



Handelshøyskolen BI

MAN 51091 Human Resource Management

Term paper 60% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	05-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	30-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10111 IN04 B P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Alice Risdal Kronen, Traskinaite, Renate Bårtvedt Haugland

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Psykologisk triusel blant arbeidstakere: betydningen av ostrakisme og laissez-faire ledelse
Navn på veileder *:	Øystein L Hoprekstad

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 5
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Psykologisk trivsel blant arbeidstakere:
betydningen av ostrakisme og laissez-faire
ledelse -

Eksamenskode og navn:

MAN51091 – Human Resource Management

Utleveringsdato:

05.09.2022

Innleveringsdato:

30.05.2023

Stuedsted:

BI Bergen

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	1
Sammendrag	3
Introduksjon	4
<i>Innledning</i>	4
Teoretisk rammeverk og hypoteser	6
<i>Psykologisk trivsel</i>	6
De hedoniske og eudaimoniske perspektivene på trivsel	6
Affektive faktorer og betydningen av affektivt velvære	7
Psykologisk trivsel og arbeidsprestasjoner: sammenhengen og konsekvensene	7
<i>Ostrakisme</i>	9
Hvordan utøves ostrakisme	9
Forløpere	10
Konsekvenser av ostrakisme: eksisterende forskning og funn	12
Truer fire grunnleggende behov.....	13
The temporal need threat model of ostracism	14
<i>Laissez-faire ledelse</i>	17
Ledelse.....	17
Laissez-faire ledelse	17
Laissez-Faire og psykologisk trivsel.....	19
Laissez-faire ledelse og ostrakisme	21
Metode	22
<i>Forskningsdesign</i>	22
<i>Måleinstrumenter</i>	23
Psykologisk trivsel.....	23
Ostrakisme	24
Laissez-faire ledelse	25
<i>Analysestrategi</i>	25
Resultat	26
<i>Utvalgsprofil</i>	26

<i>Korrelasjonsmatrise</i>	26
<i>Hypotesetesting</i>	27
Multippel hierarkisk regresjonsanalyse som predikerer psykologisk trivsel uke 1.....	28
Multippel hierarkisk regresjonsanalyse som predikerer psykologisk trivsel uke 2.....	29
Modererende effekt av laissez-faire ledelse uke 1 og uke 2	30
Diskusjon	31
Det er en negativ sammenheng mellom ostrakisme og psykologisk trivsel.....	31
Det er en negativ sammenheng mellom Laissez-Faire ledelse og psykologisk trivsel	32
Den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel er sterkere ved høyere grad av laissez-faire ledelse	33
<i>Metodiske betraktninger</i>	34
<i>Praktiske implikasjoner og videre forskning</i>	36
Praktiske implikasjoner og tiltak; hypotese 1	36
Praktiske implikasjoner og tiltak; hypotese 2	38
Praktiske implikasjoner og tiltak; hypotese 3	38
<i>Konklusjon</i>	40
Referanseliste:	41

Sammendrag

Hensikten med denne studien har vært å undersøke sammenhengen mellom psykologisk trivsel på arbeidsplassen og to faktorer: ostrakisme og laissez-faire ledelse. Vi ønsket å forstå hvordan disse faktorene påvirker psykologisk trivsel på arbeidsplassen. I tillegg ønsket vi å se om laissez-faire ledelse modererte forholdet mellom ostrakisme og psykologisk trivsel.

Vi har brukt en kvantitativ tilnærming der vi gjennomførte en longitudinell spørreundersøkelse til et utvalg av 365 norske arbeidstakere.

Dataene ble analysert ved multiple regresjonsanalyser og korrelasjonsanalyse for å undersøke sammenhengen mellom psykologisk trivsel, ostrakisme og laissez-faire ledelse

Funnene støtter opp om vår hypotese om en negativ korrelasjon mellom ostrakisme og psykologisk trivsel på arbeidsplassen. Vi finner at høyere nivåer av ostrakisme er assosiert med lavere psykologisk trivsel. Videre avdekker studien en negativ korrelasjon mellom laissez-faire ledelse og psykologisk trivsel på arbeidsplassen, som bekrefter vår hypotese om denne sammenhengen. Dette indikerer at en høyere grad av laissez-faire ledelse er forbundet med lavere psykologisk trivsel blant ansatte. Imidlertid finner vi ingen støtte for hypotesen om at laissez-faire ledelse modererer den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel. Dette betyr at selv om både ostrakisme og laissez-faire ledelse påvirker psykologisk trivsel individuelt, er det ingen indikasjon på at laissez-faire ledelse modererer sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel. Samlet sett gir funnene våre innsikt i viktige faktorer som påvirker psykologisk trivsel på arbeidsplassen, og bidrar til å forstå dynamikken mellom ostrakisme, laissez-faire ledelse og psykologisk trivsel blant ansatte.

Nøkkelord: psykologisk trivsel, laissez-faire ledelse, ostrakisme, arbeidsmiljø

Introduksjon

Innledning

Arbeidstilværelsen utgjør en vesentlig del av menneskers liv, hvor man tilbringer store deler av dagen. Sentralt i denne sammenhengen er opprettelsen og opprettholdelsen av relasjoner på arbeidsplassen, samt betydningen av trivsel og forventinger. Hvordan vi trives, om vi føler oss verdsatt og hvilke krav vi møter på jobb er med på påvirke vår livskvalitet (*Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*, u.å.). En juridisk retningslinje for å sikre at de ansatte blir ivaretatt, er arbeidsmiljøloven. I Norge brukes retningslinjer som et verktøy for å ivareta og påvirke en organisasjon sin kultur (*Etiske retningslinjer*, u.å.). Internt i ulike organisasjoner, utvikles det gjerne verdier som skal sikre de ansattes trygghet, trivsel og tilhørighet, og som skal være relevant for medarbeiderens hverdag og de utfordringene og dilemma som kan oppstå (*Etiske retningslinjer*, u.å.). Alene er ikke slike verktøy gode nok, og det er ledelsen som må følge opp, vise eksempler og slå ned på brudd av retningslinjene.

Forskning viser at det er en fordel å skape en kultur med struktur og organisering av arbeidsmiljø som fremmer psykologisk trivsel (Jang & Chen, 2022).

Den kan videre defineres som en positiv mental tilstand, preget av selvaksept, positive relasjoner med andre, autonomi og personlig vekst (Ryff, 1990). Trivsel på arbeidsplassen har vist seg å være knyttet til en rekke positive utfall, både for den enkelte ansatte og for organisasjonen som helhet (*Etiske retningslinjer*, u.å.). Individuer som trives psykologisk, rapporterer høyere jobbtilfredshet, bedre arbeidsprestasjoner og lavere nivåer av arbeidsrelatert stress (Kahneman et al., 1999; Wang et al., 2023). På organisasjonsnivå har psykologisk trivsel blitt knyttet til høyere produktivitet, lavere turnover og bedre organisatorisk klima (Kahneman et al., 1999).

Denne trivselen kan bli truet av negative sosiale opplevelser, som ostrakisme.

Ostrakisme, eller opplevelsen av å bli sosialt ekskludert og ignorert på arbeidsplassen, kan ha en dyp negativ effekt på ansattes psykologiske trivsel (Howard et al., 2020; Jang & Chen, 2022). Williams (2001a) fremhever intensiteten av smerten forbundet med ostrakisme, og argumenterer for at det er få opplevelser som er mer smertefulle enn å bli avvist av dem vi holder nær - som familie, venner og kolleger. Han refererer til en serie intervjuer han har utført med mennesker som har vært utsatt for langvarig

utestengelse. Ut fra disse samtalene uttrykker de intervjuede en tankevekkende preferanse: de ville foretrukket å oppleve fysisk vold fremfor den dype sårbarheten ved å bli utsatt for ostrakisme (Faulkner & Williams, 1997; Williams, 2001a).

Hvilke lederstil som blir utøvd i organisasjoner, vil kunne ha konsekvenser for de ansatte, og kan avgjøres med lederens grad av involvering. Med en fraværende leder, laissez-faire ledelse, kan de ansatte i organisasjonen oppleve en leder som ikke involverer seg der det er nødvendig for leder å være involvert (Skogstad et al., 2014).

Formålet med denne studien er å utforske hvordan ostrakisme og laissez-faire ledelse påvirker psykologisk trivsel på arbeidsplassen. Videre er det et sentralt formål å undersøke hvordan laissez-faire ledelse kan moderere sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel.

Med denne problemstillingen ønsker vi å bidra til en økt kunnskapsforståelse av de potensielle konsekvensene som kan oppstå som resultat av ostrakisme og laissez-faire ledelse ved norske arbeidsplasser. Som påpekt av Farasat et al., (2021), er det avgjørende for organisasjoner å ha tilfredse medarbeidere, da ansatte presterer bedre og er mer effektive når de ikke opplever negative fenomener som ostrakisme på arbeidsplassen. Videre oppfordrer Farasat et al., (2021) å adressere problemstillinger knyttet til ostrakisme på arbeidsplassen for å unngå de skadelige virkningene på arbeidsmiljøet og organisasjonen som helhet.

Basert på vår gjennomgang av eksisterende litteratur er det begrenset med forskning på sammenhengen mellom psykologisk trivsel på arbeidsplassen, ostrakisme og laissez-faire ledelse. Ved hjelp av et teoretisk rammeverk ønsker vi å belyse psykologisk trivsel, ostrakisme og laissez-faire ledelse. For å forstå effekten av ostrakisme er det viktig å først få en forståelse av begrepet, da vi har lagt merke til at det er et relativt ukjent begrep på norske arbeidsplasser.

Vi vil organisere denne studien ved å gjennomføre en spørreundersøkelse blant ansatte i ulike organisasjoner i Norge, og samle inn data om deres opplevelser av ostrakisme, ledelse, og nivåer av psykologisk trivsel på arbeidsplassen.

Teoretisk rammeverk og hypoteser

Psykologisk trivsel

Ifølge Aristoteles, er lykke meningen og formålet med livet. Lykke blir betraktet som et sentralt begrep i positiv organisasjonsatferd og studier som omhandler trivsel (Jang & Chen, 2022). Forskningen om trivsel skiller mellom to perspektiver for å forstå velvære: det hedoniske og det eudaimoniske (Culbertson et al., 2010). I tillegg til disse perspektivene introduserer Wang et al., (2023) psykologisk trivsel og refererer begrepet til medarbeidernes subjektive opplevelse av den generelle kvaliteten på deres karriere og arbeidserfaring. En tidlig tilnærming til psykologisk trivsel, også kjent som hedonisme, ble utviklet av den greske filosofen Aristippus, (435-356 f.Kr.) (Nath et al., 2023). Dette viser at begrepet psykologisk trivsel har en lang og filosofisk forankring når det gjelder menneskelig velvære.

De hedoniske og eudaimoniske perspektivene på trivsel

Studier har hovedsakelig fokusert på det hedoniske perspektivet som omhandler individets evaluering av livet, mens det eudaimoniske perspektivet vektlegger optimal funksjon om menneskelig vekst (Bartels et al., 2019). I sin studie understreker Ryff (1990) viktigheten av mening, formål og vekst for opplevelsen av lykke. Forskeren operasjonaliserte begrepet lykke som psykologisk trivsel og identifiserte seks dimensjoner: selvaksept, positive relasjoner, mestring av omgivelsene, autonomi, opplevelse av mening og personlig vekst (Ryff, 1990). Disse dimensjonene representerer det eudaimoniske perspektivet på generell trivsel (Bartels et al., 2019).

Russell & Daniels (2018) undersøkte affektive, atferdsmessige og kognitive faktorer som påvirker trivselen, inkludert positive og negative følelser, kompetanse, integrasjon og autonomi. Forskerne gir en omfattende oversikt over affektive dimensjoner og diskuterer betydningen av affektivt velvære i ulike sammenhenger, inkludert arbeidsplass (Russell & Daniels, 2018). Studien utført av Nielsen et al., (2017) viser at ansattes velvære kan beskrives som en tilstand som omfatter både den mentale, fysiske og generelle helsen til enkeltpersoner, samt deres opplevelse av tilfredshet både på og

utenfor arbeidsplassen. Trivselen til ansatte påvirkes av deres opplevelse av glede eller misnøye knyttet til arbeidet, samt deres interaksjon med kolleger, lagkamerater og veiledere (Nielsen et al., 2017). Innenfor organisasjonsvitenskap har psykologisk trivsel på arbeidsplassen blitt grundig utforsket og representert av to uavhengige dimensjoner: positiv og negativ affekt (Russell & Daniels, 2018). Daniels, (2000) i sin studie beskriver at høy negativ affekt kan bli representert som angst og fiendtlighet, mens lav negativ affekt kan uttrykkes som ro og anspenhet.

Affektive faktorer og betydningen av affektivt velvære

Circumplex-modellen representerer strukturen til affektiv erfaring og brukes til å vurdere selvrapporterte affektive tilstander som misnøye, glede og utmattelse (Russell, 1980). Denne modellen illustrerer hvordan ulike egenskaper er organisert og relatert til hverandre og gir et nyttig rammeverk for å forstå og måle ulike dimensjoner av affekt.

Nath et al., (2023) i sin studie viser at ansattes følelser og energinivå spiller en viktig rolle i deres arbeidsprestasjoner. Ifølge Fredricksons teori om "broaden-and-build", kan positive følelser ha en utvidende og oppbyggende effekt på ansattes kognitive ressurser og atferdsmessige repertoar (Nath et al., 2023, s. 7). Psykologisk trivsel på arbeidsplassen kan defineres som positiv økonomisk stabilitet, aksept for prestasjoner, gode arbeidsforhold, personlig utvikling og tilfredshet med liv og yrke (Diener, 1994). Forskerne Jang & Chen (2022) understreker betydningen av psykologisk trivsel for å skape en bærekraftig og sunn organisasjon, noe som kan ha en stor innvirkning på individets trivsel og tilfredshet på arbeidsplassen. Når ansatte opplever høy grad av psykologisk trivsel, med økt livstilfredshet og positive emosjonelle tilstander, har det positive effekter på organisasjoner, noe som kan bidra til en mer produktiv arbeidsstyrke og bedre trivsel (Jang & Chen, 2022).

Psykologisk trivsel og arbeidsprestasjoner: sammenhengen og konsekvensene

Fra et pragmatisk og økonomisk perspektiv, har forskning vist at når ansatte opplever hyppigere positive følelser og færre negative følelser på arbeidsplassen, er de mer kreative, produktive (Zelenski et al., 2008) og har lavere fravær på grunn av sykdom (Diener et al., 2015). Dette kan indikere at affektivt velvære kan ha positive konsekvenser for både den enkelte arbeidstaker og organisasjonen som helhet. Resultatene fra studien utført av Nath et al., (2023) indikerer at jobbsikkerhet påvirker ansattes følelser på arbeidsplassen, og dette kan igjen påvirke deres psykologiske trivsel. Individuelle mestringsstrategier og regulering av følelser er avgjørende, og dette

avhenger av tilgjengelige ressurser og positive følelsesreserver (Nath et al., 2023). Negative følelser kan derimot ha en dempende effekt på ansattes ytelse og trivsel (Nath et al., 2023). Stress, utmattelse og ubehag kan redusere kognitiv kapasitet, motivasjon og konsentrasjon, noe som kan redusere svekket engasjement og produktivitet på arbeidsplassen (Nath et al., 2023).

Andre studier viser en positiv sammenheng mellom psykologisk trivsel og jobbytelse på individnivå (Wang et al., 2023). Wang et al., (2023) argumenterer at det er en økt sannsynlighet for at ansatte som opplever en subjektiv følelse av velvære vil oppnå høyere nivåer av arbeidsytelse, noe som kan bidra til forbedret effektivitet i organisasjonen. Forskeren hevder at ansattes velvære kan defineres som deres subjektive vurdering av den overordnede kvaliteten på deres karriere og arbeidserfaring (Wang et al., 2023). Bryson et al., (2017) referer til en meta-analysen utført av Lyubomirsky et al., (2005) og Judge et al., (2001) som bekrefter denne sammenhengen. Langsiktige studier av Staw et al., (1994), Zelenski et al., (2008) og et laboratorieeksperiment utført av Oswald et al., (2015) støtter også dette funnet. Dette kan antyde en årsakssammenheng mellom psykologisk trivsel og jobbytelse. Kahneman et al., (1999) viser en positiv sammenheng mellom generell jobbtillfredshet og ytelse, og observerer også at denne sammenhengen er sterkere for ledere og profesjonelle. Dette kan tyde på at jobbtillfredshet kan ha en større innvirkning på ytelse, spesielt for disse spesifikke gruppene.

En annen studie utført av Russell, (2008) undersøkte sammenhengen mellom arbeidstillfredshet og individuelle arbeidsprestasjoner. Funnene fra denne studien indikerte at de ansatte som oppga høyere grad av tilfredshet med livet og jobben viste seg å være mer samarbeidsvillige, hjelpsomme for sine kollegaer, punktlige, effektive med tiden, hadde færre fraværsdager og hadde lengre ansettelse i organisasjonen sammenlignet med misfornøyde ansatte (Russell, 2008).

Selv om det er bred enighet om betydningen av psykologisk trivsel (Diener, 1994; Lyubomirsky et al., 2005), kan det oppstå ulike faktorer som negativt påvirker denne trivselen. En slik faktor som fortjener nærmere oppmerksomhet, er fenomenet ostrakisme.

Ostrakisme

Ostrakisme er en form for sosial utestengelse eller ekskludering, der en person eller grupper blir avvist eller ignorert av andre personer eller grupper (Williams, 2001a). Det innebærer å bli behandlet som om man ikke eksisterer av våre nære, venner og kolleger (Williams, 2001a). Ostrakisme har eksistert tilbake til det antikke Athen, som et verktøy i det Athenske demokratiet fra -500 til -400 f.Kr for å beskytte demokratiet mot potensielle trusler fra mektige eller ambisiøse personer ved å utvise dem fra byen (Steen, 2023).

Ostrakisme er vanlig at forekommer på arbeidsplassen, ifølge Williams (2001a, s. 189). Williams (2001a) formidler at om vi tenker oss om vil de fleste av oss kunne huske om lederen vår eller kollegaene vår ignorerte oss eller så bort når vi kom inn i lokalet (Williams, 2001a, s. 189). Williams (2001a, s. 2) sier samtidig at *“we are just as likely to have been the source of ostracism as its targets”*.

Robinson et al., (2013, s. 206) definerte ostrakisme på arbeidsplassen som *“når et individ eller en gruppe unnlater å utføre handlinger som engasjerer et annet organisasjonsmedlem når det er sosialt hensiktsmessig å gjøre det”*. Ferris et al., (2008) definerte ostrakisme på arbeidsplassen som følelsen av å være ignorert eller ekskludert av andre på jobb.

Hvordan utøves ostrakisme

Ostrakisme kan manifestere seg på forskjellige måter, både fysisk og sosialt, og kan også oppstå gjennom digitale plattformer (Williams, 2001a). For eksempel kan ostrakisme forekomme på arbeidsplassen når enkeltpersoner blir utelatt fra de daglige kaffepausene der kolleger samles for uformelle samtaler og relasjonsbygging (Anderson, 2009). Dette kan merkes ved at man ikke blir invitert eller at man blir oversett når pausen organiseres (Anderson, 2009).

Ansatte kan merke at en kollega unngår øyekontakt, ikke kommuniserer og totalt overser dem. Dette fenomenet er ofte beskrevet som *“The Silent treatment”* og *“kald skulder”* (Williams, 2001a).

Videre kan ansatte oppleve å bli systematisk utelatt fra viktige beslutningsprosesser som angår deres arbeidsområde eller prosjekter de er involvert i, der kollegaer eller leder tar avgjørelser uten å konsultere eller inkludere dem (Anderson, 2009). Det kan også

forekomme at ansatte ikke blir hilst på eller får smil tilbake ved ankomst på arbeidsplassen, eller at de systematisk blir utelatt fra sosiale aktiviteter (Robinson et al., 2013; Williams, 2001a). Under møter eller i kommunikasjon med kolleger eller ledere kan ansatte oppleve å bli konsekvent ignorert eller oversett, deres meninger og bidrag blir systematisk neglisjert eller oversett (Robinson et al., 2013; Williams, 2001a). I flerkulturelle arbeidsmiljøer kan det oppstå situasjoner der to eller flere snakker på et språk andre ikke forstår, noe som kan føre til språklig ostrakisme (Dotan-Eliaz et al., 2009; Robinson et al., 2013)

Dette kan skape en følelse av å være usynlig, utelatt, ekskludert fra det sosiale miljøet, og det kan være vanskelig å forstå hvorfor det skjer, da det ofte skjer uten forklaring (Williams, 2001a). Ostrakisme kan være subtilt, noe som gjør det vanskelig å oppdage eller bevise sammenlignet med mer åpenbar negativ atferd som verbal aggresjon eller fysiske overgrep (Williams, 2001a). I moderne samfunn kan vi også se eksempler på ostrakisme gjennom digitale plattformer (cyber-ostrakisme), som når noen ikke får svar på e-poster eller sms på mobiltelefonen (Smith & Williams, 2004), bli ignorert i chattegrupper (Filipkowski & Smyth, 2012) eller ikke få mange nok "Likes" eller kommentarer på statusoppdateringer på sosiale nettverk (Hayes et al., 2018). Dette kan føre til følelsen av å være utelatt, og det er vanskelig å vite om mangelen på kontakt skyldes tekniske problemer eller er en bevisst handling (Williams, 2001a). Den uklare og benektbare karakteren til ostrakisme gjør det mulig å bruke det som virkemiddel på arbeidsplassen uten frykt for beskyldninger eller konsekvenser sammenlignet med mer åpenbar atferd som verbale angrep eller vold (Williams, 2001a). Uklarheten gjør det vanskeligere å konfrontere eller reagere på sammenlignet med mer åpenbar negativ atferd, formidler Robinson et al., (2013). Dette kan være en mulig årsak til at ostrakisme på arbeidsplasser har fått lite forsknings oppmerksomhet (Ferris et al., 2008; Robinson et al., 2013).

Forløpene

Årsaken til ostrakisme og hvorfor noen velger å bruke denne metoden i stedet for verbal eller fysisk konfrontasjon, avhenger av egenskaper hos den som utøver, hos den som utsettes for det og egenskaper ved situasjonen, ifølge Williams (2001a).

Robinson et al., (2013) gjennomførte en studie der de analyserte tidligere forskning og teorier om arbeidsplass-ostrakisme. Målet var å utvikle en integrert modell som blant annet forklarer opprinnelsen av ostrakisme og faktorer som påvirker den. Modellen skiller ostrakisme fra andre avvik på arbeidsplassen som aggresjon og mobbing. Forskerne skiller mellom to typer ostrakisme: målrettet ostrakisme og ostrakisme uten formål eller ikke til hensikt. Målrettet ostrakisme innebærer at en aktør er klar over handlingen og gjør det med vilje. Dette forekommer oftest når kostnaden for å delta er lav, og det kan være med støtte fra kolleger (Robinson et al., 2013). I organisasjoner med begrensede konflikt-løsningsalternativer eller kontroll av atferd, kan målrettet ostrakisme være mer utbredt (Robinson et al., 2013). Hierarkiske strukturer og organisasjonskultur som fremmer eksklusivitet og maktubalanse kan påvirke utbredelsen av ostrakisme på arbeidsplassen (Howard et al., 2020; Robinson et al., 2013). Videre kan faktorer som stressende arbeidsmiljø, høy arbeidsbelastning, korte tidsfrister og geografisk spredning av ansatte være forløpere til ostrakisme uten formål (Robinson et al., 2013). I en travel hverdag kan man bli så oppslukt i eget arbeid at man glemmer andre rundt seg uten at man mener noe vondt med det (Robinson et al., 2013). Når ansatte er fysisk atskilt, for eksempel ved å sitte i ulike bygg, etasjer eller jobber hjemmefra, kan det føre til at man overser andre uten at man hadde til hensikt å gjøre det (Robinson et al., 2013). Organisasjonens mangfold og ulikheter kan også bidra til ostrakisme uten formål, da mennesker naturlig søker å knytte seg til dem som ligner dem selv, som kan medføre at noen står igjen alene (Robinson et al., 2013). Selv om ostrakisme uten formål ikke er med hensikt, kan den likevel skape negative konsekvenser for den utstøtte som sannsynlig vil føle seg usynlig og alene (Williams, 2001a).

I tillegg til de nevnte forløperne til ostrakisme kan egenskaper eller atferd hos individer som avviker fra normen spille en rolle (Scott & Duffy, 2015; Williams, 2001a). Dette støttes av Schachter (1951), som gjennom en studie fant at gruppe-medlemmer som argumenterte mot flertallet ble ønsket ekskludert fra diskusjonsgruppen. Videre kan medarbeidere som er ineffektive og belaster gruppen ekstra, også være utsatt for ostrakisme, ifølge Wesselmann et al., (2013). Tilsvarende kan ansatte som presterer høyt og overgår sine kolleger være utsatt for ostrakisme da de kan true selvfølelsen til andre som ikke er like effektive (Quade et al., 2019).

Resultatene fra en metaanalyse utført av Howard et al., (2020) støtter disse funnene og oppsummerer at ostrakisme kan være relatert til faktorer, inkludert personlige

egenskaper (som alder, kjønn, rase, fysisk utseende), organisatoriske forhold (som mangel på ressurser, høy arbeidsbelastning, konkurransesituasjoner) og mellommenneskelige faktorer (som konflikter, sjalusi, manglende sosial støtte og manglende relasjon til leder). Spesielt i situasjoner med konkurranse om begrensede ressurser kan det føre til ekskludering og utstøting fra grupper og nettverk på arbeidsplassen, spesielt for de som ikke har like sterke relasjoner til kollegaer eller ledere som andre har (Howard et al., 2020). Lederskap konstruksjoner og den kollektive oppfatningen av det sosiale miljøet kan ha betydelig innvirkning på utstøting, og mangel på sosial støtte kan også være en viktig forløper til ostrakisme (Howard et al., 2020), eller motsatt så kan sosial støtte hindre utstøting (Howard et al., 2020). Interessant nok fant disse forskerne at ledelsesmessige konstruksjoner (strukturelle og relasjonelle aspekter) har en sterkere sammenheng med forekomsten av ostrakisme enn individuelle faktorer. Dette kan tyde på at forholdet mellom ledere og deres ansatte kan være en avgjørende faktor for hvem som opplever ostrakisme, og at forekomsten av ostrakisme i stor grad kan tilskrives lederen heller enn individuelle attributter (Howard et al., 2020).

Konsekvenser av ostrakisme: eksisterende forskning og funn

Det er viktig å merke seg at ostrakisme ikke bare handler om å bli ignorert eller ekskludert av andre, men også om hvordan det påvirker individet psykologisk (Williams, 2001a). Som Jang & Chen (2022, s. 12) påpeker, har ostrakisme på arbeidsplassen alvorlige konsekvenser for ansatte og kan true en organisasjons bærekraftighet. Ostrakisme kan få den utstøtte til å føle seg usynlig (Howard et al., 2020; Robinson et al., 2013; Williams, 2009; Williams, 2001a). Umiddelbare reaksjoner på å bli utsatt for ostrakisme uavhengig av hvordan man er utstøtt, inkluderer usikkerhet, sårede følelser, sinne, dårlig humør, opphisselse, stress, emosjonell utmattelse, negative følelser og mangel på forståelse hvorfor det skjer (Choi, 2019; Howard et al., 2020; Robinson et al., (2013); Williams, 2001b; Williams, 2009).

Tidligere forskning har vist at utstøtning er en smertefull opplevelse og har også blitt sammenlignet med fysisk smerte (Eisenberger, 2012; Riva et al., 2011). Denne smerten vil oppleves veldig sterkt dersom offeret tror at de blir utstøtt på grunn av noe fundamentalt feil med seg selv (Williams, 2001a). Farasat et al., (2021) fant at jo mer ansatte opplevde å bli utestengt av kollega eller leder, jo mer utbrent ble de og vurderte

å slutte i jobben sin. Ostrakisme kan også være negativt relatert til arbeidsengasjement og være skadelig for organisasjonens ytelse (Leung et al., 2011).

Effekten av ostrakisme kan variere fra person til person og kan være avhengig av konteksten man befinner seg i (Williams, 2001b). Noen mennesker kan være mer sårbare for effektene av sosial utestengelse enn andre, og situasjoner der utestengelsen skjer over lengre tid eller på en mer alvorlig måte kan ha mer alvorlige konsekvenser (Williams, 2001b). Robinson et al., (2013) hevder at ostrakisme vil ha større innvirkning på et individ når han/hun er den eneste, eller en av få personer som blir utstøtt, i stedet for når individet oppfatter at andre deler utstøttelse opplevelsen med han/henne. Ostrakisme er samtidig en større trussel mot psykologiske behov når det skjer uventet eller skjer i situasjoner hvor man tidligere har vært inkludert (Wesselmann et al., 2010). I en studie utført av Faulkner & Williams, (1997) ble det funnet at *“the silent treatment”* kan ha negative konsekvenser for både offeret og utøveren. Offeret kan oppleve følelser av avvisning, ensomhet og lav selvfølelse, og forsøk på å gjenopprette kommunikasjon mislykkes ofte. Utøveren kan, ved å velge å tie stille og unngå kommunikasjon, oppleve økt stress og konfliktnivå, i tillegg til å miste muligheter for å løse problemet gjennom konstruktiv dialog og samarbeid. Denne mangelen på kommunikasjon kan forhindre en effektiv problemløsning og bidra til at konflikten forblir uløst eller eskalerer ytterligere (Faulkner & Williams, 1997).

Truer fire grunnleggende behov

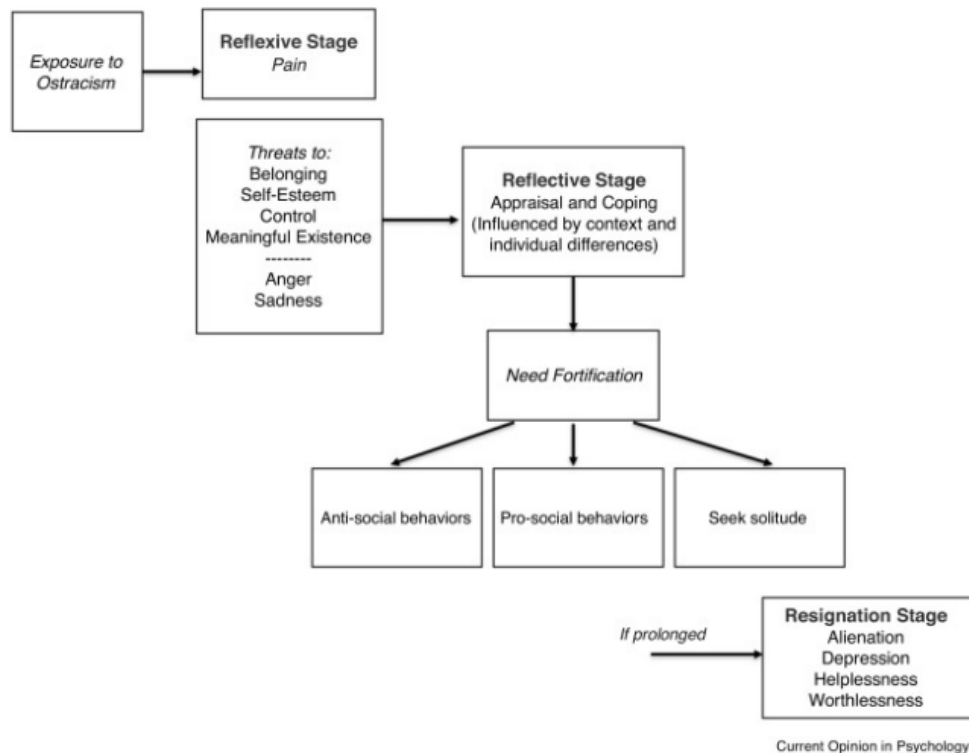
Ostrakisme har sterkere negativ sosial innflytelse (Williams, 2001a), og kan være skadelig for psykisk helse fordi mennesker har en grunnleggende trang til å tilhøre en gruppe eller samfunn (Baumeister & Leary, 1995). Baumeister og Leary (1995) hevdet at mennesker har et grunnleggende behov for å opprettholde mellommenneskelige relasjoner, og at avvisning eller isolasjon kan føre til negative følelser som angst, depresjon, og lav selvtillit. De argumenterte for at trangen til å tilhøre en gruppe eller ha nære relasjoner kan være like sterkt som grunnleggende behov som vann, mat og søvn og det å høre til er en grunnleggende og universell menneskelig motivasjon (Baumeister & Leary, 1995).

Mennesker frykter ekskludering og tilpasser seg for å unngå å bli utstøtt, noe som kan føre til endringer i oppfatninger og atferd (Baumeister & Leary, 1995). Dette ble også demonstrert i Milgram-eksperimentet (Marcus, 1974), hvor deltakere påførte smerte til andre personer for å adlyde autoriteter, trolig for å unngå avvisning. Dette støttes av

Williams & Zadro (2005) som sier vi har et sosialt innebygget overvåkingssystem som varsler oss når vår inkludering i gruppen er truet. Dette systemet gjør at vi følger med på signalene andre sender ut, og tilpasser oss eller prøver å forbedre vår inkludering eller unngå avvising, eksempelvis ved å endre egen oppfatning eller atferd (Williams & Zadro, 2005). Forskerne, Ren et al., (2016) fant forøvrig bevis for at noen personer som opplever utstøting kan velge ensomhet som en mestringsstrategi i stedet for å søke sosial kontakt. Dette utfordrer antagelsen om at alle mennesker alltid søker sosial tilknytning.

The temporal need threat model of ostracism

“The temporal need threat model of ostracism” er et teoretisk rammeverk som tar sikte på å gi en helhetlig forståelse av ostrakisme og dens konsekvenser på individer (Ren et al., 2018; Williams, 2009). Modellen antyder at opplevelsen av ostrakisme kan underminere opplevelsen av tilhørighet (Baumeister & Leary, 1995), selvtillit, kontroll og meningsfull eksisten (Ren et al., 2018; Williams, 2001a, 2009). Ostrakisme involverer en tidsmessig sekvens av hendelser, inkludert oppfatningen av et behov som er truet og responsen på den trusselen. Modellen beskriver detaljert hvordan disse effektene utvikler seg over tid gjennom tre stadier av psykologisk påvirkning: refleksivt, reflektivt og resignasjonsstadium (Ren et al., 2018; Williams, 2009). Modellen viser at ostrakisme fører til negative emosjonelle og kognitive reaksjoner hos offeret, som å føle seg ekskludert, avvist og verdiløs, som kan føre til redusert selvtillit og sosial tilknytning (Ren et al., 2018; Williams, 2009). Modellen til Williams (2009), avbildet under, starter med at individet befinner seg i refleksivt stadium. Når individet oppfatter signaler på at de er utestengt, oppleves smerte (Eisenberger, 2012; Riva et al., 2011), tristhet, sorg, sinne (Williams & Nida, 2011a) og trusler mot behovene for tilhørighet (Baumeister & Leary, 1995), selvtillit, kontroll og meningsfull eksistens (Williams, 2009). Etter den umiddelbare reaksjonen på ostrakisme, går individet videre i reflektivt stadium. Her forsøker individet å forstå hendelsen og situasjonen, søker gjerne oppmerksomhet fra andre og forsøker å tilpasse seg for å bli inkludert igjen (Williams & Zadro, 2005) eller velger å trekke seg tilbake og bort fra den smertefulle sosiale interaksjonen og søker ensomhet (Ren et al., 2016). Hvis forsøk på tilknytning ikke fører til inkludering og utstøtingen vedvarer, kan personen gå inn i resignasjonsstadium. I dette stadiet sliter individet med depresjon, redusert selvfølelse og sosial angst (Ren et al., 2018; Williams, 2009).



En studie av Williams & Nida (2011b) oppsummerer funn fra tidligere forskning og undersøkte også konsekvensene av å bli utsatt for ostrakisme. Studien støtter at ostrakisme kan føre til en rekke negative følelser som kan påvirke selvfølelse og selvtillit, og kan føre til økt tvil og usikkerhet om ens egen verdi og rolle i gruppen man tilhører (Williams & Nida, 2011b). Når et individs opplevelse av å ikke være verdsatt eller mangler tilhørighet i gruppen kan det bidra til jobbusikkerhet som kan ha negative effekter på psykologisk trivsel (Nath et al., 2023).

Harvey et al., (2019) formidler at ostrakisme på arbeidsplassen har alvorlige konsekvenser for ansatte og organisasjoner. Forskerne bekrefter at ostrakisme har en negativ innvirkning på blant annet ansattes psykologiske trivsel når behovet for en positiv opplevelse er truet. Når ostrakisme påvirker ansattes psykologiske trivsel negativt, kan det føre til utmattelse og økt engasjement i negativ atferd mot kollegaer eller til en taus tilnærming der problemene ikke blir kommunisert, noe som igjen gjør det vanskelig å håndtere slike hendelser på arbeidsplassen, ifølge Harvey et al., (2019). Harvey et al., (2019) formidler at når en person opplever ostrakisme, kan det medføre at de bruker verdifull tid på å diskutere sine ubehagelige følelser med kolleger. Dette kan skape partiskhet blant kollegaer og resultere i lavere gruppesamhold. Videre hevder forskerne at den reduserte psykologiske trivselen som følge av ostrakisme kan svekke moralen til den utstøtte. Dette kan igjen ha en negativ innvirkning på ansattes produktivitet og samarbeid med kolleger som påvirker arbeidsmiljøet negativt, og i

verste fall kan det føre til at den utstøtte blir en lavt verdsatt ansatt som til slutt mister jobben (Harvey et al., 2019). Eksistensen av en sammenheng mellom ostrakisme og psykologisk trivsel støttes av meta-analysen utført av Howard et al., (2020).

Metaanalysen viser at ostrakisme på arbeidsplassen har alvorlige konsekvenser for ansatte og organisasjoner. Deres studie identifiserte betydelige bevis som indikerer at ostrakisme på arbeidsplassen er negativt korrelert med jobbtilfredshet og psykologisk trivsel blant annet (Howard et al., 2020).

Williams & Nida, (2011) formidler betydningen av ulike faktorer som kan påvirke konsekvensene av ostrakisme. Dette inkluderer personlighetstrekk, relasjoner mellom kollega, varighet, intensitet av utestengelsen og tilgangen på sosial støtte som individuelle mestringsstrategier. Choi, (2019) fant støtte for at et godt forhold mellom leder og medarbeider kunne lindre effekten av ostrakisme på arbeidsplassen på ansattes psykologiske plager.

Selv om det er anerkjent at psykologisk trivsel er viktig for ansattes velvære og fungering (Diener et al., 2015; Kahneman et al., 1999), er det begrenset med studier som undersøker spesifikt hvordan ostrakisme påvirker psykologisk trivsel i en norsk kontekst. Ostrakisme, som er kjent for å true individets psykologiske tilstand og eksistens, har blitt assosiert med negative følelser, redusert jobbtilfredshet og lavere trivsel i tidligere forskning (Harvey et al., 2019; Howard et al., 2020; Ren et al., 2018; Robinson et al., 2013; Wang et al., 2023; Williams, 2001b, 2009). Derfor er det relevant å utforske denne sammenhengen nærmere i en norsk kontekst. Basert på tidligere forskning og teorier om ostrakisme og psykologisk trivsel, kan det argumenteres for en hypotese om at ostrakisme har en negativ innvirkning på psykologisk trivsel ved norske arbeidsplasser. Det forventes at ansatte som opplever ostrakisme vil oppleve redusert psykologisk trivsel. Gjennom empirisk studie kan vi få bedre innsikt i denne sammenhengen og identifisere eventuelle spesifikke utfordringer knyttet til ostrakisme i en norsk kontekst.

Basert på tidligere forskning og teori, er det rimelig å anta at ostrakisme kan ha en negativ sammenheng med ansattes psykologiske trivsel på arbeidsplassen og vi formulerer følgende hypotese;

Hypotese 1: *Det er en negativ sammenheng mellom ostrakisme og psykologisk trivsel*

Laissez-faire ledelse

Ledelse

Daglig blir de fleste mennesker influert av ulike former for ledelse, ofte knyttet til et arbeidsforhold. Allmennkjent er ledelse ikke statisk, og kan variere fra leder til leder, som kan utgjøre en forskjell for organisasjonen og de ansatte (*Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*, u.å.). Historisk kan vi gå tilbake til 2300 f.KR for å dokumentere skrifter som omhandler ledelse (Lichtheim 1973, sitert i Bass et al., 2008, s 27-28). Siden den tid har det blitt utviklet utallige definisjoner, forskning og studier på ledelse, som har ført til at ledelse har utviklet seg og blitt mer definert etter hvert som empirisk forskning har fått sitt gjennombrudd (Skogstad et al., 2007). I Norge har det, oss bekjent, vært lite forskning på hva som gjør den norske lederstilen unik. Sund & Lines (2014) mener «*flere parter kunne ha nytte av mer kunnskap om hva som utgjør "norsk ledelse", og om denne særegne formen for ledelse er effektiv eller ineffektiv*» (Sund, B., & Lines, R., 2014, s 58) videre trekkes det frem beskrivelse av norsk ledelse som mykere og med mindre vekt på hierarki, mer vekt på deltakelse og demokrati. I samme studie fant Sund og Lines at norske ledere typisk gir medarbeiderne høy grad av autonomi, fremme liten avstand mellom leder og medarbeidere, samt bidrar til involvering. Derimot fant de at aktiv involvering av ansatte kunne føre til en ustrukturert og utstrakt møtevirksomhet (Sund & Lines, 2014). Det ble nevnt at i noen tilfeller ble beslutningstaking flyttet til utenfor møterommet og begynte å avvike fra demokratisk involvering. Videre, grunnet den lille avstanden mellom leder og medarbeidere, ble det oppfattet som både ukomfortabelt og vanskelig for leder å gi kritikk, noe som resulterte i mangel på negative tilbakemeldinger.

Laissez-faire ledelse

En form for ledelse, som betraktes som en *ikke-ledelse*, er laissez-faire ledelse (Nielsen et al., 2019). Ledere som scorer høyt på laissez-faire ledelse unngår å engasjere seg i beslutninger og standpunkt i saker og fraskriver seg ansvar, og representerer et fravær av ledelse (Bass et al., 2008; Judge & Piccolo, 2004; Skogstad et al., 2007). En studie fant at ved laissez-faire ledelse er det forhøyede nivåer av rollekonflikt og uklar rolleavklaring

blant ansatte, grunnet mangel på tilstedeværelse, involvering, tilbakemeldinger og belønninger fra leder (Skogstad et al., 2007). Det viser seg også å ha en assosiasjon med et sosialt klima preget av høyere konfliktnivå blant de ansatte, og omtaler derfor laissez-faire ledelse som en destruktiv ledelsesform (Skogstad et al., 2007).

Forskning indikerer ikke bare en positiv korrelasjon mellom laissez-faire ledelse og konflikter blant ansatte på arbeidsplassen, men også potensielt skadelige effekter på organisasjonen som helhet (Robert & Vandenberghe, 2021; Ågotnes et al., 2018). Organisasjonens utvikling er i stor grad avhengig av lederen og dets ledelse, da lederen formidler oppmerksomhet og fokus til de ansatte (Bass & Avolio, 1993). Imidlertid, når en leder praktiserer en laissez-faire lederstil, kan det oppstå mekanismer som forsterker normer og adferd som sprer seg gjennom organisasjonen, og dette kan ha en skadelig effekt på organisasjonen som helhet (Robert & Vandenberghe, 2021; Ågotnes et al., 2018).

En organisasjon utvikler seg i stor grad fra leder og dens lederskap, og leder artikulere videre til de ansatte hva den fokuserer oppmerksomheten sin på (Bass & Avolio, 1993). En leder som har en laissez-faire lederstil, kan derfor skape mekanismer som forsterker normer og atferd videre ut i organisasjonen (Harold et al., 2022). Forskning omtaler laissez-faire ledelse som et tidstyveri, og viser til ulike atferdsdimensjoner som forårsaker tidstyveri, som å ta for mange pauser, jobbe med ikke-arbeidsoppgaver, manipulere opp hvor raskt man jobber (Harold et al., 2022). Kombinert med en leders fravær og tilbakeholdenhet med å involvere seg i sine ansatte, setter den også en aksept og opphav til normer om tidstyveri på arbeidsplassen. Det er derfor viktig for en leder å være oppmerksomme på hva som gjenspeiles i verdier, antakelser, ritualer og normer rundt lederatferd (Bass & Avolio, 1993).

For å illustrere innflytelsen av laissez-faire lederstil, kan vi se på et eksperiment utført av Lewin og kolleger (1939) gjengitt i Bass et al. (2008, s. 252-254). I eksperimentet ble demokratisk ledelse og autografisk ledelse sammenlignet med laissez-faire ledelse ved å instruere voksne om hvordan de skulle lede gutteklubber. I laissez-faire ledelse fikk guttene full frihet, uten vurderende kommentarer og med fraværende ledelse. Resultatene viste at gruppen var dårlig organisert, mindre effektiv og mindre tilfredsstillende. Arbeidet som ble utført var av lavere kvalitet, mindre arbeid ble utført, og guttene viste høy grad av aggresjon mot hverandre, de voksne og oppgavene. Selv når denne gruppen senere ble styrt av en autokratisk leder, viste de fortsatt generelt

høy aggresjon. Dette antyder at laissez-faire ledelse ikke bare har en negativ effekt mens den pågår, men kan også ha langvarige negative konsekvenser (Bass et al., 2008).

Laissez-Faire og psykologisk trivsel

Gjennom vårt teoretisk rammeverk har det blitt vist til påvirkningen laissez-faire ledelse har på organisasjonen og de ansatte. En sentral mekanisme som forklarer den mulig negative effekten av laissez-faire ledelse, er mangelen på veiledning og oppfølging fra ledernes side (Barling & Cloutier, 2017; Judge & Piccolo, 2004). Når ledere ikke tilbyr tilstrekkelig støtte, veiledning og tilstedeværelse, kan de ansatte oppleve usikkerhet og manglende klarhet i forventningene (Hinkin & Schriesheim, 2008). Flere studier har funnet korrelasjoner mellom ledelse og trivsel på arbeidsplassen (Barling & Cloutier, 2017; Judge & Piccolo, 2004). Dette underbygger at laissez-faire lederatferd er knyttet til de ansattes jobbtillfredshet i en organisasjon. Empiriske studier dokumenterer at denne type ledelse er en belastning på de ansatte og fremmer helseplager og påvirker trivsel (Marcatto et al., 2022). Det underbygger at passiv ledelse spiller en rolle i eksponering for arbeidsrelatert stressfaktor og har en negativ sammenheng med viktige organisatoriske og personlige utfall (Barling & Frone, 2017).

Det finnes en rekke studier som dokumenterer de negative konsekvensene forbundet med laissez-faire ledelse, og bekrefter dens destruktive karakter. Disse stuiene har vist at laissez-faire ledelse er knyttet til økt rollestress, mellommenneskelige konflikter, emosjonell utmattelse, redusert arbeidstilfredshet og helseproblemer (Skogstad et al., 2007). En studie utført av Barling & Frone (2017) fant en negativ indirekte sammenheng mellom rolleoverbelastning og psykisk helse, samt generell arbeidsinnstilling, og denne sammenheng ble mediert av arbeidstretthet. Studien viste også at det var en negativ og indirekte sammenheng mellom passivt lederskap og psykologisk helse. Dette tyder på at laissez-faire ledelse ikke bare handler om fravær av ledelse, men også om unngåelse av å ta ansvar når ledelse er nødvendig og mangel på respons på de ansattes behov (Hinkin & Schriesheim, 2008). Som et resultat kan de ansatte reagere på denne mangelen på ledelse ved å opptre på en mer destruktiv måte.

Ifølge Bass, (2008) gir laissez-faire ledelse autonomi, som kan være både en fordel og en utfordring, da det det kan skape en motsetning. Dersom det er for mye fravær av

kontroll, kan individuelle mål komme i konflikt med organisasjonens mål. Dette kan resultere i at organisasjonsmedlemmer forsøker å maksimere sine egne interesser, noe som sannsynligvis kan føre til organisatorisk ineffektivitet. Funnet fra studien til Jang og Chen, (2022) antyder imidlertid at autonomi bidrar til medarbeidernes vekst, som kan tyde på at leders tilstedeværelse kan ha stor betydning for hvilke effekter organisasjonen får av de ansattes autonomi.

Barling & Cloutier, (2017) identifiserte flere viktige funn knyttet til passiv ledelse. Først og fremst ble det avdekket en direkte sammenheng mellom passiv ledelse og et dårlig arbeidsmiljø, noe som ble reflektert i dens positive forhold til ulike rollestressorer. Videre ble passiv ledelse også knyttet direkte eller indirekte til ulike typer ansatte skader, økt psykisk arbeidstretthet, samt redusert psykisk helse og generell arbeidsinnstilling.

Basert på nevnte faktorer, er det av betydning å gjennomføre en undersøkelse av hvordan laissez-faire lederatferd kan påvirke trivselen til ansatte i en norsk arbeidskontekst. I Norge er det et markert fokus på arbeidsmiljø og velferd, som understrekes av nasjonale etiske retningslinjer (*Etiske retningslinjer*, u.å.). En rapport fra Statistisk Sentralbyrå, (*Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*, u.å.) avslørte at 32% av arbeidstakerne i Norge opplevde dårlig forhold mellom ansatte og ledelse i sitt psykososiale arbeidsmiljø. Dette indikerer et behov for å undersøke om laissez-faire ledelse påvirker psykologisk trivsel på arbeidsplasser i Norge. Det er viktig å få innsikt i hvordan denne spesifikke lederstilen kan påvirke trivsel, arbeidsmiljø og relasjoner mellom ansatte og ledelse i den norske konteksten. Basert på forskningen i de teoretiske rammeverket, antar vi at ansatte som har en leder som praktiserer laissez-faire ledelse, vil rapportere lavere nivåer av psykologisk trivsel. Derfor ønsker vi å presentere følgende hypotese:

Hypotese 2: *Det er en negativ sammenheng mellom Laissez-Faire ledelse og psykologisk trivsel*

Laissez-faire ledelse og ostrakisme

Ved å ha definert laissez-faire lederen som en unnvikende leder med mangel på støttende lederskap, vil effekten av å ha fraværende ledelse kunne påvirke hvordan de ansatte tilnærmer seg leder og hverandre (Skogstad et al., 2007).

Miljøfaktorer, inkludert normer etablert av ledelse og den kollektive oppfatningen av det sosiale miljøet, kan også være avgjørende for å forklare utstøting (Bass & Avolio, 1993; DeBono et al., 2011; Howard et al., 2020). Robinson et al., (2013) argumenterer for at visse arbeidsmiljøer kan bidra til skadelig atferd fordi de ansatte oppfatter denne atferden som normativ. Uten involvering og konflikthåndtering, kan det i kulturer som speiler leders holdning, en konfliktunnvikende kultur, være høyere sannsynlig at ansatte tyr til utstøting (Howard et al., 2020; Robinson et al., 2013). I en studie (Ågotnes et al., 2018) ble det funnet en signifikant sammenheng mellom arbeidskonflikter og mobbing blant medarbeidere, spesielt blant de som oppfattet sin nærmeste leder som laissez-faire leder. Laissez-faire ledelsen kan kanskje med sin manglende tilstedeværelse bidra til et arbeidsmiljø som en grobunn for mobbing og eksempelvis ostrakisme. I slike miljøer kan sosial støtte være en viktig motstandsfaktor. De med rikelig sosial støtte kan stole på ressursene sine for å komme seg etter å ha blitt utstøtt (Howard et al., 2020). Det kan være viktig å merke seg at denne lederstilen kan tenkes å forlate de utstøtte ansatte uten ressursene eller støtten de trenger for å håndtere slike situasjoner. Det kan innebære mangel på støtte til å gjenopprette ødelagte arbeidsrelasjoner, eller gripe inn i uheldige situasjoner på arbeidsplassen. Dette kan mulig intensivere de negative følelsene assosiert med ostrakisme, som ensomhet, lav selvtilit, stress og angst (Harvey et al., 2019; Howard et al., 2020; Robinson et al., 2013; Williams, 2001b, 2009; Williams & Nida, 2011b), noe som ytterligere kan senke de ansattes psykologiske trivsel. I konteksten med laissez-faire ledelse, der det er ofte mangel på sosial støtte, kan dette antyde at denne lederstilen kan forsterke den negative effekten av ostrakisme på psykologisk trivsel.

Vi antar at ansatte som opplever ostrakisme vil rapportere lavere nivåer av psykologisk trivsel, og at denne effekten vil være høyere med en fraværende og passiv leder. Dette finner vi interessant å se nærmere på i vår hypotese 3:

Hypotese 3: *Den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel er sterkere ved høyere grad av laissez-faire ledelse*

Metode

Forskningsdesign

Denne kvantitative studien ble gjennomført ved å bruke data fra en longitudinell studie med fem ulike målepunkt der det ble sendt ut en undersøkelse i uken over fem uker. Studien tok for seg det norske arbeidsmarkedet i ulike bransjer og sektorer. Basert på et bekvemmelighetsutvalg (Bell et al., 2019, s. 200), har vi valgt å inkludere og samle inn flest mulig respondenter gjennom å forespørre våre kollegaer og venner, samt publisere spørreundersøkelsen på LinkedIn, Facebook, Messenger, og e-poster. Vi hadde ingen spesielle kriterier til respondentene annet enn at de var ansatte i bedriften. I vår forespørsel lå det link til påmelding til studien. Alle påmeldte mottok en opplysende e-post fra Handelshøyskolen BI med teknisk informasjon om spørreundersøkelsen og dens anonymitet. I denne fasen måtte respondentene signere samtykkeskjema elektronisk. Før vi som studenter fikk presentert resultater av undersøkelsen, hadde Handelshøyskolen BI en gjennomgang av besvarelsene og slettet informasjon som navn og e-post adresser på respondentene. Ethiske prinsipper ved denne undersøkelsen er dermed ivaretatt.

Vår studie begrenser seg til de to initielle målepunktene, uke 1 og uke 2, av de fem definerte målepunktene i denne undersøkelsen. Denne avgrensingen er basert på observasjonen av en betydelig høyere deltakelse av respondenter i løpet av disse to ukene sammenlignet med de gjenværende tre målepunktene.

I frekvensanalysen (Bell et al., 2019) kartla vi hvor mange av respondentene som jobbet i offentlig og privat sektor, ansatte med lederansvar eller uten og hvilke kjønn respondentene hadde.

Antall respondenter i denne undersøkelsen utgjør uke 1, $N=365$ ($M=1.38$, $SD=.491$). Kjønn har fordelingen mellom 228 kvinner (62,4%) og 136 menn (37,3%). Det er 1 av respondentene (0.3%) som ikke oppga kjønn i spørreundersøkelsen.

I uke 2 var det et frafall på N= 111. N = 254 svarte på spørreundersøkelsen den uken, som utgjør en responsrate på 69,58%. Hvilke andeler kvinner eller menn som falt fra vet vi ikke, da dette kun ble besvart i uke 1.

Gjennomsnittsfordelingen for sektor viste N= 257 (70.4%) i privat sektor og N= 107 (29.3%) i offentlig sektor. Det er 1 av respondentene (0.3%) som ikke oppga sektoren i spørreundersøkelsen. For å avdekke om respondentene hadde lederrolle svarte de innledningsvis på spørsmål: «Jeg er leder med personalansvar» N= 81 (22,2%), «Jeg er leder uten personalansvar» N= 70 (19,2%), «Jeg er ikke leder» N=214 (58,6%) (M=2.36, SD=.823).

Vi er av den oppfatning at antallet respondenter i vår studie er tilstrekkelig stort til å minimere risikoen for feiltolkninger.

Måleinstrumenter

For å teste vår undersøkelsesmodell, vil vi samle data fra respondenter ved hjelp av passende spørreskjema som er egnet for å måle ostrakisme, psykologisk trivsel og laissez-faire ledelse.

I denne studien ble påliteligheten til måleinstrumentet vurdert ved å beregne Cronbach's Alpha-verdien (Bell et al., 2019, s. 175) i uke 1 og uke 2.

Psykologisk trivsel

For måling av psykologisk trivsel på arbeidsplassen, brukte vi en skala med ti elementer utviklet av Russell & Daniels, (2018). Eksempel på spørsmål: «Når du tenker på den siste uken, i hvor stor grad har jobben din fått deg til å føle følgende?» Svaralternativene i studien måtte respondenten krysse av for det tallet som passer best, der 1 = «ikke i det hele tatt», og 6 = «i stor grad», med beskrivelser som «Glad», «Veltilpass», «Engstelig», «Irritert», «Motivert», «Rolig», «Sliten», «Uinteressert», «Nedstemt» og «Aktiv».

Faktoranalysen av de ti leddene i skalaen indikerte at det var hensiktsmessig å bruke en samlet skala på positiv og negativ affekt, og vi bruker derfor affektiv eller psykologisk trivsel som et samlet begrep.

Resultatene våre viste en høy grad av konsistens mellom spørsmålene i måleinstrumentet, med en Cronbach's Alpha-verdi på .882 i uke 1 og .877 i uke 2. Dette

tyder på at spørreskjema har en høy grad av konsistens og pålitelighet til å måle psykologisk trivsel på arbeidsplassen, som gir tillit til resultatene som er oppnådd i analysen. I tillegg til å vurdere konsistens og validitet, er det også viktig å inkludere en test-retest-vurdering for å vurdere stabiliteten om påliteligheten til måleinstrumentet over tid (Bell et al., 2019, s. 174; Russel & Daniels 2018). Test-retest-reliabilitet innebærer gjentatt testing av samme individer over tid for å undersøke om resultatene forblir stabile eller endrer seg (Bell et al., 2019; Gosling et al., 2003; Russell & Daniels, 2018). For å vurdere test-retest-reliabiliteten for vår skala for psykologisk trivsel, gjentok vi målingene for de samme deltakerne i uke 1 og uke2. Ved å beregne pålitelighets målinger som Cronbach's Alpha mellom de to tidspunktene, kunne vi vurdere graden av konsistens og pålitelighet i deltakernes svar over tid. Våre funn viser at måleinstrumentet også demonstrerte god test-retest-reliabilitet, med høye og sammenlignbare Cronbach's Alpha verdier på .882 i uke 1 og .877 i uke 2. Dette indikerer at skalaen for psykologisk trivsel er stabil og pålitelige over tid, og styrker tilliten til resultatene vi har oppnådd. Ved å inkludere test-retest-reliabilitet som en del av vår vurdering av måleinstrumentets pålitelighet, har vi tatt hensyn til både konsistens, validitet og stabilitet over tid (Bell et al., 2019). Dette gir en helhetlig og solid vurdering av måleinstrumentets egenskaper for å måle psykologisk trivsel på arbeidsplassen.

Ostrakisme

For måling av ostrakisme på arbeidsplassen, brukte vi en skala, Workplace Ostracism Scale (WOS), med ti elementer utviklet av Ferris et al., (2008). Eksempler på spørsmål «Du har blitt ignorert av andre på jobben», «Andre har forlatt området når du har kommet inn» og «Du har ufrivillig sittet alene i et fullsatt lunsjrom på jobben».

Svaralternativene i studien vår varierte fra: *Ikke i det hele tatt – i liten grad- i noen grad – en god del – i stor grad – hele tiden*

Resultatene våre viste en høy grad av konsistens mellom spørsmålene i måleinstrumentet, med en Cronbach's Alpha-verdi på .938 i uke 1 og .879 i uke 2. Dette tyder på at spørreskjemaet har en høy grad av konsistens og pålitelighet til å måle ostrakisme på arbeidsplassen, som gir tillit til resultatene som er oppnådd i analysen. WOS er derfor reliabel og en valid måleenhet for ostrakisme på arbeidsplassen.

Laissez-faire ledelse

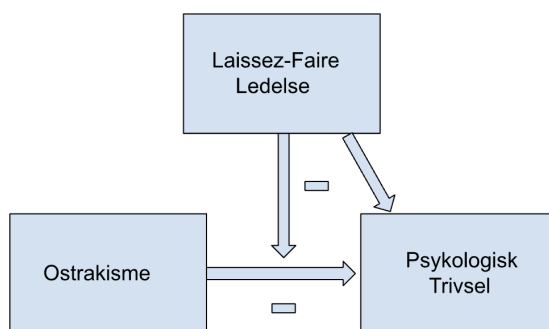
For å måle laissez-faire ledelse brukte vi en skala med fire elementer utviklet av Nielsen et al., (2019). Respondentene ble bedt om å vurdere hvordan de opplevde lederens atferd i løpet av den siste uken, og måtte vurdere 11 påstander om lederens oppførsel, som for eksempel: *“Har unnlatt å involvere seg i oppgaver som er viktige for meg og mitt arbeid; Har vært fraværende når jeg har trengt ham/henne; Har unnlatt å ta avgjørelser som er viktige for meg og mitt arbeid; Har ventet med å besvare spørsmål jeg har trengt et raskt svar på; Har formidlet et tydelig og positivt syn på fremtiden; Har behandlet ansatte som enkeltpersoner, og støttet og oppmuntret deres utvikling; Har oppmuntret og anerkjent de ansatte; Har opprettholdt et grunnlag for tillit, involvering og samarbeid; Har oppmuntret til å finne alternative måter å løse problemer på, og stilt spørsmål ved gitte forutsetninger; Har vært tydelig med hensyn til sine verdier og handlet i tråd med det han/hun sier; Har skapt stolthet og respekt hos andre og inspirert meg ved å være dyktig det han/hun gjør”*. Respondentene hadde svaralternativene: *Stemmer ikke – stemmer i liten grad – stemmer i noen grad – stemmer ganske godt – stemmer helt – ikke aktuelt (ikke grunnlag for å svare)*.

Resultatene våre viste en høy grad av konsistens mellom spørsmålene i måleinstrumentet, med en Cronbach's Alpha-verdi på .914 i uke 1 og .889 i uke 2. Dette tyder på at spørreskjemaet har en høy grad av konsistenspålitelighet når det gjelder å måle graden av laissez-faire ledelse på arbeidsplassen, noe som gir tillit til resultatene som er oppnådd i analysen. Nielsen et al., (2019) fulgte en systematisk tilnærming der de kombinerte litteraturgjennomgang, utvikling av spørreskjema, pilotundersøkelser og statistiske analyser for å sikre at målingene er pålitelige og valide for formålet med studien. Dermed er måleinstrumentet pålitelig og en gyldig måleenhet for å vurdere laissez-faire ledelse på arbeidsplassen.

Analysestrategi

Dataene ble analysert ved hjelp av IBM SPSS Statistics, versjon 29.0. Vi gjennomførte en multipl regressjonsanalyse med ett og to måletidspunkt (Bell et al., 2019), henholdsvis uke 1 og uke 2, for å vurdere de direkte effektene av ostrakisme og laissez-faire ledelse på psykologisk trivsel, samt den potensielle modererende effekten av laissez-faire ledelse. Følgende variabler ble inkludert i analysen: ostrakisme og laissez-faire ledelse

som uavhengig variabler, og psykologisk trivsel som avhengig variabel. For å sikre datakvalitet og minimere feil, vurderte vi om resultatene var statistisk signifikante ($p < .05$). Denne analysen ble utført for å undersøke sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel (H1), sammenhengen av laissez-faire ledelse og psykologisk trivsel (H2), samt den modererende effekten av laissez-faire ledelse på sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel (H3).



Figur 1. Forskningsmodell

Resultat

Utvalgsprofil

Egenskaper til respondentene er rapportert i metodekapittelet. Vi har valgt å ikke knytte demografiske variabler (som kjønn, sektor, lederstilling) i våre hypoteser og har derfor heller ikke hypotesetestet med demografiske variabler i vår studie. Denne studiens fokus har vært rettet mot å undersøke sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel, sammenhengen mellom laissez-faire ledelse og psykologisk trivsel og den modererende effekten laissez-faire ledelse har på sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel, uavhengig av slike demografiske faktorer.

Korrelasjonsmatrise

Resultatene av korrelasjonsmatrisen vises i tabell 1 hvor gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjonen mellom variablene i denne studien fremkommer.

Resultatene indikerer at ostrakisme på arbeidsplassen i uke 1 er negativt korrelert til psykologisk trivsel uke 1, $B = -.464$. Resultatet er signifikant med en p -verdi $<.001$. Dette sier oss at jo høyere nivå av ostrakisme som oppleves, jo lavere nivå av psykologisk trivsel vil ansatte sannsynligvis oppleve. Laissez-faire ledelse er negativt korrelert med psykologisk trivsel i uke 1, $B = -.484$, og har signifikant resultat med p -verdi $<.001$ som sier oss at jo høyere grad av laissez-faire ledelse, jo lavere grad av psykologisk trivsel vil ansatte sannsynligvis oppleve. Psykologisk trivsel i uke 2 er også negativt korrelert med ostrakisme i uke 1 $B = (-.226)$ og laissez-faire ledelse i uke 1 $B = -.341$ med signifikant resultat med en p -verdi $<.001$.

Tabell 1 presenterer korrelasjoner, gjennomsnitt og standardavvik.

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. Ostrakisme uke 1	1.33	0.33	-			
2. Psykologisk trivsel uke 1	4.45	0.90	-.464***	-		
3. Laissez-faire ledelse uke 1	1.88	1.03	.343***	-.484***	-	
4. Psykologisk trivsel uke 2	4.44	0.85	-.226***		-.341***	-

* $p <.05$. ** $p <.01$ *** $p <.001$.

Hypotesetesting

I denne delen presenterer vi resultatene av hypotesetesting som ble utført for å undersøke sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel, laissez-faire ledelse og psykologisk trivsel, og den modererende effekten av laissez-faire ledelse på sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel. Formålet med analysen er å evaluere de forskningsspørsmålene definert i hypotesene våre og identifisere signifikante funn;

Hypotese 1: *Det er en negativ sammenheng mellom ostrakisme og psykologisk trivsel,*

Hypotese 2: *Det er en negativ sammenheng mellom Laissez-Faire ledelse og psykologisk trivsel*

Hypotese 3: *Den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel er sterkere ved høyere grad av laissez-faire ledelse*

Tabell 2 og 3 gir en oversikt over de viktigste resultatene og relevante statistiske mål.

For å teste vår hypotese 1 og hypotese 2 gjennomførte vi to separate multiplere regresjonsanalyser. Først undersøkte vi sammenhengen mellom de uavhengige variablene (ostrakisme og laissez-faire ledelse) i uke 1 og den avhengige variabelen (psykologisk trivsel) i uke 1. Deretter gjennomførte vi en tilsvarende regresjonsanalyse der vi undersøkte sammenhengen mellom de samme uavhengige variablene i uke 1 og den avhengige variabelen (psykologisk trivsel) i uke 2. Ved å utføre disse to analysene kunne vi vurdere om sammenhengen av ostrakisme og laissez-faire ledelse på psykologisk trivsel var konstante over tid eller om det var endringer i sammenhengen mellom variablene fra uke 1 til uke 2.

Multipel hierarkisk regresjonsanalyse som predikerer psykologisk trivsel uke 1

Tabell 2

Multipel hierarkisk regresjonsanalyse som predikerer psykologisk trivsel Uke 1

Variabel	Modell 1			Modell 2		
	B	SE	b	B	SE	b
Konstant	4.446	.040		4.460	.041	
Ostrakisme uke 1	-.304	.042	-.338***	-.266	.051	-.294***
Laissez-faire ledelse uke 1	-.333	.042	-.369***	-.324	.043	-.360***
Interaksjon				-.041	.029	-.077
R ²	.335***			.339		
DR ²	.335***			.004		

Merk. N = 365. B = ustandardisert regresjonskoeffisient. b = standardisert regresjonskoeffisient.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Modellen forklarer 33,5% av variansen i psykologisk trivsel i uke 1, $R^2 = 0.335$, $F(2,342) = 86.243$, $p < .001$ i uke 1. Dette betyr at det er en signifikant sammenheng mellom de uavhengige variablene (ostrakisme uke 1 og laissez-faire ledelse uke 1) og den avhengige variabelen (psykologisk trivsel uke 1).

Videre støtter resultatene hypotese 1, som postulerte en negativ sammenheng mellom ostrakisme (X) og psykologisk trivsel (Y). Analysen viser en signifikant negativ sammenheng mellom ostrakisme og psykologisk trivsel (estimert regresjonskoeffisient = - 0.338, SE = 0.042, t = -7.193, p < 0.001).

Hypotese 1 er støttet og antyder at økende nivåer av ostrakisme er assosiert med lavere psykologisk trivsel.

Hypotese 2 antar en negativ sammenheng mellom laissez-faire ledelse (X) og psykologisk trivsel (Y). Analyseresultatene viser en signifikant negativ sammenheng mellom laissez-faire ledelse og psykologisk trivsel (estimert regresjonskoeffisient = - 0.369, SE = 0.042, t = - 7.855, p < 0.001).

Hypotese 2, som postulerer at en høyere grad av laissez-faire ledelse er forbundet med lavere psykologisk trivsel er dermed støttet.

Multipel hierarkisk regresjonsanalyse som predikerer psykologisk trivsel uke 2

Tabell 3

Multipel hierarkisk regresjonsanalyse som predikerer psykologisk trivsel Uke 2

Variabel	Modell 1			Modell 2		
	B	SE	b	B	SE	b
Konstant	4.435	.051		4.432	.053	
Ostrakisme uke 1	-.105	.054	-.123*	-.114	.065	-.133
Laissez-faire ledelse uke 1	-.254	.054	-.299***	-.256	.055	-.301***
Interaksjon				.009	.038	.018
R ²	.130***			.130		
DR ²	.130***			.000		

Merk. N = 254. B = ustandardisert regresjonskoeffisient. b = standardisert regresjonskoeffisient.

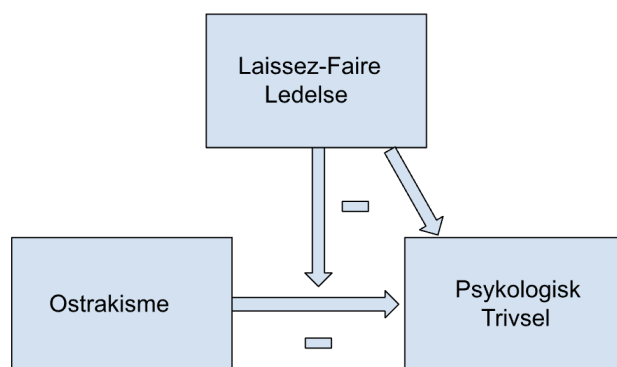
* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Modellen forklarer 13% av variansen i psykologisk trivsel i uke 2, $R^2 = .130$, $F(2, 243) = 18.111$, $p < .001$. Dette betyr at det er en signifikant sammenheng mellom de uavhengige variablene (ostrakisme uke 1 og laissez-faire ledelse uke 1) og den avhengige variabelen (psykologisk trivsel uke 2).

I uke 2 ble det observert en estimert regresjonskoeffisient på $-.0123$ ($SE = 0.054$, $t = -1.935$, $p < .05$) for prediktorvariabel ostrakisme (X). Resultatene indikerer en signifikant negativ sammenheng mellom ostrakisme og psykologisk trivsel (Y), selv om effekten er mindre i størrelse og har en relativt mindre signifikans sammenlignet med uke 1. Dette resultatet støtter fortsatt hypotese 1, som antyder at økende nivåer av ostrakisme er assosiert med lavere psykologisk trivsel.

For prediktorvariabelen laissez-faire ledelse (X), ble det observert en estimert regresjonskoeffisient på $-.299$ ($SE = 0.054$, $t = -4.690$, $p < 0.001$). Dette viser en signifikant negativ sammenheng mellom laissez-faire ledelse og psykologisk trivsel (Y) også i uke 2. Resultatet støtter fortsatt hypotese 2, som postulerer at en høyere grad laissez-faire ledelse er forbundet med lavere psykologisk trivsel.

Modererende effekt av laissez-faire ledelse uke 1 og uke 2



Figur 1. forskningsmodell

For å teste Hypotese 3, som antyder en interaksjonseffekt mellom ostrakisme og laissez-faire ledelse på psykologisk trivsel, ble det utført en regresjonsanalyse med inkludering av ostrakisme (X), laissez-faire ledelse (X) og deres interaksjonsterm som prediktorvariabler for psykologisk trivsel (Y). Resultatene av regresjonsanalysen viste at

interaksjonseffekten mellom ostrakisme og laissez-faire ledelse på psykologisk trivsel i uke 1 ikke var statistisk signifikant (estimert regresjonskoeffisient = - 0.077, SE = 0.029, $t = - 1.396$, $p = 0.164$). Dermed er det ikke tilstrekkelig bevis for å hevde at den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel er forskjellig avhengig av graden av laissez-faire ledelse.

I uke 2 viste resultatene også at interaksjonseffekten ikke var statistisk signifikant (estimert regresjonskoeffisient = 0.018, SE = 0.038, $t = 0.238$, $p = 0.812$). Dette indikerer at det ikke er tilstrekkelig bevis i datasettet for å konkludere med at den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel endrer seg avhengig av graden av laissez-faire ledelse i uke 2.

Manglende signifikans for interaksjonseffekten i denne studien tyder på at det ikke er tilstrekkelig støtte i datasettet vårt for å påvise en betydningsfull interaksjonseffekt mellom ostrakisme og laissez-faire ledelse på psykologisk trivsel.

Hypotese 3 er ikke støttet.

Diskusjon

Formålet med denne studien var å undersøke om ostrakisme og laissez-faire ledelse har en negativ sammenheng på ansattes psykologiske trivsel. Videre ønsket studien å undersøke den modererende effekten laissez-faire ledelse har på sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel. Ved å evaluere undersøkelsesdata over en periode på to uker, har spørreundersøkelsen gitt oss verdifull innsikt. Resultatene fra denne studien, samt teoretisk rammeverk, kan potensielt bidra til å informere hva som kan bidra til negative effekter på de ansattes psykologiske trivsel på arbeidsplassen.

Det er en negativ sammenheng mellom ostrakisme og psykologisk trivsel

Studiens funn støtter hypotese 1 om en negativ sammenheng mellom ostrakisme og psykologisk trivsel, noe som er i samsvar med tidligere forskning og teori. Det at ostrakisme påvirker psykologisk trivsel negativ indikerer at ostrakisme er en smertefull

opplevelse (Williams, 2009; Williams, 2001). Resultatene i denne studien er konsistente med funnene presentert i studien av Jang & Chen, (2022), som også påviste en negativ sammenheng mellom ostrakisme og psykologisk trivsel, der de fant at trusselen mot de psykologiske grunnleggende behovene (Baumeister & Leary, 1995; Ren et al., 2018; Williams, 2009) spilte en avgjørende rolle. Videre støtter våre funn resultatene fra meta-analysen utført av Howard et al., (2020), som også dokumentert den negative innflytelsen av ostrakisme på individets trivsel, følelser og selvoppfatning. Forskerne påpeker at personer som opplever ostrakisme rapporterer om dårligere følelsesmessig velvære og lavere selvfølelse (Howard et al., 2020). Våre funn, i lys av eksisterende teori om at ostrakisme kan true grunnleggende behov for tilhørighet, meningsfull eksistens, selvtillit og kontroll som igjen kan påvirke emosjonelle tilstander som humør, negative tanker, tristhet, angst, depresjon (Ren et al., 2018; Williams, 2009), understreker de potensielle konsekvensene av ostrakisme som kan påvirke psykologisk trivsel (Jang & Chen, 2022).

Når en ansatt opplever ostrakisme, kan det føre til en svekkelse av deres følelse av tilhørighet til arbeidsmiljøet, deres opplevelse av å ha en meningsfull rolle i organisasjonen, deres selvfølelse og deres oppfatning av kontroll over arbeidsomgivelsene (Baumeister & Leary, 1995; Ren et al., 2018; Williams, 2009). Choi, (2019) fant bevis for at ostrakisme på arbeidsplassen var positivt relatert til emosjonell utmattelse og deprimert stemning på jobb som igjen kan påvirke psykologisk trivsel.

Noen mulige utfall av at psykologisk trivsel er påvirket negativt av ostrakisme kan være at ansatte mistrives, blir utbrent og velger å slutte i jobben, som Farasat et al., (2021) forskning fant signifikante bevis for. Dette støttes av Leung et al., (2011) som også fant signifikant sammenheng mellom utstøting, utbrenthet og omsetning intensjon. Dette kan medføre store kostnader for organisasjonen knyttet til tap av omdømme, tap av kompetanse, kostnader med å rekruttere og lære opp nye som skal erstatte rollen dersom utstøtte medarbeidere sliter så mye på jobb at de velger å slutte.

Det er en negativ sammenheng mellom Laissez-Faire ledelse og psykologisk trivsel

Formålet med hypotese 2 var å undersøke sammenhengen mellom laissez-faire-ledelse og psykologisk trivsel blant ansatte. Denne hypotesen bygger på antagelsen om at en høy grad av laissez-faire ledelse, preget av manglende involvering og tilsyn fra lederens

side, kan ha negative konsekvenser for ansattes trivsel og velvære (Skogstad et al., 2007; Ågotnes et al., 2018)

Resultatene av vår analyse gir støtte til hypotese 2, og indikerer en signifikant negativ sammenheng mellom laissez-faire ledelse og psykologisk trivsel. Våre funn supplerer eksisterende forskning som tyder på at høyere nivåer av laissez-faire ledelse er forbundet med lavere nivåer av psykologisk trivsel (Skogstad et al., 2007). For eksempel har Barling & Frone, (2017) også funnet støtte for at en passiv leder kan underminere de ansattes trivsel ved å redusere deres psykologiske ressurser. I tillegg bekrefter funnene våre tidligere studier som Judge & Piccolo, (2004), som også fant en signifikant negativ sammenheng mellom laissez-faire ledelse og ansattes jobbtilfredshet og trivsel. Bass & Avolio, (1993) har også undersøkt sammenhengen mellom ledersstiler og ansattes trivsel, og funnet at laissez-faire ledelse var assosiert med lavere trivsel blant ansatte. Den betydelige og konsistente negative sammenhengen vi observerte i vår studie understreker betydningen av lederstiler for å forme den psykologiske trivselen til de ansatte på arbeidsplassen. Videre styrker konsistensen av disse resultatene på tvers av forskjellige tidspunkter robustheten til funnene. I uke 2 fortsatte vi å observere en betydelig negativ sammenheng mellom laissez-faire ledelse og psykologisk trivsel, noe som understøtter oppfatningen om at denne lederstilen konsekvent påvirker ansattes trivsel over tid.

Den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel er sterkere ved høyere grad av laissez-faire ledelse

Den tredje hypotesen satte søkelyset på rollen laissez-faire ledelse spiller i forholdet mellom ostrakisme og psykologisk trivsel. Vi spekulerte i om graden av laissez-faire ledelse kunne forsterke den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel på arbeidsplassen. Dette synes vi var viktig å utforske, siden laissez-faire ledelse er kjennetegnet av mangel på veiledning, tilbakemeldinger og støtte til de ansatte (Barling & Cloutier, 2017; Judge & Piccolo, 2004), noe som potensielt kan forsterke den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel.

Resultatene av analysen vår ga imidlertid ikke støtte til hypotese 3, og viser et nullfunn. Funnene antyder at graden av laissez-faire ledelse ikke forverrer den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel.

Så vidt vi vet, er det ingen tidligere empiriske studier som har utforsket dette spesifikke forholdet. Vi hadde forventet andre resultater basert på tidligere forskning som antyder at laissez-faire ledelse kan føre til en økning i konflikter (Ågotnes et al., 2018). Dette kunne tyde på at en økt grad av slik lederstil, som ikke griper inn ved tilfeller av ostrakisme, kunne ha forverret virkningen på psykologisk trivsel. Samtidig fant Howard et al., (2020) at sosial støtte kan være betydelig beskyttende faktor for individer som opplever ostrakisme. De som har rikelig med sosial støtte kan være bedre i stand til å håndtere og komme seg etter effekten av å bli utstøtt, noe som igjen kan påvirke deres psykologiske trivsel (Howard et al., 2020). Da skulle en kunne tenke seg at når man har en laissez-faire leder som ikke griper inn i situasjonen - altså ikke gir sosial støtte, kunne påvirke effekten av ostrakisme på psykologisk trivsel mer negativt. Williams (2001b) støtter Howard et al., (2020) og påpeker at en effekt av ostrakisme kan variere fra person til person avhengig av konteksten man befinner seg i. Og med konteksten kan man tenke seg i kontekst av å ha en leder som ikke griper inn i situasjonen og gir sosial støtte, kunne forverret situasjonen.

Vår studie gir imidlertid ikke støtte for denne forventningen. Selv om resultatet ikke støtter hypotese 3, gir de et grunnlag for videre forskning og utforsking av interaksjon og dynamikken mellom ostrakisme, laissez-faire ledelse og psykologisk trivsel i ulike situasjoner og på ulike tidspunkter. Dette kan bidra til en dypere forståelse av sammenhengen og eventuelle modererende effekter.

Metodiske betraktninger

En styrke ved denne studien er bruk av et longitudinelt design (Bell et al., 2019) for å undersøke sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel, laissez-faire ledelse og psykologiske trivsel, samt den modererende effekten av laissez-faire ledelse over en to-ukersperiode.

Ved å samle inn data fra de samme respondentene ukentlig, kunne studien analysere endringer og trender over tid. Dette designet tillot også en undersøkelse av dynamikken mellom variablene og mulige langsiktige effekter, noe som er viktig i studier av psykologisk trivsel, som kan påvirkes av mange faktorer over tid (Russell & Daniels, 2018). Ved å samle gjentatte målinger fikk vi en mer helhetlig forståelse av hvordan ostrakisme og laissez-faire ledelse påvirker ansattes psykologiske trivsel over tid.

Videre benyttet vi standardiserte og validerte instrumenter for å måle ostrakisme, laissez-faire ledelse og psykologisk trivsel (Ferris et al., 2008; Nielsen et al., 2019; Russell & Daniels, 2018). Dette bidrar til å øke tilliten til dataene, da disse instrumentene har blitt testet og validert i tidligere studier, og sikrer at de er i stand til å måle det de er ment til å måle. Bruken av standardiserte måleinstrumenter tillot også sammenligning av våre resultater med andre studier. Videre gjør det at andre forskere enklere kan replikere vår studie, gitt at vi har brukt standardiserte og validerte måleinstrumenter.

Utvalget i studien vår fordeler seg på tvers av flere ulike bransjer og sektorer, noe som sikrer mangfold av respondenter i norsk arbeidsliv. Denne inkluderingen av en bred variasjon av respondenter fra offentlig og privat sektor bidrar til at studien kan være mer representativ fra det generelle arbeidsmiljøet. Det gjør også at funnene kan være relevante for et bredere publikum og gi oss en nyansert forståelse av fenomenet i denne studien.

En mulig begrensning av denne studien er at en bare benyttet data fra to uker og dermed ikke nødvendigvis gir et komplett bilde av de langsiktige effektene av ostrakisme og laissez-faire ledelse på psykologisk trivsel. Psykologisk trivsel kan påvirkes av mange forskjellige faktorer som kan endre seg betydelig over tid (Russell & Daniels, 2018). Effekten av ostrakisme og laissez-faire ledelse kan muligens også ta mer enn to uker å manifestere seg fullt ut. Selv om to uker med longitudinelle data gir verdifull innsikt i dynamikken mellom disse variablene, kan det være en potensiell begrensning. Fremtidige studier kan bygge videre på vår studie ved å utvide tidsrammen for datainnsamlingen for å få bedre forståelse av de langsiktige effektene. En annen mulig svakhet er knyttet til bruken av standardiserte og validerte måleinstrumenter. Dersom disse instrumentene er utviklet i en annen kulturell kontekst, kan de være mindre effektive til å fange opp relevante variabler i den konteksten vi undersøker. For eksempel kan laissez-faire ledelse variere mellom forskjellige kulturer, og ettersom vårt utvalg er mangfoldig kan dette ha innvirkning. En annen svakhet kan være at spørsmålene i måleinstrumentene kan oppfattes ulikt av ulike personer. Det er også viktig å bemerke at studiens varighet over to uker kan begrense vår evne til å fange opp mer langvarige effekter og endringer (Russell & Daniels, 2018). I tillegg fokuserte studien vår på en spesifikk kontekst, og det bør utvises forsiktighet når man generaliserer funnene til andre settinger. Andre faktorer som ikke ble inkludert i studien, kan også påvirke sammenhengen mellom variabler av interesse.

To uker med longitudinelle data gir fortsatt verdifull innsikt i dynamikken mellom disse variablene som ikke ville være mulig med et tverrsnittdesign (Bell et al., 2019). Selv om det er en potensiell begrensning, bidrar det ikke til å avkrefte styrken og verdien av funnene.

Praktiske implikasjoner og videre forskning

Videre forskning som inkluderer flere datapunkter over lengre tidsperioder og i ulike arbeidskontekster kan være nyttig for å ytterligere utforske sammenhengen mellom ostrakisme, laissez-faire ledelse og ansattes psykologiske trivsel ved norske bedrifter. Fremtidige studier kan bygge videre på denne studien ved å utvide tidsrammen for datainnsamlingen for å få bedre forståelse av de langsiktige effektene.

Praktiske implikasjoner og tiltak; hypotese 1

Studien vår kan bidra til forståelse av at ostrakisme på arbeidsplassen kan påvirke ansattes psykologiske trivsel negativt. Mens det er mye forskning på mobbing, er det så vidt oss bekjent ikke publisert forskning om ostrakisme på norske arbeidsplasser. Studiens funn viser at ostrakisme har en negativ effekt på psykologisk trivsel.

Resultatene fra studien vår kan ha viktige praktiske implikasjoner for organisasjoner som ønsker å skape et positivt arbeidsmiljø.

Fra et praktisk perspektiv kan resultatene fra studien indikere behovet for å undersøke og reflektere over eventuell sosial ekskludering på arbeidsplassen.

Denne studien viser at ostrakisme kan påvirke psykologisk trivsel negativt som kan ha betydelig innvirkning på arbeidsmiljøet (Howard et al., 2020). Psykologisk trivsel spiller en viktig rolle for om de ansatte har det bra på jobb (Harvey et al., 2019; Howard et al., 2020; Robinson et al., 2013; Williams, 2001b, 2009; Williams & Nida, 2011b), og færre negative følelser på arbeidsplassen medfører økt kreativitet og produktivitet samt lavere sykefravær (Diener et al., 2015; Zelenski et al., 2008). Dette gjør det viktig å forstå hvordan ostrakisme kan påvirke psykologisk trivsel som potensielt kan føre til økt sykefravær og redusert produktivitet. Det er allmenn kjent at bedrifter i Norge har høye kostnader knyttet til sykefravær, i tillegg til merbelastningen det kan medføre for driften

med kompetanse som kan utebli i tillegg til høye vikarkostnader. Forskning viser at ostrakisme er en faktor som har betydelig negativ effekt på psykologisk trivsel (Howard et al., 2020 m.fl.) og potensielt kan påvirke sykefravær blant ansatte. Økt forskning på området kan være nødvendig for å bedre forstå ostrakisme og om dette fenomenet påvirker sykefraværet, samt finne effektive måter å redusere den negative konsekvensen det har for bedrifter. Vi foreslår derfor at fremtidige studier kan undersøke forskjellige bransjer eller organisasjoner for å få et bredere perspektiv på problemstillingen om ostrakisme er en bakenforliggende årsak til sykefraværet i norske bedrifter. Longitudinelle studier kan bidra til å identifisere årsak-virkningsammenhenger og se på endringer over tid (Bell et al., 2019). Metoder som spørreskjemaundersøkelser og intervjuer kan eksempelvis benyttes for å samle inn data og analysere sammenhengene nærmere, med formål å øke kunnskap som kan bidra til å skape et sunnere arbeidsmiljø, bidra til bedre trivsel og produktivitet blant ansatte.

Organisasjoner bør videre aktivt implementere tiltak som fremmer et inkluderende arbeidsmiljø og øker bevisstheten om de skadelige effektene av ostrakisme på psykologisk trivsel. Dette kan omfatte tiltak som for eksempel opplæringsprogrammer for å øke bevisstheten om virkningen av ostrakisme, om betydningen av inkludering, respekt, og å forbedre mellommenneskelige ferdigheter blant ledere og ansatte i arbeidsmiljøet. Implementering av slike tiltak kan bidra til å skape et arbeidsmiljø som er preget av tillit, samarbeid og positiv mellommenneskelig dynamikk. Ved å jobbe for å redusere forekomsten av ostrakisme, kan organisasjoner bidra til å fremme ansattes psykologiske trivsel og velvære (Robinson et al., 2013).

Videre vil vi anbefale organisasjoner å etablere retningslinjer og prosedyrer for å håndtere tilfeller av ostrakisme og andre former for sosial ekskludering, samt mekanismer for ansatte å rapportere og adressere slike hendelser. Sosial støtte har vist seg å være viktig for at utstøtte medarbeidere ikke påvirkes i like stor grad ved tilfeller av ostrakisme (Howard et al., 2020; Choi, 2019). Dette kan bevise viktigheten av at organisasjoner bør legge opp til at de ansatte blir godt kjent, motiveres til å knytte bånd og relasjoner som kan bidra til at man har noen å gå til om man opplever ubehageligheter på jobb. For å få det til vil vi anbefale at det legges opp til fysiske møteplasser på arbeidsplassen, har en hyggelig sosial sone i kontor fasilitetene som bidrar til ønske om å samles for eksempelvis en kopp kaffe. Samtidig viktig at ledere er trygge på å håndtere situasjoner og gir lederstøtte når det trengs, som kan styrke samholdet, noe som bedrifter med fordel kan ha opplæringsverktøy for samt legger opp til å trene på å håndtere slike situasjoner.

Praktiske implikasjoner og tiltak; hypotese 2

Studien vår fant signifikant negativ sammenheng mellom laissez-faire ledelse og psykologisk trivsel. Disse funnene kan ha praktiske implikasjoner for organisasjoner og ledere. Organisasjoner bør mulig anerkjenne de potensielle skadelige effektene av laissez-faire ledelse på ansattes psykologiske trivsel og vurdere strategier for å redusere slike konsekvenser. Dette kan innebære å tilby leder opplæringsprogrammer som tar sikte på å forbedre lederskap effektiviteten og fremme en mer støttende og engasjert lederstil. Videre fremhever resultatene behovet for løpende overvåking og evaluering av ledelsespraksis i organisasjoner. Ledere bør oppmuntres til å ta i bruk en mer proaktiv og engasjert tilnærming, fremme et positivt arbeidsmiljø som fremmer ansattes trivsel og fremmer en følelse av tilhørighet, støtte og motivasjon (Sund, B., & Lines, R., 2014). Ved å implementere tiltak som fremmer inkludering, adresserer sosial ekskludering og styrker ledernes kompetanse, kan organisasjoner legge til rette for et mer trivelig og produktivt arbeidsmiljø.

Praktiske implikasjoner og tiltak; hypotese 3

Selv om våre resultater ikke gir støtte til hypotese 3, er det viktig å ta nullfunnet på alvor og utforske hva det betyr for praksis innen videre forskning. Selv om vi ikke fant at laissez-faire ledelse forverret den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel i vår studie, er det likevel verdifullt å reflektere over de praktiske implikasjonene. Nullfunnet tyder på at laissez-faire ledelse ikke forsterker den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel. Dette kan indikere at andre faktorer eller mekanismer spiller en mer sentral rolle i forbindelsen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel. For videre studier kan det være nyttig å undersøke og fokusere på mulige andre variabler som kan moderere sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel.

Basert på dette nullfunnet kan man lage en ny og forbedret hypotese ved å bruke nullfunnet som utgangspunkt (*Nullfunn gir gullfunn*, u.å.). Selv om vi ikke oppnådde støtte for hypotese 3, gir nullfunnet oss likevel verdifulle innsikter i dynamikken mellom ledelse, ostrakisme og psykologisk trivsel. Det er viktig å fortsette å utforske disse

forholdene i fremtidige studier for å utvikle en dypere forståelse og identifisere flere funn.

Det er tydelig at en mer proaktiv lederstil kan være mer gunstig da laissez-faire ledelse i seg selv påvirker psykologisk trivsel negativt (H2), dette kunne vært interessant og forsket videre på i norsk kontekst.

For ytterligere forskning hadde det vært interessant og sett om resultatet endret seg dersom spørreundersøkelsen hadde separate studier med bare ledere i en studie, og bare medarbeidere uten lederansvar i en annen studie. Dette kan bidra til å forstå om det er spesifikke dynamikker og effekter som oppstår i ulike rollegrupper i organisasjonen. Ved å utføre separate studier for hver rollegruppe kan man undersøke om det er ulikheter i hvordan ostrakisme og laissez-faire ledelse påvirker psykologisk trivsel blant ledere sammenlignet med medarbeidere uten lederansvar. Dette kan gi mer innsikt i eventuelle rollespesifikke mekanismer. Det ville vært interessant å se om denne tilnærmingen kan hjelpe til med å identifisere spesifikke tiltak og strategier som er relevante for hver rollegruppe. For eksempel kan det være behov for ulike opplæringsprogrammer som tiltak rettet mot ledere og medarbeidere for å håndtere ostrakisme og fremme psykologisk trivsel på en måte som er tilpasset deres unike behov for ansvarsområder.

Det er viktig å erkjenne at selv om laissez-faire ledelse ikke ble funnet å forverre den negative sammenhengen av ostrakisme på psykologisk trivsel, fremhever tidligere forskning viktigheten av ledelsens rolle og sosial støtte i arbeidsmiljøet (Choi, 2019; Howard et al., 2020).

Det kan være verdt for organisasjoner å investere i lederutviklingsprogrammer for å oppmuntre ledere til å bli mer engasjert og støttende i sin rolle. Tidligere forskning understreker viktigheten av sosial støtte som en buffer mot de negative effektene av ostrakisme (Choi, 2019; Howard et al., 2020; Robinson et al., 2013). Organisasjoner kan implementere tiltak for å fremme sosial støtte på arbeidsplassen, for eksempel mentorprogrammer, nettverksmuligheter og teambygging-aktiviteter.

Organisasjoner bør bevisstgjøre ledere selv om vi har en flat organisasjonsstruktur i Norge, at alvorlige hendelser som ostrakisme på arbeidsplassen ikke bør overlates til de ansatte for å håndtere selv.

Konklusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke hvordan ostrakisme og laissez-faire ledelse påvirker psykologisk trivsel på arbeidsplassen. Videre var det et sentralt formål å undersøke hvordan laissez-faire ledelse kan moderere sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel. Resultatene viser at psykologisk trivsel i høy grad er negativt påvirket av ostrakisme. Studien finner også betydelige bevis for at laissez-faire ledelse påvirker psykologisk trivsel negativt. Studien indikerer ellers ikke bevis for at laissez-faire ledelse har en modererende effekt på den negative sammenhengen mellom ostrakisme og psykologisk trivsel. Funnene våre er tydelige på at forekomst av ostrakisme og laissez-faire ledelse kan medføre at ansatte ikke vil trives like godt, noe som kan påvirke hele arbeidsmiljøet (Howard et al., 2020; Robinson et al., 2013 m.fl.). For at de ansatte skal trives, samhandle positivt samt yte sitt beste, unngå å bli syke, velge å bli i organisasjonen så er det viktig at bedrifter i Norge setter problemstillingene med ostrakisme og laissez-faire ledelse på dagsorden. Med dagens arbeidsmarked hvor det er allmennkjent at det å rekruttere og tiltrekke seg nye ansatte er både krevende og kostbart er det viktig at arbeidsgivere tar vare på sine ansatte, skaper gode arbeidsforhold, utvikler dem og beholder dem i selskapet for å opprettholde kompetansen. Videre håper vi at funnene og resultatene presentert i vår studie vil inspirere til ytterligere forskning som undersøker de komplekse sammenhengene mellom ostrakisme og laissez-faire ledelse, og deres innvirkning på ansattes psykologiske trivsel. Det er et behov for dypere innsikt i disse sammenhengene for å kunne utvikle mer effektive tiltak og strategier som kan bidra til å forbedre arbeidsmiljøet og støtte ansattes psykologiske trivsel.

Ostrakisme og konsekvensene av dette fenomenet ser vi på som alvorlig og noe som organisasjoner bør få på agenda. Det bør forskes mer på dette i Norge, i kontekst med arbeidsplasser, men det bør også tilbys opplæring og trening av ledere til å håndtere slike tilfeller. Vi vil videre anbefale å etablere retningslinjer for håndtering av ostrakisme på arbeidsplassen.

Referanseliste:

- Anderson, J. W. (2009). Organizational Shunning: The Disciplinary Functions of “Non-Sense”. *Atlantic Journal of Communication*, 17(1), 36–50.
<https://doi.org/10.1080/15456870802506140>
- Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*. (u.å.). SSB. Hentet 24. mai 2023, fra
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/arbeidsmiljo-levekarsundersokelsen>
- Barling, J., & Cloutier, A. (2017). Leaders’ mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 394–406. <https://doi.org/10.1037/ocp0000055>
- Barling, J., & Frone, M. R. (2017). If Only my Leader Would just Do Something! Passive Leadership Undermines Employee Well-being Through Role Stressors and Psychological Resource Depletion. *Stress and Health*, 33(3), 211–222. <https://doi.org/10.1002/smi.2697>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLOS ONE*, 14(4), e0215957.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bass, B. M., Bass, R., & Bass, R. R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=493508>
- 0

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bell Emma, Bryman Alan, & Harley Bill. (2019). *Business Research Methods* (5th utg.). Oxford University Press.
- Choi, Y. (2019). The moderating effect of leader member exchange on the relationship between workplace ostracism and psychological distress. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 11*(2), 146–158. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2018-0205>
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(4), 421. <https://doi.org/10.1037/a0020720>
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations, 53*(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- DeBono, A., Shmueli, D., & Muraven, M. (2011). Rude and inappropriate: The role of self-control in following social norms. *Personality & Social Psychology Bulletin, 37*(1), 136–146. <https://doi.org/10.1177/0146167210391478>
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2015). National accounts of subjective well-being. *American Psychologist, 70*(3), 234. <https://doi.org/10.1037/a0038899>
- Dotan-Eliasz, O., Sommer, K. L., & Rubin, Y. S. (2009). Multilingual Groups: Effects of Linguistic Ostracism on Felt Rejection and Anger, Coworker Attraction, Perceived Team Potency, and Creative Performance. *Basic and*

Applied Social Psychology, 31(4), 363–375.

<https://doi.org/10.1080/01973530903317177>

Eisenberger, N. I. (2012). The pain of social disconnection: Examining the shared neural underpinnings of physical and social pain. *Nature Reviews*.

Neuroscience, 13 (6), 421–434. <https://doi.org/10.1038/nrn3231>

Etiske retningslinjer. (u.å.). Hentet 25. mai 2023, fra

<https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/etiske-retningslinjer/>

FARASAT, M., AFZAL, U., JABEEN, S., FARHAN, M., & SATTAR, A.

(2021). Impact of Workplace Ostracism on Turnover Intention: An Empirical Study from Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 265–276.

<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO11.0265>

Faulkner, S. J., & Williams, K. D. (1997). Interviews with long-term targets and sources of the silent treatment. *Midwestern Psychological Association*.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied*

Psychology, 93, 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>

Filipkowski, K. B., & Smyth, J. M. (2012). Plugged in but not connected:

Individuals' views of and responses to online and in-person ostracism.

Computers in Human Behavior, 28(4), 1241–1253.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.02.007>

Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*,

37(6), 504–528. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1)

- Harold, C. M., Hu, B., & Koopman, J. (2022). Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation. *Personnel Psychology, 75*(2), 347–382. <https://doi.org/10.1111/peps.12477>
- Harvey, M., Moeller, M., Kiessling, T., & Dabic, M. (2019). Ostracism in the workplace: ‘Being voted off the island’. *Organizational Dynamics, 48*(4), 100675. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.08.006>
- Hayes, R. A., Wesselmann, E. D., & Carr, C. T. (2018). When Nobody “Likes” You: Perceived Ostracism Through Paralinguistic Digital Affordances Within Social Media. *Social Media + Society, 4*(3), 2056305118800309. <https://doi.org/10.1177/2056305118800309>
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of «nonleadership»: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1234–1248. <https://doi.org/10.1037/a0012875>
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 105*(6), 577–596. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>
- Jang, E., & Chen, X. (2022). How Can We Make a Sustainable Workplace? Workplace Ostracism, Employees’ Well-Being via Need Satisfaction and Moderated Mediation Role of Authentic Leadership. *Sustainability, 14*(5), 2869. <https://doi.org/10.3390/su14052869>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-Being: Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(4), 836–844. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.004>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, *131*(6), 803. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Marcatto, F., Di Blas, L., Luis, O., Festa, S., & Ferrante, D. (2022). The Perceived Occupational Stress Scale: A brief tool for measuring workers' perceptions of stress at work. *European Journal of Psychological Assessment*, *38*(4), 293–306. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000677>
- Marcus, S. (1974, januar 13). Obedience to Authority An Experimental View. By Stanley Milgram. illustrated. 224 pp. New York: Harper &. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1974/01/13/archives/obedience-to-authority-an-experimental-view.html>
- Nath, A., Rai, S., Bhatnagar, J., & Cooper, C. L. (2023). Coping strategies mediating the effects of job insecurity on subjective well-being, leading to presenteeism: An empirical study. *International Journal of Organizational Analysis*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2022-3476>

- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, *31*(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2019). Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-wave prospective study of forward and reverse associations. *Work & Stress*, *33*(2), 137–155. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1528307>
- Nullfunn gir gullfunn.* (u.å.). Hentet 27. mai 2023, fra <https://www.forskerforum.no/nullfunn-gir-gullfunn/>
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, *33*(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Quade, M. J., Greenbaum, R. L., & Mawritz, M. B. (2019). «If Only My Coworker Was More Ethical»: When Ethical and Performance Comparisons Lead to Negative Emotions, Social Undermining, and Ostracism. *Journal of Business Ethics*, *159*(2), 567–586. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3841-2>
- Ren, D., Wesselmann, E. D., & Williams, K. D. (2018). Hurt people hurt people: Ostracism and aggression. *Current Opinion in Psychology*, *19*, 34–38. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.03.026>
- Ren, D., Wesselmann, E., & Williams, K. D. (2016). Evidence for Another Response to Ostracism: Solitude Seeking. *Social Psychological and Personality Science*, *7*(3), 204–212. <https://doi.org/10.1177/1948550615616169>

- Riva, P., Wirth, J. H., & Williams, K. D. (2011). The consequences of pain: The social and physical pain overlap on psychological responses. *European Journal of Social Psychology, 41*(6), 681–687.
<https://doi.org/10.1002/ejsp.837>
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: The Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology, 36*(4), 533–551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism. *Journal of Management, 39*(1), 203–231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Russell, E., & Daniels, K. (2018a). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *Human Relations, 71*(11), 1478–1507.
<https://doi.org/10.1177/0018726717751034>
- Russell, E., & Daniels, K. (2018b). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *Human Relations, 71*(11), 1478–1507.
<https://doi.org/10.1177/0018726717751034>
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting Subjective Well-Being at Work. *Journal of Career Assessment, 16*(1), 117–131.
<https://doi.org/10.1177/1069072707308142>
- Russell JA. (1980). *Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. Journal of Personality and Social Psychology, 39*(6), 1161–1178.
<https://doi.org/10.1037/h0077714>. <https://psycnet.apa.org/fulltext/1981->

25062-

001.pdf?auth_token=83b830406ddc446fb19e6736fc8d88a9ba42570e

Ryff, C. D. (1990). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning

of psychological well-being. *Journal of Personality and Social*

Psychology, 57(6), 1069. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

Schachter, S. (1951). Deviation, rejection, and communication. *The Journal of*

Abnormal and Social Psychology, 46, 190–207.

<https://doi.org/10.1037/h0062326>

Scott, K. L., & Duffy, M. K. (2015). Antecedents of Workplace Ostracism: New

Directions in Research and Intervention. I *Mistreatment in Organizations*

(Bd. 13, s. 137–165). Emerald Group Publishing Limited.

<https://doi.org/10.1108/S1479-355520150000013005>

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007).

The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H.

(20070129). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior.

Journal of Occupational Health Psychology, 12(1), 80.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>

Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., &

Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two

prospective and representative studies. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4),

221–232. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000189>

- Smith, A., & Williams, K. D. (2004). R U There? Ostracism by Cell Phone Text Messages. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 291–301.
<https://doi.org/10.1037/1089-2699.8.4.291>
- Staw, B., Sutton, R., & Pelled, L. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5, 51–71.
<https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>
- Steen, T. (2023). Athens historie. I *Store norske leksikon*.
http://snl.no/Athens_historie
- Sund, B., & Lines, R. (2014). *Implisitte teorier om særtrekk ved norsk ledelse* (16 (3)). Nordisk organisasjonsstudier.
- Wang, L., Lu, L., Wu, W., & Luo, Z. (2023). Workplace ostracism and employee wellbeing: A conservation of resource perspective. *Frontiers in Public Health*, 10, 1075682. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1075682>
- Wesselmann, E. D., Butler, F. A., Williams, K. D., & Pickett, C. L. (2010). Adding injury to insult: Unexpected rejection leads to more aggressive responses. *Aggressive Behavior*, 36(4), 232–237.
<https://doi.org/10.1002/ab.20347>
- Wesselmann, E. D., Wirth, J. H., Pryor, J. B., Reeder, G. D., & Williams, K. D. (2013). When Do We Ostracize? *Social Psychological and Personality Science*, 4(1), 108–115. <https://doi.org/10.1177/1948550612443386>
- Williams, K. D. (2001a). *Ostracism: The power of silence*. The Guilford Press.
- Williams, K. D. (2001b). *Ostracism: The Power of Silence*. Guilford Publications.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=118507>

- Williams, K. D. (2009). Ostracism: A temporal need-threat model. I *Advances in experimental social psychology*, Vol 41 (s. 275–314). Elsevier Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)00406-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)00406-1)
- Williams, K. D., & Nida, S. A. (2011a). Ostracism: Consequences and Coping. *Current Directions in Psychological Science : A Journal of the American Psychological Society*, 20(2), 71–75.
<https://doi.org/10.1177/0963721411402480>
- Williams, K. D., & Nida, S. A. (2011b). Ostracism: Consequences and Coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 71–75.
<https://doi.org/10.1177/0963721411402480>
- Williams, K. D., & Zadro, L. (2005). Ostracism: The indiscriminate early detection system. I *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying* (s. 19–34). Psychology Press.
- Zelenski, J., Murphy, S., & Jenkins, D. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521–537.
<https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>
- Ågotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J., & Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 555–568. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12200>

