



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:

Anne Jorunn Fjærestad, Julia Gómez Vangsnes

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Oppleud ostrakisme på arbeidsplassen: Hvordan påvirker ulike lederstiler opplevelsen av ostrakisme, og hvordan modereres dette av konflikthåndteringsklimaet?
Navn på veileder *:	Øystein Løvik Hoprekstad

Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja
---	-----	--	----

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	9
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Opplevd ostrakisme på arbeidsplassen:

Hvordan påvirker ulike lederstiler opplevelsen av ostrakisme,
og hvordan modereres dette av konflikthåndteringsklimaet? -

Eksamenskode og navn:

MAN 5110 – Human Resource Management

Innleveringsdato:

26.05.2023

Stuedsted:

BI Bergen

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse

<i>Innholdsfortegnelse</i>	<i>i</i>
<i>Sammendrag</i>	<i>ii</i>
INNLEDNING	1
Ostrakisme som fenomen	1
1.1 Ostrakisme.....	1
Kontekstuelle organisatoriske mekanismer ved ostrakisme	6
2.1 Lederens påvirkningskraft	6
2.1.1 Laissez-faire ledelse.....	7
2.1.2 Transformasjonsledelse	9
2.2 Klima for konflikthåndtering kan redusere ostrakisme	12
2.3 Klima for konflikthåndtering som moderator.....	14
METODE	17
Forskningsdesign	17
Rekruttering og utvalg	17
Design & utfallsmål	18
5.1 Demografiske variabler	18
5.2 Uavhengig variabel.....	18
5.3 Avhengige variabler.....	18
Statistiske analyser	20
RESULTAT	20
Deskriptive data	20
Korrelasjonsanalyser	21
Hypotesetesting	22
9.1 Regresjonsanalyser	22
9.2 Regresjonsanalyse med interaksjonseffekter	23
DISKUSJON	24
Implikasjoner for HRM og ledere	28
Metodiske begrensninger og videre forskning	29
Konklusjon	32
REFERANSELISTE	33

Sammendrag

Formålet med denne studien er å belyse hvilken betydning ledelse og konflikthåndteringsklima har for opplevd ostrakisme på arbeidsplassen. I tillegg vil vi undersøke om sammenhengen mellom laissez-faire ledelsesstil og opplevd ostrakisme modereres av graden av opplevd klima for konflikthåndtering. Vår studie er et bidrag til litteraturen om mulige forløpere til opplevd ostrakisme i organisasjoner basert på Robinson et al. (2013) sitt rammeverk for ostrakisme, Howard (2020) sin metaanalyse om ostrakisme og arbeidsmiljøhypotesen (Leymann, 1990) med ledelse som fokus. Vi baserer teorien om ledelse på fullspektrumsmodellen (Bass & Avolio, 1994, 2004; Einarsen et al., 2007) og antar at ledelse vil ha innvirkning på forekomsten av opplevd ostrakisme. Klima for konflikthåndtering (Rivlin, 2001), her underlagt etisk infrastruktur av Einarsen & Einarsen (2021), blir undersøkt som moderator da litteraturen viser at denne har en negativ effekt på mobbing på arbeidsplassen. Data er innsamlet gjennom en tverrsnittstudie med krysseksjonelt design fra et bekvemmelighetsutvalg på 365 respondenter i Norge. Resultatene viser at laissez-faire ledelse har en positiv sammenheng med opplevd ostrakisme, funnene viser også en negativ sammenheng mellom konflikthåndteringsklima og opplevd ostrakisme. Til sist finner vi at sammenhengen mellom laissez-faire ledelse og opplevd ostrakisme blir påvirket av nivået av konflikthåndteringsklima. Når det er et sterkt konflikthåndteringsklima, blir det opplevd mindre ostrakisme på arbeidsplassen, selv ved svak eller utydelig ledelse. Dette gir indisier på at lederstil og konflikthåndteringsklima spiller en rolle i opplevelsen av ostrakisme. Basert på disse funnene bør HRM-funksjonen implementere tiltak som leder- og lederutviklingsprogrammer, etablering av etisk infrastruktur, effektive konflikthåndteringsprosedyrer som fremmer et sterkt klima for håndtering av konflikter, for å redusere risikoen for ostrakisme på arbeidsplassen.

INNLEDNING

Innen arbeidslivet er det en økende interesse for å utforske og forstå fenomenet ostrakisme, som refererer til utelukkelse eller ignorering av individer i en arbeidskontekst (Robinson et al., 2013). Ostrakisme har vist seg å ha betydelige konsekvenser for både arbeidsmiljøet og individets trivsel (Kanwal et al., 2019; Khalid & Ahmed, 2015; Williams & Nida, 2011; Williams & Zadro, 2001; L. Wu et al., 2011; Zheng et al., 2016), og derfor er det viktig for HRM å være oppmerksom på dette problemet. Konflikthåndteringsklima har nylig fått økt oppmerksomhet som en mulig moderator for mobbing og negative arbeidsforhold (Einarsen et al., 2018; Einarsen & Einarsen, 2021; Hamre et al., 2022; Rivlin, 2001; Zahlquist et al., 2019). Ved å fokusere på konflikthåndteringsklimaet og ulike lederstiler kan HRM bidra til å skape et trygt og inkluderende arbeidsmiljø. Denne tilnærmingen er spesielt relevant i arbeidsmiljøer der samarbeid og gjensidig avhengighet er sentrale elementer, noe de fleste arbeidsplasser legger opp til i dag. Formålet med denne studien er å belyse hvilken betydning ledelse og konflikthåndteringsklima har for opplevd ostrakisme på arbeidsplassen. Vi ønsker også å undersøke om sammenhengen mellom laissez-faire ledelsesstil og opplevd ostrakisme modereres av graden av opplevd klima for konflikthåndtering. Forskning basert på Robinson et al. (2013) sitt rammeverk og Howard et al. (2020) sin metaanalyse har identifisert disse faktorene som relevante i forståelsen av ostrakisme i arbeidsmiljøet. Studien vil derfor bidra til denne litteraturen ved å undersøke hvordan ulike lederstiler og konflikthåndteringsklima kan påvirke opplevelsen av ostrakisme blant ansatte.

Ostrakisme som fenomen

1.1 Ostrakisme

I det daglige snakker man ofte om ekskludering, "silent treatment", ignorering eller utstøtelse, alle disse faller inn under begrepet ostrakisme. Felles for disse, er at de alle involverer mangel på sosialt forventet atferd i en gitt setting, som resulterer i at et eller flere individ ikke føler seg inkludert, anerkjent eller akseptert av sin "målgruppe" (Robinson et al., 2013). Dermed oppstår ostrakisme når en aktør mislykkes i å anerkjenne, respondere og inkludere andre i en sosial kontekst der slik atferd er forventet og i tråd med rådende sosiale normer. For å

forstå hva ostrakisme er, og ikke er, må man også forstå hva mobbing og lignende begreper er. Definisjonen på arbeidsrelatert mobbing er når en person gjentatte ganger, over tid blir utsatt for negative handlinger av en eller flere personer på arbeidsplassen (Einarsen & Skogstad, 1996; Olweus, 1993). Det er et viktig poeng at handlingene ikke er enkelthendelser, men skjer flere ganger og strekker seg over tid. Einarsen et. al (2011) understreker at mobbing er intenderte negative handlinger som gang på gang rettes mot ett eller flere individ (Einarsen & Skogstad, 1996; Olweus, 1993) og at det utspiller seg en maktubalanse der offeret for mobbing har få, eller ingen, muligheter til å forsvare seg mot disse negative handlingene. Lignende finner vi det en på engelsk kaller “incivility” (Howard et al., 2020). Dette er en mer passiv og subtil form for kontraproduktiv atferd enn mobbing, ofte i form av for eksempel baksnakking, avbrytelser eller stygge blikk. Atferden er aktiv, den skiller seg derfor fra ostrakisme, men er mindre aggressiv enn mobbing. Ostrakisme kan således sees på som en form for både mobbing og “incivility” hvis denne er intendert (Howard et al., 2020), men det skiller seg fra mobbing og “incivility” ved at det er fravær av verbale eller fysiske overgrep, det er mangelen på handling som i seg selv er den negative handlingen. Ostrakisme, eller opplevd ostrakisme, kan også oppstå i enkelttilfeller, uten at det er ment som noe harmfult eller med en maktubalanse, og uten at det faller inn under mobbing som sådan (Howard et al., 2020). Studier har likevel vist at ostrakisme ofte sameksisterer med mobbing og lignende fenomener og sosial utstøting kan ofte oppstå som sluttfasen i en eskalert mobbesituasjon (Ferris et al., 2017; Robinson et al., 2013).

Behovet for å høre til er dypt menneskelig. Tilhørighet i trygge og velfungerende sosiale grupper er blant annet forbundet med overlevelse i rent evolusjonspsykologisk forstand, og har vært helt nødvendig for å overleve (Baumeister & Tice, 1990; Corbin & Strauss, 1990). Å true med utstøting eller ignorering av svake eller belastende medlemmer av en gruppe, fungerer som en skjerpene sosial korreks der medlemmer vil adaptere seg til gruppens verdier. Ostrakisme har slik også fungert som en form for naturlig seleksjon gjennom å kvitte seg med uønskede individer som ikke klarer å adaptere seg (Gruter & Masters, 1986; Williams, 2007a; Williams & Nida, 2011). De fleste sosiale skapninger dør om de ostrakeres og for mennesker vil ostrakisme over tid føles som en “sosial dødsstraff” (Gruter & Masters, 1986; Williams, 2007a, 2007b). Til

tross for fravær av verbale eller fysisk overgrep så er ostrakisme smertefullt. For enkeltindividet har det vist seg å utløse en rekke fysiologiske, affektive, kognitive og atferdsmessige responser (Eisenberger et al., 2003; Williams, 2007a; Williams & Zadro, 2001). Enhver trussel om utstøting har reelle og svært store konsekvenser for den enkeltes velvære, både fysisk (Eisenberger et al., 2003) og psykisk (Baumeister & Leary, 1995). Det truer grunnleggende psykologiske behov som tilhørighet, selvaktelse, kontroll og behovet for meningsfull tilværelse (Baumeister & Leary, 1995; Seligman, 1975; Steele, 1988; Williams, 2007a; Williams & Zadro, 2001). Dette viser at vi er predisponerte til å respondere på ostrakisme på et primitivt og instinktivt nivå (Spoor & Williams, 2007).

Det finnes etter hvert en rekke studier som har vist hvor utbredt og skadelig ostrakisme er (N. I. Eisenberger et al., 2003; Sommer et al., 2001; Williams & Nida, 2011). Ostrakisme brer om seg på alle arenaer og i en organisatorisk kontekst kan det få store konsekvenser, blant annet redusert psykologisk trygghet, tilhørighet, avvikende atferd og eksklusjon fra arbeidslivet (Ferris et al., 2017; Hitlan & Noel, 2009). I denne konteksten har ostrakisme blitt definert som «ekskludering, avvising eller ignorering av et individ (eller gruppe) av et annet individ (eller gruppe) som hindrer ens evne til å etablere eller opprettholde positive mellommenneskelige relasjoner, arbeidsrelatert suksess eller gunstig omdømme i egen organisasjon» (Hitlan et al., 2006, s. 217). Ostrakisme i en organisatorisk kontekst involverer således atferd som avskjærer en ansatt fra verdifulle mellommenneskelige relasjoner på jobben, være seg medarbeidere, ledere, eller det sosiale fellesskapet for øvrig. Dette er avgjørende for å kunne ha effektivt arbeidsrelatert samarbeid, fullføre ens oppgaver, og slik kan det være til hinder for individuell og organisatorisk effektivitet. Fra den ostrakertes perspektiv er sosial eksklusjon på arbeidsplassen forbundet med redusert identifikasjon og tilhørighet med organisasjonen (Ferris et al., 2008; Wu et al., 2016). En studie med over 5000 arbeidere indikerte at 13 % av respondentene hadde blitt ekskludert i arbeidslivet i de siste 6 månedene (Hitlan et al., 2006). En annen studie viste at over 66 % av medarbeidere over en 5-års periode hadde opplevd "silent treatment"; av de som ble intervjuet hadde 18 % sagt at de hadde blitt relokert til en isolert plass og 29 % sagt at andre hadde forlatt rommet når de kom inn (Fox & Stallworth, 2005). Studier har også vist at ostrakisme fører til en rekke psykologisk ubehagelige reaksjoner, inkludert sinne (Chow et al., 2008) og

nedstemthet (Gonsalkorale & Williams, 2007). Spesielt har organisasjonsforskning vist at ostrakisme på arbeidsplassen er relatert til høyere nivåer av angst, depresjon og turnoverintensjoner, samt lavere nivåer av tilfredshet og psykologisk helse (Ferris et al., 2008; Hitlan et al., 2006; Zhao et al., 2019).

Basert på en grundig gjennomgang av studier publisert i løpet av de siste to tiårene, har forskere foreslått å undersøke organisatoriske og individuelle faktorer som kan føre til ostrakisme på arbeidsplassen (Robinson et al., 2013). Litteraturgjennomgangen av årsaker og risikofaktorer for ostrakisme på individnivå viser at det er to hovedforklaringer som er fremtredende: personlighetstrekk ved den som blir ostrakert og arbeidsmiljøhypotesen der organisatoriske faktorer gir spillerom til ostrakisme. Personlighetshypotesene antar at personlighetsmessige trekk ved de som blir ostrakert kan bidra til at de har større risiko for å bli utsatt for ostrakisme (Glambek et al., 2020; Howard et al., 2020; Robinson et al., 2013). Blant annet har forskning vist at individer som er ulik gruppenormen, har høyere sjanse for å bli ostrakerte i et forsøk på å korrigere eller eliminere forskjellene (Glambek et al., 2020). Studier har også funnet at individer som scorer høyt på nevrotisme i femfaktormodellens personlighetstrekk oftere rapporterer opplevd ostrakisme og i større grad tyr til negative handlinger for å regulere sosiale kontekster i denne sammenheng (Howard et al., 2020; Leung et al., 2011; Wu et al., 2016).

Ansatte som jobber i visse arbeidsmiljøer kan være mer utsatt for ostrakisme (Ferris et al., 2008; Leung et al., 2011; Robinson et al., 2013; Scott & Duffy, 2015). I arbeidsmiljøhypotesen har flere arbeidsrelaterte stressfaktorer knyttet til mellommenneskelige frustrasjoner blitt studert som mulige forløpere for mobbing og lignende fenomener på arbeidsplassen (Einarsen et al., 1994; Leymann, 1990, 1996). Arbeidsmiljøhypotesen viser til at mobbing og lignende fenomener skyldes et dårlig og mangelfullt arbeidsmiljø (Ågotnes et al., 2018). Forskning støtter hypotesen ved å indikere at høye jobbkrav, dårlig ledelse, jobbusikkerhet, rollekonflikt og -uklarhet øker risikoen for å bli mobbet på arbeidsplassen (Bowling & Beehr, 2006; Einarsen et al., 2007; Robinson et al., 2013; Van den Brande et al., 2016; Williams, 2007a). Bowling og Beehr sin metaanalyse (2006) viste helt tydelig at både rollekonflikt og rolleusikkerhet var unikt relatert til

mobbing på arbeidsplassen, og disse funnene støttes i Howard et al. (2020) sin metaanalyse om ostrakisme. Vi vil derfor gå nærmere inn på de organisatoriske faktorene konflikthåndtering og ledelse som forklaringer til arbeidsmiljøfaktorer der ostrakisme kan oppstå eller motvirkes. Da vi måler opplevd eksponering av ostrakisme, og dermed fanger opp både intendert og ikke-intendert ostrakisme vil det være ulike teoretiske mekanismer som predikerer eksponeringen avhengig av om den er intendert eller ikke. Vi vil derfor først forklare forskjellen på intendert og ikke-intendert ostrakisme, basert på Robinson et al. (2013) sitt rammeverk for ostrakisme.

Ostrakisme er subtil, tvetydig og vanskelig å bevise, det kan være vanskelig å vite om en bevisst blir ostrakert eller ikke (Williams, 1997). Ved ikke-intendert ostrakisme er ikke utøveren klar over at ens atferd sosialt ekskluderer en annen, en ser rett og slett ikke påvirkningen av sin egen opptreden mot andre. Ikke-intendert ostrakisme kan oppstå i arbeidsmiljøer der organisasjonsmedlemmene lett kan overse hverandre, og dermed utilsiktet unnlater å inkludere hverandre på grunn av mangel på påminnelser eller møtepunkter der det ville vært naturlig med slik inkludering. Alt fra fysiske strukturer til tempo på arbeidsplassen kan spille inn, da sosiale interaksjoner både krever tid og omtanke. Slike organisatoriske stressorer kan komme fra oppgaverelaterte faktorer, høy arbeidsbelastning og korte tidsfrister, eller andre begrensninger som hemmer ansattes evne til å gjøre jobben sin (Robinson et al., 2013). Noen ganger kan man rett og slett utilsiktet overse andre fordi en er så opptatt med sitt eget arbeid (Sommer et al., 2001; Williams & Zadro, 2001). Et klassisk eksempel på jobb kan være å glemme å inkludere noen i felles e-post, i god tro om at vedkommende allerede er inkludert, eller at man ikke hilser på kollegaene fordi man har dårlig tid til et møte. Å håndtere disse stressfaktorene krever både mentale og personlige ressurser, i form av både tid og energi (Hobfoll, 1989). Er ressursene allerede brukt opp på oppgaverelaterte ressurser, vil en ikke ha ressurs igjen til det sosiale. Som et resultat kan ansatte i slike miljøer være mer tilbøyelige til å utilsiktet overse andre, som igjen kan resultere til ikke-intendert ostrakisme (Robinson et al., 2013).

Til kontrast fra ikke-intendert ostrakisme er intendert ostrakisme når utøveren med vilje lar være å respondere som forventet til et annet individ, og en er klar

over at ens mangel på handling ekskluderer andre (Robinson et al., 2013). Intendert ostrakisme kan tjene ulike formål i en organisasjon og det finnes mange ulike grunner for hvorfor noen tyr til denne typen atferd på arbeidsplassen. Her vil vi fokusere på mellommenneskelige konflikter der ostrakisme kan bli et middel for å håndtere konflikter eller for å begrense andres avvikende atferd (Williams & Zadro, 2001). Når det er begrensede alternativer for å løse konflikter eller kontrollere andres atferd, er det mer sannsynlig at ansatte tyr til ostrakisme for å oppnå samme mål. Dette sammenfaller med Robinson et al. (2013) sine to hovedårsaker for at intendert ostrakisme på arbeidsplassen oppstår: lave kostnader ved utøvelsen av ostrakisme og begrensede alternative mekanismer som tjener samme funksjon som ostrakisme. Ledelsesstil og konflikthåndtering kan ikke ignoreres i denne sammenhengen.

Kontekstuelle organisatoriske mekanismer ved ostrakisme

2.1 Lederens påvirkningskraft

Ledelse spiller en viktig rolle når det gjelder å sikre at både enkeltpersoner og organisasjoner yter på riktig måte. Positive ledelsesatferder bringer positive arbeidsresultater, mens negative ledelsesatferder truer veksten og overlevelsen av organisasjoner (McCull-Kennedy & Anderson, 2002). Leders atferd er styrende for aksepterte sosiale normer, og er med på å forme positiv atferd og forebygge avvikende atferd hos sine medarbeidere (Howard et al., 2020; Yip & Walker, 2021). Det er vist empirisk at ulike lederstiler vil ha innvirkning på graden av hyppighet av ostrakisme og mobbing, og er en av de sterkeste forløperne til ostrakisme på arbeidsplassen (Einarsen et al., 2007; Howard et al., 2020; Kanwal et al., 2019; Skogstad, Hetland, et al., 2014; Skogstad, Aasland, et al., 2014). Ledere selv kan være den som mobber, eller ledere kan forebygge og hindre dårlig behandling av andre på arbeidsplassen. At leder griper inn i situasjoner vil mest sannsynlig resultere i reduserte fordeler og økte kostnader for den som ostrakerer - og omvendt (Ferris et al., 2016; Halevy et al., 2013; Kim et al., 2015). Leders foretrukne lederstil vil med dette gjøre seg gjeldende, som vi skal se på videre.

Som et forsøk på å beskrive en rekke aspekter ved ledelse i en og samme modell, introduserte Bass & Avolio (1993) det som ble kalt «Fullspektrumsmodellen». Fullspektrumsmodellen er fremdeles det ledende paradigmet innen

ledelsesforskning, og de siste 40 årene er det gjennomført en betydelig mengde forskning på teorier innen dette paradigmet (Einarsen et al., 2007, 2017; Skogstad et al., 2007). Modellen består av de tre overordnede ledelsesformene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse (Bass & Avolio, 1993). Transformasjonsledelse er ofte omtalt som den beste formen for ledelse og laissez-faire ledelse for en av de verste formene for ledelse, der førstnevnte reflekterer positive lederatferder og sistnevnte negative lederatferder (Bass & Avolio, 1993; Skogstad et al., 2007).

Einarsen et al. (2007) har videreutviklet en modell for lederatferd som er mer helhetlig og dekkende for ledelse som blir utført i organisasjoner enn Bass & Avolio (1993). Modellen inkluderer både konstruktiv og destruktiv lederatferd i forhold til medarbeidere og i forhold til organisasjonens mål, oppgaver og utnyttelse av ressurser. Ut ifra modellen kan vi skissere fire "ekstreme" varianter av lederatferd. I modellen er ledelse knyttet opp til ledelsesdimensjonene "pro-organisasjon", "anti-organisasjon", "pro-medarbeider" og "anti-medarbeider". En god leder ivaretar både oppgaver og ansatte på en god måte, mens destruktivt lederskap feiler på én eller i verste fall begge parameterne. Når leder feiler på parameterne organisasjon og oppfølging av ansatte skaper dette grobunn for rolleklarhet, redusert produktivitet, dårlig arbeidsmiljø, mellommenneskelige konflikter og turnover (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Om leder lykkes med å ivareta medarbeiderne og utføre konstruktiv ledelse vil dette skape gode arbeidsrelasjoner, jobbtilfredshet og tilknytning til organisasjonen (Abelha et al., 2018; Bass & Avolio, 1993; Dussault & Frenette, 2015). De konstruktive og negative lederatferdene henger tett opp mot Bass & Avolio's (1993) fullspektrumsmodell, men for å avgrense oppgaven velger vi derfor å se på de to ytterpunktene transformasjons- og laissez-faire ledelse som prediktorer for opplevd ostrakisme på arbeidsplassen.

2.1.1 Laissez-faire ledelse

Laissez-faire ledelse er karakterisert for å være en passiv-unntvikkende lederstil (Bass & Avolio, 1993, 2004). Ifølge Lewin et al. (1939) representerer laissez-faire ledelse en lederstil der lederen formelt har lederposisjonen, men der vedkommende i stor grad har abdisert fra ansvar og plikter som en er tildelt. En

laissez-faire lederstil er derfor ikke bare mangel på tilstedeværelse og dermed en type null-ledelse, men det impliserer også å ikke oppfylle forventningene til medarbeiderne og organisasjonen (Einarsen et al., 2007; Ågotnes et al., 2018). Skogstad, Hetland et al. (2014) har presisert at laissez-faire ledelse skaper en ubalanse mellom medarbeiders behov for hjelp og lederstøtte, og leders tilhørende respons og oppfølging. Lederen er med andre ord unnvikende eller ikke-responderende i situasjoner der medarbeidere trenger en eller annen form for hjelp og assistanse. Einarsen et al. (2007, s. 208) karakteriserer laissez-faire ledelse som en destruktiv lederstil. Einarsen et al. (2007, s. 208) definerer videre destruktiv ledelse som "den systematiske og gjentatte atferden til leder som bryter med organisasjonens legitime interesser gjennom å undergrave og/eller sabotere organisasjonens mål, oppgaver, ressurser og effektivitet og/eller medarbeidernes motivasjon, velvære og jobbtilfredshet".

Laissez-faire ledelse kan skape usikkerhet og uklarhet blant medarbeiderne, som ikke har klare retningslinjer og må jobbe på egen hånd uten støtte fra lederen (Einarsen et al., 2007; Skogstad et al., 2007). Studier viser at laissez-faire ledelse gir grunnlag for mobbing mellom kollegaer (Einarsen et al., 1994, 2011; Hoel et al., 2010; J. Hauge et al., 2007). Mangel på lederstøtte og inngripen i vanskelige situasjoner kan virke som en stressor på enkeltindivider og arbeidsmiljøet. Når leder unnviker problemer og snur ryggen til kan det virke som at lederen godtar dårlig oppførsel (Hoel & Salin, 2003; Ågotnes et al., 2018). På denne måten kan lederen også bli oppfattet som en av mobberne, om så passivt indirekte (Ågotnes et al., 2018). Salin (2003, s. 1220) forklarer hvordan passiv ledelse bidrar til utviklingen av mobbing ved å si at «forholdet mellom mobbing og svak ledelse kan forklares i form av lave oppfattede kostnader for mobberen. Siden det kan antas at svake ledere sjelden griper inn i mobbesituasjoner, reduserer svak ledelse risikoen for at mobberen blir tatt og fordømt». Dette kan føre til eskalering av konflikter som involverer mer aggressiv atferd, og der aggressorene tror det er lite sannsynlig at slik atferd får konsekvenser. Dette er også i tråd med Bass & Avolio (1993, 1994) som hevdet at mangel på overordnedes ansvar, som er tilfelle med laissez-faire ledelse, kan føre til høye nivåer av konflikt mellom medarbeidere. Dette kan igjen øke risikoen for at konflikter eskaleres til nye tilfeller av mobbing eller ostrakisme. Det er viktig å merke seg at laissez-faire ledelse ikke alltid er startpunktet for konflikt som ender i mobbing på arbeidsplassen. Det kan være at

en slik lederstil også gir næring til en allerede eksisterende konflikt mellom kollegaer og føre til mobbing som endelig resultat (Kelloway et al., 2005).

En rekke studier finner konflikter og laissez-faire ledelse som utgangspunkt for denne typen negative utslag i organisasjonen. Hauge et al. (2007) fant at laissez-faire ledelse styrket forholdet mellom rollekonflikt og eksponering av mobbing. Studier innen ostrakisme finner også denne sammenhengen; En studie av Khalid & Ahmed (2015) fant at rolleklarhet, manglende kommunikasjon mellom leder og ansatt, samt oppfattet politikk på arbeidsplassen hang sammen med ostrakisme blant servicemedarbeidere; Kanwal et al. (2019) fant samme sammenheng. Dette skyldes at fravær av ledelse der leder ikke aktivt gir retning, kan forstyrre kommunikasjonsflyten, gi skjev arbeidsfordeling og relatert arbeidsusikkerhet som igjen fører til konflikt (Glambek et al., 2018; Hauge et al., 2007; Skogstad, Hetland, et al., 2014). I Howard et al. (2020) sin metaundersøkelse fant de en sterk sammenheng mellom ostrakisme på arbeidsplassen og destruktiv lederstil og ledere med ostrakerende atferd. Howard et al. (2020) og Zhao et al. (2019) finner i sine studier ledere som utøver ostrakisme, men vi finner kun et fåtall studier som ser på lederstil i seg selv som prediktor for ostrakisme. Laissez-faire ledelse er ikke nødvendigvis ostrakisme, men at det i mangel på lederstøtte og inngripen i vanskelige situasjoner kan oppleves som ostrakerende atferd og være en stressor på enkeltindivider og arbeidsmiljøet (Chow et al., 2008; Kanwal et al., 2019; Robinson et al., 2013; Zhao et al., 2019). Når lederen feiler å løse konflikter kan ansatte ty til ostrakisme for å redusere egne jobbstressorer. Siden det er sterk sammenheng mellom lederstil og mobbing, herunder også ostrakisme, vil vi undersøke hypotesen om at laissez-faire ledelse vil øke graden av opplevd ostrakisme på arbeidsplassen:

H1: Laissez-faire ledelse har en positiv sammenheng med ostrakisme på arbeidsplassen

2.1.2 Transformasjonsledelse

Som motpol til laissez-faire ledelse finner vi transformasjonsledelse i fullspektrumsmodellen (Bass & Avolio, 1993). Trekk ved denne lederatferden finner vi også igjen i Einarsen et al. (2007) sin modell under konstruktiv

ledertatferd. Bass & Avolio (1993, 1994, 2004) beskriver transformasjonsledelse som en stil som inspirerer og motiverer ansatte til å overgå sine forventninger og oppnå organisatoriske mål ved å fokusere på medarbeidernes individuelle behov og vekst. Transformasjonsledelse innebærer å skifte fokus fra mål- og regelstyring til å se enkeltindividene og involvere medarbeiderne i å skape sin egen hverdag (Bass & Avolio, 1993, 1994, 2004). Målet er å øke medarbeidernes indre motivasjon og autonomi, samt å utfordre og fasilitere faglig utvikling, slik at de når sitt fulle potensial. De ansatte skal mobiliseres rundt organisasjonens visjon ved hjelp av de fire påvirkningsfaktorene: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte eller oppmerksomhet (Bass & Avolio, 1993, 1994, 2004). Idealisert eller karismatisk ledelse handler om å være en inspirerende rollemodell som vekker stolthet, tro og håp hos ansatte. Ledere vil motivere de ansatte til å jobbe sammen og strekke seg mot mål og en visjon for fremtiden. Transformasjonsledelse inkluderer også å gi medarbeiderne muligheter og utfordringer til å finne kreative løsninger og ha autonomi over sin arbeidssituasjon. Lederen viser personlig respekt og oppmerksomhet til hver ansatt ved å gi individuell støtte og anerkjennelse, samt sørge for at de ansatte har de nødvendige ressursene til å utføre jobben sin. Gjennom disse trekkene oppnår transformasjonsledelse å skape en arbeidskultur som fremmer medarbeidernes indre motivasjon og engasjement, som igjen fører til bedre resultater og trivsel på arbeidsplassen (Abelha et al., 2018; Tuckey et al., 2017).

Flere forskningsstudier har vist at transformasjonsledelse gjennom lederstøtte og tillit kan ha en positiv innvirkning på ansattes ytelse og redusere mellommenneskelige konflikter (Abelha et al., 2018; Kanwal et al., 2019; Tuckey et al., 2017). For eksempel viser en metaanalyse av Eisenberg et al. (2002) at lederstøtte fører til økt jobbtilfredshet, redusert turnover-intensjon og forbedret fysisk og psykisk helse blant ansatte. Ledere som viser takknemlighet og støtte til sine ansatte, kan redusere stress og mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen, og dermed bidra til et mer positivt og produktivt arbeidsmiljø (Tuckey et al., 2017). En studie av Bakker et al. (2005) viste at transformasjonsledelse kunne bidra til å redusere uønskede utfall av arbeidspress, emosjonelle og fysiske jobbkrav, som for eksempel utbrenthet. Dette skyldes at ledere som praktiserer transformasjonsledelse viser personlig respekt og oppmerksomhet for hver ansatt, og gir individuell støtte og anerkjennelse.

Transformasjonsledelse kan tenkes å oppfylle de psykologiske behovene tilhørighet, selvaktelse, kontroll og behovet for meningsfull tilværelse som skissert av Williams (2007a). Dette kan føre til et bedre arbeidsmiljø med mindre negative sosiale interaksjoner mellom medarbeidere, der de har verktøy for å håndtere krevende arbeidsmiljø (Breevaart et al., 2014; Breevaart & Bakker, 2017).

Denne lederstilen passer godt i arbeidsmiljøer med mye samarbeid.

Transformasjonsledere er demokratiske av natur og involverer medarbeiderne i å gjøre forbedringer på arbeidsplassen. Ansattes deltakelse i beslutninger og hyppige interaksjoner med ledelsen fører til at de føler seg viktige og identifiserer seg med organisasjonens verdier (Bass & Avolio, 1993, 1994). Dette øker deres selvtillit og knytter dem sammen, noe som er viktig for å utføre de fleste jobber på en vellykket måte. Forholdet mellom ledere og ansatte er slik avgjørende, der gode bånd skaper tilhørighet og tillit (Einarsen et al., 2007). Lederen stimulerer til felles aksepterte sosiale normer og fremmer gode mellommenneskelige relasjoner og former en kultur preget av gjensidige relasjoner, støtte og inkludering (Howard et al., 2020; Kanwal et al., 2019). Dette er mulig gjennom hyppige interaksjoner mellom ledere og ansatte, og ved å delegerer myndighet - begge kjennetegn ved transformasjonsledelse (Bass, 1995). Hyppige møtepunkter mellom ansatte og ledere legger igjen til rette for nære bånd, tillit og god kommunikasjon (Robinson et al., 2013), også om negative aspekter ved jobben. Leder kan på denne måten tidlig plukke opp negative atferder på arbeidsplassen, og ta fatt i disse før det eskalerer til konflikter gjennom støtte og veiledning. Det er gjennom disse interaksjonene og relasjonene vi antar den negative sammenheng mellom ostrakisme og transformasjonsledelse kan forstås. Basert på dette vil vi se på om transformasjonsledelse vil virke motsatt av laissez-faire ledelse på arbeidsplassen når det gjelder ostrakisme:

H2: Transformasjonsledelse vil ha en negativ sammenheng med ostrakisme på arbeidsplassen

2.2 Klima for konflikthåndtering kan redusere ostrakisme

I tillegg til ledelsespraksiser, vil organisasjonsklimaet også spille en avgjørende rolle for hvordan ostrakisme utspiller seg i en organisasjon (Lau et al., 2017). De fleste diskusjoner om ostrakisme innenfor arbeidsplassen anerkjenner viktigheten av organisasjonsklimaet, men det har vært få empiriske studier som har undersøkt dens innflytelse på ostrakisme (Robinson et al., 2013; Williams, 2007a). Det finnes en studie fra Wu et al. (2015) som identifiserte at avhengighet av samarbeid rundt felles organisatoriske mål reduserte sjansen for ostrakisme, mens konkurrerende mål økte sannsynligheten for ostrakisme og mellommenneskelige konflikter. Videre oppdaget de at sosiale ferdigheter forsterket den negative effekten av samarbeidsavhengighet på ostrakisme og nøytraliserte økningen av ostrakisme ved konkurranseavhengighet. Som indikert hevdet Leymann (1996) at frustrerende arbeidsforhold og dårlig håndterte mellommenneskelige konflikter var hovedårsakene til mobbing på arbeidsplassen. Arbeidsmiljøhypotesen (Einarsen et al., 1994; Leymann, 1990, 1996) støtter denne påstanden ved å hevde at negative handlinger er et resultat av problemer i det psykososiale arbeidsmiljøet. Som tidligere nevnt er flere arbeidsrelaterte stressfaktorer knyttet til mellommenneskelige frustrasjoner blitt undersøkt som mulige forløpere for mobbing, som for eksempel rollekonflikt og rolleusikkerhet (Bowling & Beehr, 2006). Konfliktmodellene til Glasl (1982) eller Van de Vliert (1984) viser at dersom en konflikt ikke blir løst på en vellykket måte, vil den sannsynligvis føre til negative og aggressive handlinger fra en eller flere parter, som igjen kan eskalere til en sak om arbeidsrelatert mobbing (Baillien et al., 2009; Van de Vliert et al., 2013). I en kvalitativ studie blant "nøkkelinformanter" i 19 belgiske organisasjoner identifiserte Baillien et al. (2009) tre hovedveier til mobbing på arbeidsplassen. En av disse veiene definerte mobbing som en situasjon som oppstår ut av en eskalert mellommenneskelig konflikt, i tråd med Leymann's (1990) opprinnelige forslag. De to andre veiene reflekterte ineffektiv mestring av frustrasjon og destruktive team- og organisasjonskulturer. Samlet sett støtter arbeidsmiljøhypotesen og funnene oppfatningen om at et sosialt stressende arbeidsmiljø, spesielt knyttet til mellommenneskelige stressfaktorer, er en viktig årsak til mobbing på arbeidsplassen (Baillien et al., 2009; Bowling & Beehr, 2006; Leymann, 1996; Van den Brande et al., 2016). Konflikthåndtering kan defineres som ansattes oppfatning av at konflikter mellom ansatte håndteres på en god og rettferdig måte i organisasjonen, og at prosedyrene for fordeling av goder

og byrder i organisasjonen er rettferdige (Rivlin, 2001). Hvordan konflikthåndteringsklimaet predikerer måten konflikter blir løst i organisasjonen vil være av betydning her. Når det er et positivt og godt klima for konflikthåndtering, vil ansatte føle at organisasjonen har gode og effektive måter å håndtere konflikter på, at ledere og prosedyrer er rettferdige, og at alle jobber sammen for å løse problemer. Dette skaper psykologisk trygghet (Einarsen et al., 2018). Flere forskere har foreslått og støttet opp om at et godt konflikthåndteringsklima kan være en ressurs som kan hindre mellommenneskelig frustrasjon fra å eskalere til mobbing og lignende fenomener på arbeidsplassen (Einarsen et al., 2016, 2018). Flere studier støtter disse funnene, se blant annet Baillien et al. (2014), Leon-Perez et al. (2015), og Einarsen et al. (2016).

Konflikthåndteringsklimaet på jobb faller inn under det man ofte kaller etisk infrastruktur i en organisasjon (Einarsen & Einarsen, 2021). Den etiske infrastrukturen involverer systemer og prosedyrer som motvirker uetisk eller negativ atferd på jobb, som for eksempel ostrakisme, og de skal tydelig «kommunisere og forsterke de etiske prinsippene organisasjonsmedlemmer vil bli holdt til ansvar for» (Tenbrunsel et al., 2003, s. 286). Einarsen & Einarsen (2021) argumenterer for at en robust etisk infrastruktur i en organisasjon kan bidra til å redusere sjansen for konflikter, og håndtere dem på en rettferdig og objektiv måte når de oppstår. De kan også bygge tillit hos ansatte og andre interessenter ved å vise at de tar dette alvorlig. Einarsen & Einarsen (2021) foreslår at både de formelle og uformelle etiske infrastrukturene er viktige for å fremme etisk atferd i organisasjoner, og at de må fungere sammen for å skape en god kultur i organisasjonen. Den formelle infrastrukturen skal gi klare retningslinjer og sanksjoner for brudd på etikk. De legger til rette for stabilitet, og utgjør et grunnlag for hvordan ledelsen kan forutsi og håndtere ansattes atferd. Den uformelle infrastrukturen kan hjelpe til med å integrere etiske verdier, normer og praksis i organisasjonskulturen. Den uformelle infrastrukturen sender et subtilt budskap om organisasjonens faktiske verdier og atferd overfor uetisk eller negativ oppførsel, og har blitt definert som "de uoffisielle meldingene som formidler de etiske normene i organisasjonen" (Tenbrunsel et al., 2003). Til sammen er det disse strukturene som danner grunnlaget for et godt konflikthåndteringsklima. Ved å bygge opp et akseptert og godt konflikthåndteringsklima, kan organisasjoner sikre at ansatte har en klar forståelse av organisasjonens

forventninger til tilbørlig oppførsel, og at de har kanaler for å rapportere eventuelle bekymringer de måtte ha. Einarsen & Einarsen (2021) understreker imidlertid at en etisk infrastruktur ikke er en "quick-fix" for å håndtere konflikter. Organisasjoner må også ha en kultur som verdsetter etisk oppførsel og åpenhet, en kultur som skaper psykologisk trygghet og på den måten gir støtte til ansatte som ønsker å rapportere bekymringer eller avdekke feil. En organisasjons kultur kan påvirke ansattes holdninger og atferd, og derfor kan en kultur som legger vekt på etikk og integritet være avgjørende for å bygge og opprettholde et godt konflikthåndteringsklima. Glambek et al. (2020) sin studie støtter dette, da de fant at anti-mobbingsnormer i organisasjoner minsker graden av mobbing.

I tråd med dette kan organisasjoner som ikke har retningslinjer for å håndtere negativ atferd, som aggresjon, trakassering, mobbing og ostrakisme, kanskje se flere tilfeller av disse hvis det ikke finnes spesifikke rutiner eller forventninger for håndtering. Einarsen et al. (2016) fant blant annet at mobbing kun oppstår når klima for konflikthåndtering er svakt. Ansatte kan unngå konflikter og heller engasjere seg i mer problemløsning og forsoning hvis de føler seg trygge på at organisasjonen vil gripe inn konstruktivt hvis disse forsøkene skulle mislykkes (Einarsen et al., 2016; Einarsen & Einarsen, 2021; Tenbrunsel et al., 2003). Basert på teorien er det mye som tyder på at et sterkt klima for konflikthåndtering kan være forbundet med mindre opplevd ostrakisme på arbeidsplassen. Så vidt oss bekjent er det ingen studier som har sett på om godt konflikthåndteringsklima har samme effekt på ostrakisme som mobbing og andre konflikter på jobb. Derfor postulerer vi følgende hypotese:

H3: Konflikthåndteringsklima vil ha en negativ sammenheng med ostrakisme, slik at et sterkere konflikthåndteringsklima er forbundet med mindre ostrakisme.

2.3 Klima for konflikthåndtering som moderator

Ved flate organisasjonsstrukturer eller ved organisasjoner uten tydelig ledelse og kultur, som ved laissez-faire ledelse, vil det i større grad være rom for at mer uformelle midler brukes for å håndtere mellommenneskelige konflikter og annen samhandling, og ansatte kan dermed ty til ostrakisme for å kontrollere eller endre andres atferd (Robinson et al., 2013; Williams & Nida, 2011). I tydelige hierarkier

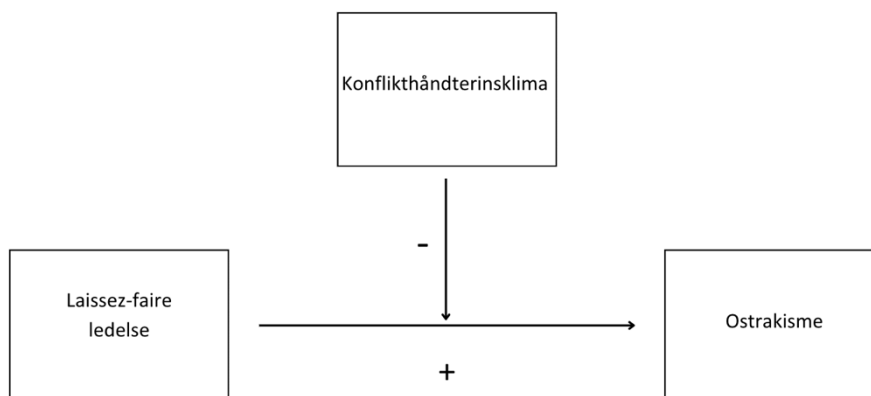
med tydelige ledere, som ved transformasjonsledelse, og godt konflikthåndteringsklima vil medarbeiderne kunne stole på formelle strukturer og overordnede for å korrigere eller begrense andres uhensiktsmessige atferd. Robinson et al. (2013) hypotetiserer at ostrakisme er mer vanlig på arbeidsplasser der medarbeidernes forståelse av de sosiale normene varierer, for eksempel når arbeidskulturen er svak, uklar eller i endring. En organisasjonskultur kan påvirke ansattes holdninger og atferd, og derfor kan en sterk kultur som legger vekt på etikk og integritet være avgjørende for å bygge og opprettholde en etisk infrastruktur og et godt klima for konflikthåndtering (Einarsen & Einarsen, 2021). Uformelle infrastrukturer, som kulturen kommer fra, inneholder en sosial dimensjon gjennom avhengigheten av interaksjon mellom organisasjonsmedlemmer. Det inkluderer sosialiseringprosesser der den daglige interaksjonen mellom medlemmer av organisasjonen opprettholder disse uformelle systemene (Einarsen & Einarsen, 2021). Verhezen (2010) hevder at formelle systemer understreket nødvendigheten av etterlevelse, men at det er de uformelle systemene basert på relasjoner og rådende oppfattede sosiale normer, som mer sannsynlig påvirker faktisk atferd. For det første må ledelsen være tydelige på sine verdier og etiske forventninger, og kommunisere disse tydelig til ansatte. Ledelsen må også gå foran som gode eksempler og handle i tråd med organisasjonens etiske retningslinjer (Einarsen & Einarsen, 2021; Leymann, 1996; Stouten et al., 2010). Medarbeidere observerer ofte oppførselen til ledere og kollegaer, og har en tendens til å merke seg disse som standarder for atferd som de sammenligner sin egen atferd med (Glambek et al., 2020). Derfor kan andres observerte atferd tolkes som sosiale normer for organisasjonsmedlemmene (Glambek et al., 2020; Howard et al., 2020). Ledere som utøver transformasjonsledelse, vil gjennom karakteristikker til denne lederstilen ha en god forutsetning for dette. Gjennom sin lederstil vil de skape en felles kultur og et felles rammeverk, altså et godt klima for konflikthåndtering, som alle i en organisasjon skal forholde seg til ved konflikter. En laissez-faire leder vil på den annen side ikke sette presedens for en slik kultur eller være med på å påvirke denne i positiv retning, og lederen vil heller ikke gripe inn når nødvendig.

Ostrakisme oppstår i organisasjoner der vi har lederstiler som ikke rydder opp i konflikter, men hvis resten av organisasjonen er "rigget" for å rydde opp konflikter på en rettferdig og trygg måte vil frekvensen tenkes å minske. Hvis det

således finnes mekanismer i både de formelle og sosiale strukturene på jobb, der forventet sosial atferd er tydelig definert, vil både medarbeidere og ledere i større grad vite hvordan de skal både løse og hjelpe andre i vanskelige situasjoner. Det kan tenkes at det sosiale klimaet, og klima for konflikthåndtering, virker ved å fremme forutsigbarhet og opplevd kontroll, da et sterkt klima for konflikthåndtering indikerer at ansatte opplever at den øvrige ledelsen og organisasjonen er forpliktet og motivert til å gripe inn i konflikter som oppstår og at ansatte opplever konflikthåndteringsprosedyrene som rettferdige (Rivlin, 2001). Slike trygge rammer kan gi økt opplevelse av kontroll fordi ansatte ikke trenger å stole på egne eller motpartens konflikthåndteringsstrategier og ansatte trenger da ikke ty til ostrakisme i sine problemløsningsstrategier. Flere studier har inkludert oppfattet sosial støtte som et aspekt ved arbeidsmiljøet som kan påvirke opplevd ostrakisme (Scott & Duffy, 2015; Teng & Chen, 2012; Yu et al., 2021). Arbeidstakere er en del av sine arbeidsplassers sosiale nettverk, og dersom deres sosiale støtte er sterk innenfor dette nettverket vil ethvert forsøk på å ostrakering sannsynligvis mislykkes fordi offeret kan stole på sitt nettverk for å forhindre denne negative atferden. På den annen side, hvis arbeidstakeren er svakt integrert i det sosiale nettverket, vil forsøk på ostrakisme mer sannsynlig lykkes, fordi arbeidstakeren ikke har andre til å forsvare dem (Howard et al., 2020). Klima for konflikthåndtering kan sørge for at medarbeidere som har en laissez-faire leder, likevel har andre kanaler å støtte seg på ved uenigheter med kollegaer, og på den måten kan være trygg på at det finnes rettferdige rutiner og et sosialt nettverk som kan bidra til løsning før situasjonen eskalerer. Gitt et sterkt klima for konflikthåndtering vil ansatte sannsynligvis også vite at de kan søke støtte og råd fra kolleger og øvrig ledelse i vanskelige situasjoner, noe som ytterligere bør fremme opplevd kontroll og tilgjengelige sosiale ressurser. Således kan ansattes sosiale nettverk forhindre eller bidra til deres potensielle eksponering for sosial utstøting eller lignende (Notelaers et al., 2019; Robinson et al., 2013). Vi foreslår dermed følgende:

H4: Sammenhengen mellom laissez-faire-ledelse og ostrakisme er lavere ved sterkere klima for konflikthåndtering

Figur 1 - Hypoteser



METODE

Forskningsdesign

Primærdata til denne studien ble samlet inn gjennom et krysseksjonelt design med ett målepunkt, som i utgangspunktet var del av en longitudinell kvantitativ spørreskjemaundersøkelse med fem målepunkter over fire uker. I denne studien bruker vi kun svarene fra første målepunkt av undersøkelsen (T1). Ved invitasjon til studien ble det sendt ut en lenke til samtykkeskjema med mer informasjon om studien. Respondentene måtte legge igjen sine epostadresser og ny lenke ved start ble sendt for å delta i undersøkelsen. Undersøkelsen ble besvart elektronisk gjennom Qualtrics.

Rekruttering og utvalg

Første runde av spørreundersøkelsen ble sendt ut til 450 respondenter via e-post, Facebook og Messenger våren 2023. Utvalget er et bekvemmelighetsutvalg der invitasjonen ble sendt ut til nettverk av studentene på kurset MAN 5110 HRM våren 2023. I hovedsak ble undersøkelsen prøvd distribuert til yrkesaktive personer innen alle sektorer i det norske arbeidsmarkedet. 365 respondenter svarte på første målepunkt, som er vårt utgangspunkt for videre analyser. Alle som deltok på første målepunkt, fikk tilsendt lenke for videre målinger.

Design & utfallsmål

5.1 Demografiske variabler

Vi valgte å kontrollere for de demografiske parameterne alder, kjønn og lederstatus. Alder ble tatt med på bakgrunn av at dette er en vanlig parameter å kontrollere for (Becker et al., 2016). I litteraturgjennomgangen fant vi indisier for at lederstatus (Glambek et al., 2020; Howard et al., 2020; Robinson et al., 2013) og kjønn (Howard et al., 2020; Zhao et al., 2019) kunne ha noe å si for hyppigheten av opplevd ostrakisme på arbeidsplassen. Vi kjørte alle analyser med disse kontrollvariablene, men da kontrollvariablene ikke ga signifikante bidrag til utfallsmålet, ble disse utelatt for økt lesbarhet i tråd med anbefalinger fra Becker et al. (2016).

5.2 Uavhengig variabel

Opplevd ostrakisme på arbeidsplassen ble målt med ti elementer fra Ferris et al. (2008): “I løpet av de siste syv dagene / siden forrige måling, hvor godt stemmer følgende ...”: (1) Du har blitt ignorert av andre på jobben. (2) Andre har forlatt området når du har kommet inn. (3) Du har ikke fått svar når du har hilst på folk på jobben. (4) Du har ufrivillig sittet alene i et fullsatt lunsjrom på jobben. (5) Andre har unngått deg på jobben. (6) Du har lagt merke til at andre ikke ville se på deg på jobben. (7) Andre på jobben stengte deg ute fra samtalen. (8) Andre har nektet å snakke med deg på jobben. (9) Andre på jobben har behandlet deg som om du ikke var der (10.) Andre på jobben har latt være å invitere deg eller å spørre om du trengte noe når de gikk ut for å ta en kaffepause. Svaralternativene ble gitt på en Likertskala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (hele tiden). Dermed ville en høy score indikere sterkt oppfattet ostrakisme. Ostrakisme ble målt på T1. Cronbachs Alpha for ostrakisme var $\alpha = .938$ ved T1.

5.3 Avhengige variabler

Fire elementer tilpasset fra Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ble brukt for å måle laissez-faire-ledelse (Bass & Avolio, 1990; Bass & Stogdill, 1990 via Nielsen et al., 2019): “I løpet av den siste uken, i hvilken grad har din nærmeste leder opptrådt på følgende måte...” (1) Har unnlatt å involvere seg i oppgaver som er viktige for meg og mitt arbeid. (2) Har vært fraværende når jeg har trengt ham/henne. (3) Har unnlatt å ta avgjørelser som er viktige for meg og mitt arbeid.

(4) Har ventet med å besvare spørsmål jeg har trengt et raskt svar på. Svaralternativene ble gitt på en Likertskala fra 1 (stemmer ikke) til 5 (stemmer helt). Dermed ville en høy score indikere sterk oppfattet laissez-faire ledelse. Laissez-faire ledelse ble målt på T1. Cronbachs Alpha for Laissez-Faire underdimensjonen var $\alpha = .914$ ved T1.

Syv elementer tilpasset fra Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ble brukt for å måle transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1990; Bass & Stogdill, 1990; Nielsen et al., 2019): “I løpet av den siste uken, i hvilken grad har din nærmeste leder opptrådt på følgende måte...” (1) Har formidlet et tydelig og positivt syn på fremtiden. (2) Har behandlet ansatte som enkeltpersoner, og støttet og oppmuntret deres utvikling. (3) Har oppmuntret og anerkjent de ansatte. (4) Har opprettholdt et grunnlag for tillit, involvering og samarbeid. (5) Har oppmuntret til å finne alternative måter å løse problemer på, og stilt spørsmål ved gitte forutsetninger. (6) Har vært tydelig med hensyn til sine verdier og handlet i tråd med det han/hun sier. (7) Har skapt stolthet og respekt hos andre og inspirert meg ved å være dyktig på det han/hun gjør. Svaralternativene ble gitt på en Likertskala fra 1 (stemmer ikke) til 5 (stemmer helt). Dermed ville en høy score indikere sterk oppfattet transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse ble målt på T1. Cronbachs Alpha for laissez-faire var $\alpha = .958$ ved T1.

Konflikthåndteringsklima (CCM) ble målt med fire spørsmål fra konflikthåndteringsklima-skalaen (Einarsen et al., 2016; Rivlin, 2001; Zahlquist et al., 2019): (1) Hvis jeg har en alvorlig krangel med noen, vet jeg hvem jeg skal snakke med. (2) Måten vi håndterer uenighet og konflikt mellom ansatte fungerer bra. (3) Mine ledere håndterer konflikt på en god måte. (4) Vi har gode rutiner og fremgangsmåter for å ta opp uoverensstemmelser og konflikter på min avdeling. Svaralternativene ble gitt på en Likertskala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Dermed ville en høy score indikere sterkt oppfattet konflikthåndteringsklima. Intern konsistens estimert med Cronbachs Alpha ble $\alpha = .840$.

Tabell 1. Cronbachs Alpha

Skala	Elementer (n)	α
Ostrakisme	10	.938
Laissez-faire ledelse	4	.914
Transformasjonsledelse	7	.958
Klima for konflikthåndtering	4	.840

Statistiske analyser

Analyser av data ble gjort i SPSS versjon 29.01, grafer og tabeller ble konstruert i Excel versjon 16.72. Det ble først gjennomført Cronbachs Alpha-test for hver av hypoteseskalaene for å sjekke reliabiliteten til parameterne målt i likertskalaen som beskrevet under utfallsmål. Videre ble det kjørt en Pearsons korrelasjonsanalyse for å se om det var samvariasjon mellom de fire variablene seg imellom og de fire variablene opp mot demografiske kontrollvariabler. Ved regresjonsanalysene definerte vi ostrakisme som avhengig variabel og laissez faire-ledelse, transformasjonsledelse samt konflikthåndtering som uavhengige variabler. Vi valgte å kontrollere for de demografiske parameterne alder, kjønn, lederstatus som beskrevet over. Til sist ble det gjort en interaksjonsanalyse for å teste konflikthåndtering som en moderator mellom lederstil og ostrakisme. Signifikansnivået for både korrelasjons- og interaksjonsanalysene er satt til .05 etter anbefaling av Schober et al. (2018).

RESULTAT

En oversikt over deskriptiv statistikk og korrelasjoner i tabell 2, resultater fra hovedanalysene finnes i tabell 3 og figur 2.

Deskriptive data

Studien bestod av 365 respondenter i første runde av undersøkelsen. Av disse var det 228 (62.5 %) kvinner og 136 (37.5%) menn, og én (0.3%) respondent som ikke oppga kjønn. Samlet gjennomsnittsalder var på 42.7 år (SD = 10.02). Den laveste oppgitte alder var 20 år, og eldste var 74 år. For denne undersøkelsen var det relevant at respondentene var i arbeid, og det er disse undersøkelsen i hovedsak er distribuert til. 89 % av respondentene jobber i 100 % stilling. Av

respondentene opplyser 41.1% at de er leder med eller uten personalansvar på sin arbeidsplass, 22.2 % med personalansvar og 19.2 % uten personalansvar.

Respondentene fordeler seg mellom offentlig sektor (29.3%) og privat sektor (70.4%). Når det gjelder utdanning oppgir 80.8 % at de har høyere utdanning; av disse har 39.2 % bachelorgrad, 31.2 % mastergrad og 1.1 % doktorgrad.

Korrelasjonsanalyser

Korrelasjonsanalysen viser styrken på sammenhengen mellom variablene ostrakisme, klima for konflikthåndtering, laissez-faire- og transformasjonsledelse. Korrelasjon er et statistisk mål på hvor mye to målbare størrelser henger sammen med hverandre. Korrelasjonstesten gir oss et svar mellom +1 og -1, der 1 indikerer henholdsvis perfekt positiv eller negativ korrelasjon (Schober et al., 2018). Basert på Cohen (1988) og Schober et al. (2018) gir korrelasjonsverdier på under ± 0.3 en svak korrelasjon, verdier rundt ± 0.5 gir moderate korrelasjoner og verdier nærmere ± 0.7 og over indikerer sterk korrelasjon mellom variablene. Bosco et al. (2015) argumenterer for at effektstørrelsene av Cohen (1988) og Schober et al. (2018) er for høye og rigide for å måle effektstørrelser på holdninger og atferd innen anvendt psykologi, som HRM faller inn under. Vi velger derfor å ta utgangspunkt i Bosco et al. (2018) sitt signifikansnivå der $\pm .2$ til ± 0.4 indikerer medium effekt. Signifikansnivå på < 0.05 gir liten sannsynlighet for at disse funnene er tilfeldige (Schober et al., 2018).

Tabell 2 viser deskriptiv statistikk og korrelasjoner mellom studiens variabler. Korrelasjonsanalysen viser at alle variablene korrelerer i svak eller moderat grad med hverandre. Laissez-faire ledelse har en moderat korrelasjon med opplevd ostrakisme på jobb ($r = .343$), $p < .01$. Transformasjonsledelse korrelerer moderat negativ med opplevd ostrakisme på arbeidsplassen, $r = -.311$, $p < .01$. Klima for konflikthåndtering har en moderat negativ korrelasjon med opplevd ostrakisme på arbeidsplassen ($r = -.321$), $p < .01$. Korrelasjonsanalysene viser at våre hypoteser har en statistisk signifikant samvariasjon og dermed kan vi videreføre disse til regresjons- og interaksjonsanalysene.

Tabell 2. Deskriptiv statistikk og korrelasjoner for studievariablene*Korrelasjoner for studievariablene*

Variable	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. Ostrakisme	353	1.326	0.62	—			
2. Laissez-faire ledelse	345	1.879	1.03	.343**	—		
3. Transformasjonsledelse	239	3.746	1.10	-.311**	-.692**	—	
4. Klima for konflikthåndtering	352	3.706	0.90	-.321**	-.417**	.482**	—

p* < .05, *p* < .01.***Hypotesetesting***

Hypotesen én til tre ble testet gjennom regresjonsanalyse. Hypotese fire ble testet gjennom en multippel hierarkisk regresjonsanalyse for å finne interaksjonen.

9.1 Regresjonsanalyser

Tabell 3 viser resultatene av regresjonsanalysen hvor vi predikerer opplevd ostrakisme på arbeidsplassen opp mot ledelse og konflikthåndtering. Modell 1 som helhet var signifikant, $F(3, 234) = 20.248$, $p < .001$, og forklarte 20.6 % av variansen i ostrakisme ($R^2 = .206$).

Hypotese 1 postulerte at laissez-faire ledelse har en positiv sammenheng med ostrakisme på arbeidsplassen. Vi ser av modell 1 i tabell 3 at det var en positiv og signifikant effekt av laissez-faire ledelse på ostrakisme ($\beta = .306$, $p < .001$).

Hypotese 1 ble dermed støttet.

Hypotese 2 postulerte at transformasjonsledelse vil ha en negativ sammenheng med ostrakisme på arbeidsplassen. Vi ser av modell 1 i tabell 3 at det var en negativ, men ikke signifikant effekt av transformasjonsledelse på ostrakisme ($\beta = .077$, $p = .354$). Hypotese 2 ble dermed ikke støttet. Interaksjonseffekten ble også testet, men siden vi ikke fant en signifikant sammenheng i modell 1, ble denne ikke signifikant i modell 2.

Hypotese 3 postulerte at konflikthåndteringsklima vil ha en negativ sammenheng med ostrakisme, slik at et sterkere konflikthåndteringsklima er forbundet med mindre ostrakisme. Vi ser av modell 1 i tabell 3 at det var en positiv og signifikant effekt av klima for konflikthåndtering på ostrakisme ($\beta = -.284$, $p < .001$).

Hypotese 3 ble dermed støttet.

Tabell 3. Regresjons- og interaksjonseffekter

Multipel hierarkisk regresjonsanalyse som predikerer opplevd ostrakisme på arbeidsplassen

Variabel	Modell 1			Modell 2		
	<i>B</i>	β	<i>SE</i>	<i>B</i>	β	<i>SE</i>
Konstant	1.326		.035	1.274		.037
Laissez-faire ledelse	.179	.306***	.039	.122	.208*	.049
Transformasjonsledelse	.046	.077	.048	.038	.063	.051
Klima for konflikthåndtering	-.161	- .284***	.050	-.120	-.211**	.039
Klima for konflikthåndtering x laissez-faire ledelse				-.139	- .315***	.040
Klima for konflikthåndtering x transformasjonsledelse				-.022	-.048	.040
R^2	.206			.267		
ΔR^2	.206			.061		

Merk. N = 365. *B* = ustandardisert regresjonskoeffisient. β = standardisert regresjonskoeffisient.

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

9.2 Regresjonsanalyse med interaksjonseffekter

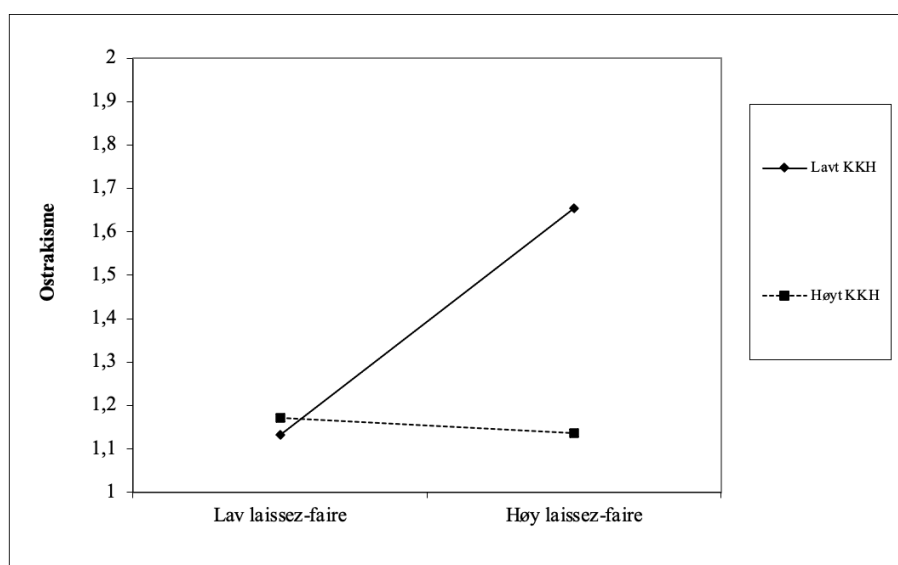
Tabell 3 viser resultatene av interaksjonseffekten når klima for konflikthåndtering er moderator for ledelse og opplevd ostrakisme på arbeidsplassen. Modell 2 som helhet var signifikant, $F(5, 232) = 16.896$, $p < .001$, og forklarte 26.7 % av variansen i ostrakisme ($R^2 = .267$).

Hypotese 4 postulerte at sammenhengen mellom laissez-faire-ledelse og ostrakisme var lavere ved sterkere klima for konflikthåndtering. Vi ser av modell 2 i tabell 3 at når vi la til interaksjonseffekten klima for konflikthåndtering ga det en forklart varians på 6.1 %, og denne økningen fra 20.6 % til 26.7 % i forklart

varians var statistisk signifikant ($B = -.139, p < .001$). Hypotese 4 ble dermed støttet.

Interaksjonseffekten er illustrert i figur 2. Denne viser at sammenhengen mellom laissez-faire ledelse og ostrakisme er sterkere ved svakere klima for konflikthåndtering ($\beta = -.315, p < .001$), mens den er tilnærmet flat ved et sterkt klima for konflikthåndtering. Vi finner dermed støtte for at klima for konflikthåndtering modererer sammenhengen mellom laissez-faire ledelse og ostrakisme.

Figur 2. Interaksjonseffekten av konflikthåndtering



KKH= Konflikthåndteringsklima

DISKUSJON

Formålet med denne studien var å belyse hvilken betydning ledelse og konflikthåndteringsklima har for opplevd ostrakisme på arbeidsplassen. I tillegg ville vi undersøke om sammenhengen mellom laissez-faire ledelsesstil og opplevd ostrakisme modereres av graden av opplevd konflikthåndteringsklima. Vår studie er et bidrag til litteraturen om mulige forløpere til opplevd ostrakisme i organisasjoner basert på Robinson et al. (2013) sitt rammeverk, Howard (2020) sin metaanalyse for ostrakisme og arbeidsmiljøhypotesen (Leymann, 1990). Vi baserte teorien om ledelse på fullspektrumsmodellen (Bass & Avolio, 1993) som senere ble videreutviklet til en helhetlig ledelsesmodell av Einarsen et al. (2007). Vi antok at ledelse ville ha innvirkning på forekomsten av opplevd ostrakisme.

Klima for konflikthåndtering (Rivlin, 2001), her underlagt etisk infrastruktur av Einarsen & Einarsen (2021), ble undersøkt som moderator da litteraturen viser at denne har en negativ effekt på mobbing på arbeidsplassen. Resultatene fra studien viste samsvar med litteraturen og våre hypoteser.

I hypotese én testet vi om laissez-faire ledelse var relatert til mer opplevd ostrakisme på arbeidsplassen. Vi fant en positiv sammenheng mellom laissez-faire ledelse og opplevd ostrakisme (H1). Funnene viser at denne lederstilen kan skape opplevd ostrakisme og kan være en av grunnene til at en føler seg ostrakert på jobb i samsvar med arbeidsmiljøhypotesen (Leyman, 1990) der mangel på ledelse gir stressende arbeidsmiljø. Slike arbeidsmiljø kan være preget av ukklarhet og rollekonflikt som igjen reduserer både arbeidsytelsen og motivasjon (Howard et al., 2020; McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Mangel på lederstøtte og inn gripen i vanskelige situasjoner kan slik virke som en stressor på enkeltindivider og arbeidsmiljøet. Når lederne unngår sitt ansvar, og lar arbeidsrelaterte oppgaver delegeres og håndteres uformelt blant medarbeiderne, skapes det frustrasjon på arbeidsplassen. Dette gjør at medarbeiderne må finne egne problemløsningsstrategier som kan skape uenighet og gi grunnlag for konflikt. Når det er liten sannsynlighet for konsekvenser eller represalier fra leder kan ostrakisme være en effektiv mekanisme for å regulere stressorer i arbeidsmiljøet. Våre funn er på lik linje med blant annet Kanwal et al. (2019) sin studie som viste en positiv sammenheng mellom laissez-faire ledelse og opplevd ostrakisme. Funnene våre sammenfaller også med forskning på det utvidede begrepet mobbing der destruktive ledelsesformer, her inkludert laissez-faire ledelse, gir grobunn for eskalerte mellommenneskelige konflikter som resulterer i mobbing på arbeidsplassen (Einarsen et al., 2007; Glambek et al., 2018; Hoel et al., 2010; Skogstad et al., 2007; Skogstad, Aasland, et al., 2014; Ågotnes et al., 2018).

Howard et al. (2020) fant at laissez-faire ledelse slo ut negativt i organisasjoner og at lederstilen i seg selv kunne oppleves som ostrakerende. Dette kan også være en alternativ forklaring for våre funn på opplevd ostrakisme. Det å være unnvikende eller ikke til stede, som ved laissez-faire ledelse, kan i seg selv bli oppfattet som en form for sosial ekskludering eller ostrakisme (Hoel & Salin, 2003; Ågotnes et

al., 2018), spesielt om medarbeiderne opplever at negativ atferd er akseptert av lederen (Zhao et al., 2019). Ostrakisme kan føles som en form for straff som får medarbeider til å oppleve smerte og trussel mot sine behov (Williams, 2009). Ifølge teorien om tilhørighet (Baumeister & Leary, 1995) streber enkeltpersoner etter å bli akseptert og oppnå en følelse av å høre til. Når lederen unngår handling og engasjement, fungerer det som en negativ tilbakemelding og kan det skade medarbeidernes følelse av tilhørighet og resultere i skade, tap eller uhelse for den som blir utstøtt (Aquino & Lamertz, 2004). Om en opplever begrenset sosial kontakt fra leder, kan det få medarbeidere til å føle seg usynlige og uten verdi, som kan svekke deres følelse av egenverd og skape tvil om ens plass i organisasjonen (Williams, 2009). Når en leder unnlater å handle på en sosialt passende måte, kan det også føre til at medarbeideren legger skylden på seg selv for å bli utstøtt (Robinson et al., 2013). Fordi utstøting får medarbeideren til å oppfatte seg selv som uønsket av leder, eller organisasjonen (Ferris et al., 2008), kan opplevd ostrakisme skade følelsen av tilhørighet og tilknytning til organisasjonen. Ostrakisme på arbeidsplassen kan også kreve at medarbeider legger ned mer innsats for å håndtere mellommenneskelige krav, noe som kan føre til negative emosjoner, for eksempel redusert jobbtilfredshet (Ferris et al., 2008; Robinson et al., 2013) og utmattelse (Williams, 2007a, 2007b; Williams & Nida, 2011). I sin ekstreme form kan laissez-faire ledelse oppleves som ostrakisme (Howard et al., 2020; Williams, 2007a) og kan få store konsekvenser for medarbeiderne og organisasjoner.

I hypotese to testet vi om transformasjonsledelse var relatert til mindre opplevd ostrakisme på arbeidsplassen. I vår studie fant vi en negativ bivariat sammenheng mellom transformasjonsledelse og opplevd ostrakisme (H2), men denne var ikke signifikant når den ble inkludert i regresjonsanalysen med laissez-faire ledelse og klima for konflikthåndtering. Transformasjonsledelse er å øke medarbeidernes indre motivasjon og autonomi, samt å utfordre og fasilitere faglig utvikling, slik at de når sitt fulle potensial (Bass & Avolio, 1993, 2004). Ved transformasjonsledelse vil lederen ivareta både oppgaver og ansatte på en god måte. Lederstøtte kan redusere stress, legge til rette for god arbeidsdeling og redusere konfliktnivå på arbeidsplassen og bidra til et positivt arbeidsmiljø (Tuckey et al., 2017). Ledere som legger til rette for et godt arbeidsmiljø, med rolleklarhet, gode samarbeidsrelasjoner og kommunikasjon, vil kunne forebygge

konflikter, ostrakisme og mobbing på arbeidsplassen (Howard, 2020; Kanwal et al., 2019). Våre funn er på linje med funnene i studier som indikerer at transformasjonsledelse henger sammen med mindre sosial utstøting på jobb (Kanwal et al. 2019, Howard et al. 2020). Basert på vårt teoretiske rammeverk og disse studiene tyder dette på at både økning av transformasjon- og reduksjon av laissez-faire ledelse vil kunne ha redusere forekomsten av opplevd ostrakisme på arbeidsplassen selv om vi statistisk ikke fant denne sammenhengen. Hypotesen samsvarer likevel med studier på transformasjonsledelse og arbeidsmiljø. En leder som skaper et arbeidsmiljø med effektiv kommunikasjon, vil ikke tillate mobbing på arbeidsplassen (Einarsen & Einarsen, 2021; Stouten et al., 2010). Det kan tenkes at transformasjonsledelse ikke er signifikant når vi tar inn konflikthåndteringsklima, da resten av organisasjonen gjennom godt konflikthåndteringsklima kan ivareta samme karakteristika som transformasjonslederen utøver i praksis. Karakteristika ved transformasjonsledelse og klima for konflikthåndtering, som ofte leder ivaretar, kan medarbeideren kanskje oppleve som sammenfallende praksis. Når ansatte oppfatter et sterkt klima for konflikthåndtering, har de tillit til at deres ledere vil handle proaktivt og konstruktivt i tilfelle konflikter. De føler seg også trygge på å ta opp en sak hvis det er nødvendig. Dette bidrar til å redusere potensielt negative konsekvenser i en mobbesituasjon. Et sterkt klima for konflikthåndtering kan også sikre et høyt nivå av mellommenneskelig tillit, både blant kollegaer og mellom underordnede og deres ledere, og dermed fremme trygghet på arbeidsplassen.

I hypotese tre testet vi om opplevd konflikthåndteringsklima var forbundet med mindre opplevd ostrakisme på arbeidsplassen. Vi fant en negativ sammenheng mellom klima for konflikthåndtering og opplevd ostrakisme (H3). I hypotese fire undersøkte vi videre om konflikthåndteringsklima kunne svekke sammenhengen mellom opplevd ostrakisme og laissez-faire ledelse. Det mest originale funnet i denne studien var at sammenhengen mellom laissez-faire ledelse og opplevd ostrakisme på arbeidsplassen var betinget av nivåene av klima for konflikthåndtering, med en interaksjonseffekt som forklarte 6.1 % av variansen av opplevd ostrakisme. Funnene indikerer dermed at når ansatte oppfatter et sterkt konflikthåndteringsklima, forekommer det mindre opplevd ostrakisme på arbeidsplassen, selv ved svakt eller utydelig lederskap fra nærmeste leder. Dette kan bety at effekten av laissez-faire ledelse på ostrakisme er svakere jo sterkere

klima for konflikthåndtering er. Vi har ikke funnet noen studier som ser på sammenhengen mellom konflikthåndteringsklima og ostrakisme tidligere, men dette sammenfaller med studier rundt mobbing som viser at klima for konflikthåndtering reduserer forekomsten av mobbing på arbeidsplassen (Einarsen et al., 2016, 2018; Hamre et al., 2022; Zahlquist et al., 2019).

Konflikthåndteringsklimaet i en organisasjon fungerer som en verdifull ressurs ved å gi medarbeidere informasjon og tillit til hvordan de skal håndtere økende press, frustrasjon og konflikter (Einarsen et al., 2016). Det gir også retningslinjer for å takle slike situasjoner og skaper tillit til at organisasjonen vil handle konstruktivt hvis situasjoner skulle eskalere (Einarsen et al., 2016; Zahlquist et al., 2019). Dette vil sannsynligvis fremme bruk av aktive problemløsningsstrategier fra alle involverte parter selv uten lederstøtte, noe som kan redusere de negative konsekvensene av ostrakisme.

Implikasjoner for HRM og ledere

Denne studien gir innsikt som støtter teorien om at arbeidsmiljø preget av mellom-menneskelige konflikter og laissez-faire ledelse kan bidra til utbredelsen av ostrakisme og mobbeatferd på arbeidsplassen (Glambek et al., 2018; Van den Brande et al., 2016; Ågotnes et al., 2018). Som HRM-funksjon må en forstå betydningen av disse funnene og ta grep for å redusere risikoen for at slike negative utfall oppstår i organisasjoner. Det er arbeidsgiver som har ansvar for at arbeidsmiljøet er forsvarlig på alle måter og samsvarer med regelverket som er gitt i arbeidsmiljøloven med tilhørende forskrifter for fysisk og psykisk forsvarlig arbeidsmiljø. Fra et HRM-perspektiv må vi fokusere på det vi kan gjøre noe med.

En viktig implikasjon for HRM er behovet for å revidere leder- og lederutviklingsprogrammer. Tradisjonelt har disse programmene fokusert på individuell kompetanseutvikling for effektiv ledelse (Day & Dragoni, 2015). Imidlertid har vi nå indisier for at manglende bevissthet og strategier for å redusere laissez-faire ledelse kan føre til økt mobbing og opplevd ostrakisme. Derfor bør HRM-intervensjoner inkludere opplæring og bevisstgjøring om destruktive lederatferder, og spesielt fokusere på å redusere forekomsten av laissez-faire ledelse (Skogstad et al., 2007).

Videre må HRM være en pådriver for etisk infrastruktur og konflikthåndtering i organisasjonen. Når organisasjoner tar i bruk tiltak for å håndtere uetisk atferd som ostrakisme og mobbing, har fokuset vanligvis vært på å forhindre slike handlinger (Escartín, 2016). Men det er like viktig å styrke organisasjonens evne til å håndtere og adressere konflikter på en rettferdig og effektiv måte. HRM må implementere klare og rettferdige prosedyrer for konflikthåndtering og fordeling av goder og byrder i organisasjonen (Einarsen & Einarsen, 2021). Videre bør HRM tilrettelegge opplæring for ledere i håndtering av mellommenneskelig konflikt, slik at konflikter blir effektivt adressert og løst, og risikoen for at de eskaleres til mobbingssituasjoner reduseres (Zahlquist et al., 2019).

HRM må også sørge for å skape et sterkt klima for konflikthåndtering i organisasjonen. Dette innebærer å legge til rette for ansattes oppfatning av at organisasjonen håndterer konflikter på en god og rettferdig måte. HRM bør ta initiativ til å etablere kanaler for effektiv kommunikasjon og konfliktløsning, samt sikre at ansatte opplever rettferdighet i fordelingen av goder og byrder. Et sterkt klima for konflikthåndtering kan spille en avgjørende rolle i å forebygge utviklingen av mobbingssituasjoner og skape et positivt psykososialt arbeidsmiljø (Rivlin, 2001).

Verneombudet har også en viktig rolle i arbeidsmiljøet og er ansvarlig for å ivareta arbeidstakernes helse, sikkerhet og velferd på arbeidsplassen. De bør være oppmerksomme på potensielle risikofaktorer og problemer i arbeidsmiljøet, være med i planlegging og gjennomføring av tiltak og delta i det systematiske helse, miljø- og sikkerhetsarbeidet for å sikre et trygt og helsefremmende arbeidsmiljø. Dette innebærer samarbeid med HRM, ledelsen, arbeidstakere og bedriftshelsetjenesten for å sikre at arbeidsmiljøet er i samsvar med gjeldende lover, regler og retningslinjer.

Metodiske begrensninger og videre forskning

Denne studien er en tverrsnittstudie med kryssseksjonelt design, og selv om det oppfylte formålet, har det sine svakheter. For å begrense oss har vi kun sett på data fra T1, og vi får kun enkeltinntrykk fra respondentene på svartidspunktet. Manglende tidssekvens og evne til å vurdere endringer over tid er begrensninger ved tverrsnittstudier. Et slikt studiedesign samler data på ett tidspunkt, noe som

gjør det vanskelig å fastslå årsak-virkningssammenhenger (Wang & Cheng, 2020). Vi kan ikke avgjøre om eksponeringen eller risikofaktoren forekom før utfallet, eller om det er en omvendt årsakssammenheng involvert. Ettersom tverrsnittstudier bare gir informasjon fra et bestemt tidspunkt, gir de heller ikke innsikt i hvordan variabler endrer seg over tid eller vurdere langsiktige effekter av eksponering for ostrakisme, laissez-faire ledelse eller klima for konflikthåndtering. Det hadde vært interessant å undersøke om graden av opplevd ostrakisme endret seg over tid. En annen interessant tilnærming kunne vært å studere ledelsesatferd over tid og undersøke i hvilken grad den utøvde ledelsesatferden påvirker de ansattes opplevelse av konflikthåndteringsklima og opplevd ostrakisme. Det er rimelig å anta at klimaet i stor grad påvirkes av lederes atferd over tid. Et sterkere forskningsdesign, som en longitudinell studie, ville også tillate oss å undersøke endringer over tid.

Kryssseksjonelt design åpner også for alternative tolkninger (Wang & Cheng, 2020). For eksempel kan opplevelsen av å bli utsatt for ostrakisme føre til en oppfatning om at lederen ikke griper inn når det trengs (ellers ville man ikke blitt ostrakert), og at konflikthåndteringsklimaet er dårlig (ellers ville man ikke blitt utsatt for ostrakisme). Det er viktig å være bevisst på disse mulige alternative tolkningene.

Det er viktig å være klar over at dataene vi har brukt i studien er basert på selvrapporterte opplevelser av lederstil, konflikthåndtering og ostrakisme, og dermed kan de være utsatt for metodisk bias. Dette betyr at det kan være visse begrensninger og feilkilder knyttet til datainnsamlingen og tolkningen av resultatene (Wang & Cheng, 2020). En viktig faktor å vurdere er potensielt overlapp mellom laissez-faire ledelse og ostrakisme, samt overlapp mellom laissez-faire ledelse og konflikthåndteringsklima. Dette betyr at den subjektive tolkningen fra respondentene når det gjelder ostrakisme, lederstil og klima for konflikthåndtering påvirker resultatene av studien. En sterkere forskningsdesign ville vært å inkludere team- eller organisasjonsskårer for konflikthåndteringsklima, slik at man får et mer helhetlig bilde av klimaet i arbeidsmiljøet.

Potensial for utvalgsbias er en viktig faktor å vurdere i tverrsnittstudier (Wang & Cheng, 2020). Siden slike studier er avhengige av et utvalg fra den interesserte befolkningen, kan valget av deltakere introdusere skjevheter i resultatene. En skjevhet oppstår når individer som er mer tilbøyelige til å delta, skiller seg fra ikke-deltakere, og dette kan påvirke resultatene på en uønsket måte.

En annen viktig begrensning ved tverrsnittstudier er begrenset generaliserbarhet. I vår studie er utvalget basert på et bekvemmelighetsutvalg fra nettverket til studenter på BI som alle er i jobb. Det er viktig å merke seg at dette utvalget i stor grad består av personer med høyere utdanning, siden 80,8% av deltakerne i studien hadde høyere utdanning. Dermed kan vi ikke betrakte dette utvalget som representativt for den norske befolkningen, hvor andelen med høyere utdanning i 2020 var 36.0 % («Befolkningens utdanningsnivå», 2022). Vårt utvalg er også fra Norge som er preget av en lav hierarkisk struktur, høy grad av autonomi og en organisasjonskultur der ledelsesstilene er mer i tråd med transformasjonsledelse. Sammenlignet med studiene om opplevd ostrakisme fra Asia (Kanwal et al., 2019; Khalid & Ahmed, 2015; Wu et al., 2016; Zhao et al., 2019), der hierarki og kollektivistiske verdier kan være mer utbredt, finner vi likevel likheter i funnene våre. Dette kan tolkes som at konseptene ostrakisme, lederstil og konflikthåndteringsklima har allmenngyldige implikasjoner for HRM, uavhengig av kulturelle forskjeller. Selv om utvalget ikke er representativt, er det dermed verdt å merke seg at funnene våre om lederstil og opplevd ostrakisme sammenfaller med tidligere metastudier og norske studier om ostrakisme og mobbing (Glambek et al., 2018, 2018, 2020; Howard et al., 2020; Kanwal et al., 2019; Skogstad et al., 2007; Skogstad, Aasland, et al., 2014). Selv om det kan være begrensninger knyttet til utvalgsbias, ser det ut til å være enighet i tidligere forskning om at dårlig lederskap har negative konsekvenser for ansatte, uavhengig av om de jobber i en produksjonsbedrift eller en kunnskapsbedrift, og uavhengig av kulturell bakgrunn (Kanwal et al., 2019; Khalid & Ahmed, 2015; Zhao et al., 2019).

Konklusjon

Resultatene av denne studien indikerer at lederstil og konflikthåndteringsklima spiller en rolle i opplevelsen av ostrakisme på arbeidsplassen, i tråd med tidligere forskning innen ostrakisme og mobbing (Baillien et al., 2014; Einarsen et al., 2016; Howard et al., 2020; Kanwal et al., 2019; Robinson et al., 2013; Zahlquist et al., 2019). I moderne arbeidsmiljøer der teamarbeid og gjensidig avhengighet er vanlig, er det viktig at ledere får opplæring i å bruke passende lederstiler for å styrke medarbeidernes følelse av trygghet og engasjement. Dette er spesielt viktig for å unngå et miljø der medarbeidere føler seg utelatt. HRM-funksjonen bør ta disse funnene i betraktning og implementere tiltak for å redusere risikoen for negative utfall. Dette kan innebære revisjon av leder- og lederutviklingsprogrammer, etablering av etisk infrastruktur og effektive prosedyrer for konflikthåndtering, samt fremme et sterkt klima for håndtering av konflikter. Samlet sett kan disse tiltakene bidra til å forebygge opplevd ostrakisme og skape et positivt arbeidsmiljø.

REFERANSELISTE

- Abelha, D., Costa Carneiro, P. C. D., & Cavazotte, F. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Review of Business Management, 20*, 516–532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships. *Journal of Applied Psychology, 89*, 1023–1034. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1023>
- Baillien, E., Bollen, K., Euwema, M., & De Witte, H. (2014). Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*, 511–524. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.752899>
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology, 19*(1), 1–16. <https://doi.org/10.1002/casp.977>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of occupational health psychology, 10*, 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, 17*(1), 112.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly, 6*(4), 463–478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
bth.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7284771&site=ehost-live>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM).
Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation.
Psychological Bulletin, 117, 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Baumeister, R. F., & Tice, D. M. (1990). Anxiety and social exclusion. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9, 165–195.
<https://doi.org/10.1521/jscp.1990.9.2.165>
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157–167.
<https://doi.org/10.1002/job.2053>
- Bosco, F. A., Aguinis, H., Singh, K., Field, J. G., & Pierce, C. A. (2015). Correlational effect size benchmarks. *Journal of Applied Psychology*, 100, 431–449. <https://doi.org/10.1037/a0038047>

- Bowling, N., & Beehr, T. (2006). Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis. *The Journal of applied psychology, 91*, 998–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2017). Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*, 338–349.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Chow, R. M., Tiedens, L. Z., & Govan, C. L. (2008). Excluded emotions: The role of anger in antisocial responses to ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology, 44*(3), 896–903. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2007.09.004>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd utg.). Laurence Erlbaum.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology, 13*(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 133–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>

- Dussault, M., & Frenette, É. (2015). Supervisors' Transformational Leadership and Bullying in the Workplace. *Psychological Reports, 117*(3), 724–733.
<https://doi.org/10.2466/01.PR0.117c30z2>
- Einarsen, S., & Einarsen, K. (2021). *Combating workplace bullying: Interventions and the role of the organisation's ethical infrastructure*.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice*, 3–39.
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., Skogstad, A., & Keeping, D. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist, 4*(4), 381–401. <https://doi.org/10.1080/13594329408410497>
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 185–201.
<https://doi.org/10.1080/13594329608414854>
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: A moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(3), 549–570.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å., & Nielsen, M. (2016). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: A moderated mediation analysis. *The International Journal*

of Human Resource Management, 29, 1–22.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>

- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Destructive Leadership*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion. *Science*, 302(5643), 290–292. <https://doi.org/10.1126/science.1089134>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Escartín, J. (2016). Insights into workplace bullying: Psychosocial drivers and effective interventions. *Psychology Research and Behavior Management*, 9.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale. *J Appl Psychol*, 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Ferris, D. L., Chen, M., & Lim, S. (2017). Comparing and contrasting workplace ostracism and incivility. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 315–338. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113223>
- Ferris, D. L., Yan, M., Lim, V. K. G., Chen, Y., & Fatimah, S. (2016). An Approach–Avoidance Framework of Workplace Aggression. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1777–1800. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0221>

- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, *66*(3), 438–456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.01.002>
- Glambek, M., Einarsen, S. V., & Notelaers, G. (2020). Workplace bullying as predicted by non-prototypicality, group identification and norms: A self-categorisation perspective. *Work & Stress*, *34*(3), 279–299. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1719554>
- Glambek, M., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2018). Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. *Work & Stress*, *32*(3), 297–312. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1427815>
- Glasl, F. (1982). The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties. I G. B. J. Bomers & R. B. Peterson (Red.), *Conflict Management and Industrial Relations* (s. 119–140). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-1132-6_6
- Gonsalkorale, K., & Williams, K. D. (2007). The KKK won't let me play: Ostracism even by a despised outgroup hurts. *European Journal of Social Psychology*, *37*(6), 1176–1186. <https://doi.org/10.1002/ejsp.392>
- Gruter, M., & Masters, R. D. (1986). Ostracism as a social and biological phenomenon: An introduction. *Ethology and Sociobiology*, *7*(3), 149–158. [https://doi.org/10.1016/0162-3095\(86\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0162-3095(86)90043-9)
- Halevy, N., Cohen, T., Chou, E., Katz, J., & Panter, A. (2013). Mental Models at Work: Cognitive Causes and Consequences of Conflict in Organizations. *Personality & social psychology bulletin*, *40*. <https://doi.org/10.1177/0146167213506468>

- Hamre, K. V., Fauske, M. R., Reknes, I., Nielsen, M. B., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2022). Preventing and Neutralizing the Escalation of Workplace Bullying: The Role of Conflict Management Climate. *International Journal of Bullying Prevention*, 4(4), 255–265.
<https://doi.org/10.1007/s42380-021-00100-y>
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220–242.
<https://doi.org/10.1080/02678370701705810>
- Hitlan, R., Kelly, K., Schepman, S., Schneider, K., & Zárate, M. (2006). Language exclusion and consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10, 56–70.
<https://doi.org/10.1037/1089-2699.10.1.56>
- Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 477–502.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, 21(2), 453–468.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00664.x>
- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. I S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper, *Bullying and emotional abuse*

- in the workplace: International perspectives in research and practice* (s. 203–218). Taylor & Francis/Balkema.
- 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*, 577–596. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>
- Kanwal, I., Lodhi, R., & Kashif, M. (2019). Management Research Review Leadership styles and workplace ostracism among frontline employees Article information: For Authors. *Management Research Review, 42*. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0320>
- Khalid, J., & Ahmed, J. (2015). Perceived organizational politics and employee silence: Supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy, 21*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/13547860.2015.1092279>
- Kim, Y., Cohen, T., & Panter, A. (2015). The Reciprocal Relationship between Counterproductive Work Behavior and Workplace Mistreatment: Its Temporal Dynamics and Boundary Conditions. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2638429>
- Leon-Perez, J. M., Medina, F., Arenas, A., & Munduate, L. (2015). The Relationship between Interpersonal Conflict and Workplace Bullying. *Journal of Managerial Psychology, 30*, 250–263. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0034>
- 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>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social*

Psychology, 10(2), 269–299.

<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119–126.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work.

European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>

McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545–559. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1)

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>

Notelaers, G., Van der Heijden, B., Hoel, H., & Einarsen, S. (2019). Measuring bullying at work with the short-negative acts questionnaire: Identification of targets and criterion validity. *Work & Stress*, 33(1), 58–75. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1457736>

Olweus, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do*. (s. xii, 140). Blackwell Publishing.

Rivlin, J. N. (2001). *Conflict management climate related to employment litigation*.

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>

- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232.
<https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5).
https://journals.lww.com/anesthesia-analgesia/Fulltext/2018/05000/Correlation_Coefficients__Appropriate_Use_and.50.aspx
- 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>
- Seligman, M. E. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. Freeman W H Freeman & Co.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12, 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>
- 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>
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23, 225–243. <https://doi.org/10.1207/153248301753225694>
- Spoor, J. R., & Williams, K. D. (2007). The evolution of an ostracism detection system. I *Evolution and the social mind: Evolutionary psychology and social cognition*. (s. 279–292). Routledge/Taylor & Francis Group.
- SSB. (2022, juni 16). *Befolkningens utdanningsnivå*. Statistisk Sentralbyrå. <https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniva>
- Steele, C. M. (1988). The Psychology of Self-Affirmation: Sustaining the Integrity of the Self. I L. Berkowitz (Red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 21, s. 261–302). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60229-4](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60229-4)
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 17–27. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0797-x>
- Tenbrunsel, A., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. (2003). Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research*, 16, 285–307. <https://doi.org/10.1023/A:1025992813613>
- Teng, F., & Chen, Z. (2012). Does social support reduce distress caused by ostracism? It depends on the level of one's self-esteem. *Journal of*

Experimental Social Psychology, 48, 1192–1195.

<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.03.014>

Tuckey, M., Li, Y., & Chen, P. (2017). The role of transformational leadership in workplace bullying: Interactions with leaders' and followers' job characteristics in a multi-level study. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2017-0008>

Van de Vliert, E. (1984). Conflict—Prevention and escalation. I P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. Wolff, *Handbook of Work and Organizational Psychology: Work psychology* (Bd. 1, s. 521–551). Psychology Press. <https://books.google.no/books?id=UJbndtgFUOcC>

Van de Vliert, E., Einarsen, S., & Nielsen, M. (2013). Are national levels of employee harassment cultural covariations of climato-economic conditions? *Work & Stress*, 27. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.760901>

Van den Brande, W., Baillien, E., De Witte, H., Vander Elst, T., & Godderis, L. (2016). The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggression and Violent Behavior*, 29. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2016.06.004>

Verhezen, P. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics*, 96, 187–206. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0458-5>

Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-Sectional Studies: Strengths, Weaknesses, and Recommendations. *An Overview of Study Design and Statistical*

Considerations, 158(1, Supplement), S65–S71.

<https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>

Williams, K. D. (1997). Social ostracism. *Aversive interpersonal behaviors.*, 133–170. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9354-3_7

Williams, K. D. (2007a). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 425–452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>

Williams, K. D. (2007b). Ostracism: The Kiss of Social Death. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 236–247.

<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00004.x>

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. (2011). Ostracism: Consequences and Coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 71–75.

<https://doi.org/10.1177/0963721411402480>

Williams, K. D., & Zadro, L. (2001). Ostracism: On being ignored, excluded, and rejected. I *Interpersonal rejection*. (s. 21–53). Oxford University Press.

Wu, C.-H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and When Workplace Ostracism Inhibits Organizational Citizenship Behaviors: An Organizational Identification Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101. <https://doi.org/10.1037/apl0000063>

Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional Antecedents and Consequences of Workplace Ostracism: An Empirical Examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23–44. <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0119-2>

- Wu, L.-Z., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Chiang, F., Snape, E., & Liang, L. H. (2015). Breaking (or making) the silence: How goal interdependence and social skill predict being ostracized. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *131*, 51–66.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.08.001>
- Yip, J., & Herbert Walker, D. (2021). Leaders mentoring others: The effects of implicit followership theory on leader integrity and mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*, 1–31.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1875493>
- Yu, X., Zhang, L., Lin, Z., Zhou, Z., Hazer-Rau, D., Li, P., Ji, W., Zhang, H., & Wu, T. (2021). Ostracism, Psychological Capital, Perceived Social Support and Depression among Economically Disadvantaged Youths: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(21).
<https://doi.org/10.3390/ijerph182111282>
- Zahlquist, L., Hetland, J., Skogstad, A., Bakker, A. B., & Einarsen, S. V. (2019). Job Demands as Risk Factors of Exposure to Bullying at Work: The Moderating Role of Team-Level Conflict Management Climate. *Frontiers in Psychology*, *10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02017>
- Zhao, M., Chen, Z., Glambek, M., & Einarsen, S. V. (2019). Leadership Ostracism Behaviors From the Target's Perspective: A Content and Behavioral Typology Model Derived From Interviews With Chinese Employees. *Frontiers in Psychology*, *10*.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01197>
- Zheng, X., Yang, J., Ngo, H.-Y., Liu, X.-Y., & Jiao, W. (2016). Workplace Ostracism and Its Negative Outcomes: Psychological Capital as a

Moderator. *Journal of Personnel Psychology*, 15, 143–151.

<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000147>

Ågotnes, K., Einarsen, S., 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. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12200>