

MOP5101

Masteroppgave i ledelse

Innleveringsdato: 10.06.2012

Antall ord: 19649

«Workplace incivility»:

En kvalitativ undersøkelse av hvordan en tredjepart evaluerer
ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder



Høyskolen Kristiania

Våren 2021

Denne besvarelsen er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.

Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med masterstudiet i ledelse ved Høyskolen Kristiania og markerer avslutningen på mastergraden. Arbeidet med masteroppgaven har vært en spennende prosess, som har vært både lærerik og krevende.

Jeg vil takke veileder, Ingvild Seljeseth for innovative innspill, positivt engasjement og konstruktive tilbakemeldinger. Jeg setter stor pris på støtten og oppmuntringen, takk for grundig og punktlig veiledning. Videre vil jeg takk informantene, som har vist meg tillit og tatt seg tid til å dele informasjon. Til slutt vil jeg takke familie, venner og samboer, som har vært gode støttespillere og motivatorer, under en hektisk og krevende periode.

Sammendrag

Hensikten med studien er å undersøke hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. Studien er basert på funn fra dybdeintervjuer, gjennomført våren 2021, med åtte informanter, fra seks ulike arbeidsplasser. Intervjuene ble gjennomført gjennom en digital kommunikasjonstjeneste, når informantene var på hjemmekontor. «The Critical incident technique» (CIT) ble herunder brukt som undersøkelsesmetode.

Informantene fikk spørsmål om usivilisert oppførsel, knyttet til situasjoner de har observert, hvor leder har oppført seg usiviliserte mot en ansatt, på arbeidsplassen. Funnene i studien ble analysert gjennom Nvivo, for å kartlegge hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. Funnene indikerer at tredjeparts evaluering blir formet av ansattes reaksjon og det viser seg herunder at dramatikken i mottakers reaksjon påvirker tredjeparts evaluering. Studien understreker antagelsen om tredjepart, som en involvert part i situasjoner hvor usivilisert oppførsel fra leder til ansatt oppstår. Tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner, blir som nevnt formet av ansattes reaksjoner og viser sammenhenger til teorier om deontisk rettferdighet. I denne studien kommer det frem at tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder, blir formet av kontekst, sosial rang og kjønnsroller og den helhetlige sammensetningen i situasjonen. Det understrekes at det er mange faktorer som kan påvirke forholdet. Noe som hever grunnlaget for ytterligere forskning på tredjeparts rolle, knyttet til usiviliserte oppførsel på arbeidsplassen.

Nøkkelord: usivilisert oppførsel, tredjepart, deontisk rettferdighet, kontekst, sosial rang, kjønnsrolle

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
<i>1.1 Bakgrunn for problemstilling</i>	1
<i>1.3 Avgrensning</i>	3
<i>1.4 Tidligere forskning</i>	3
2.0 Teoretisk rammeverk	5
2.1 «Workplace incivility».....	5
2.2 Mottakers reaksjoner på usivilisert oppførsel.....	7
2.3 Tredjepersons reaksjoner.....	9
2.5 Kjønnroller ved usivilisert oppførsel.....	11
2.6 «Deontic justice».....	11
3.0 Metode	12
3.1 <i>Forskningsstrategi</i>	12
3.2.1 Valg av metode for datainnsamling.....	15
3.2.2 Valg av informanter	16
3.2.3 Datakilder	17
3.2.4 Semistrukturerte dybdeintervju	17
3.2.5 Utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene.....	18
3.3 <i>Dataanalyse</i>	19
3.4 <i>Kvalitetskriterier for kvalitativ forskning</i>	20
3.4.1 Reliabilitet.....	20
3.4.2 Validitet.....	21
3.5 <i>Forskningsetikk</i>	22
4.0 Empiri	23
4.1 <i>Ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel</i>	23
4.2 <i>Elementer som former tredjeparts evaluering</i>	26
4.2.1 <i>Konteksten for den usiviliserte oppførselen</i>	27
4.2.2 <i>Den sosiale rangen til ansatt og leder</i>	34
4.2.3 <i>Kjønnroller</i>	35
5.0 Diskusjon	37
5.1 <i>F1: Hvilke reaksjoner fra den ansatte på usivilisert oppførsel beskrives?</i>	38

<i>5.2 F2: Hvilke elementer former tredjeparts evaluering av reaksjonene?</i>	41
5.2.1 Konteksten for den usiviliserte oppførselen	41
5.2.2 Den sosiale rangen til ansatt og leder	45
5.2.3 Kjønnroller.....	46
5.3 Studiens styrker og svakheter	47
6.0 Konklusjon	48
6.1 Videre forskning.....	50
7.0 Litteraturliste	52

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for problemstilling

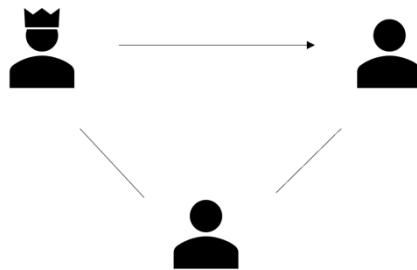
«Workplace incivility» eller usivilisert oppførsel, er en negativ form for sosial interaksjon, mellom to eller flere ansatte på arbeidsplassen. Oppførselen viser mangel på hensyn til andre (Andersson og Pearson 1999) og kan tolkes forskjellig av de involverte (Pearson, Andersson og Porath, 2000). Den subtile formen for oppførsel skiller seg fra blant annet mobbing og trakassering, på bakgrunn av dens lave intensitet og tvetydige innhold (Pearson, Andersson og Porath, 2000). Usivilisert oppførsel har vist seg å være vanskelig å oppdage, samtidig som ledere er dårlig rustet til å håndtere den (Pearson og Porath, 2005). Usivilisert oppførsel fører med seg negative konsekvenser for mottakeren, (Hershcovis m.fl. 2017) og oppleves som et brudd på arbeidsplassens normer for gjensidig respekt (Andersson og Pearson 1999). Porath og Pearson (2010) presiserer at så mange som oppimot 96% av oss har opplevd usivilisert oppførsel på arbeidsplassen. Med tanke på denne utbredelsen er det viktig å forstå observatørreaksjoner mot usivilisert oppførsel, da disse ifølge Reich og Hershcovis (2014) vil ha implikasjoner for initiativtaker, mottaker og organisasjon (Reich og Hershcovis 2014). Temaet for denne masteravhandlingen er således evaluering av ansattes reaksjoner på leders usiviliserte oppførsel, fra tredjeparts perspektiv.

Eksisterende litteratur har sett på «workplace incivility», (eksempelvis Andersson og Pearson 1999, Miner m.fl. 2017, Pearson, Andersson og Porath, 2000, Cortina m. fl. 2001) mottakers reaksjoner knyttet til fenomenet (eksempelvis Pearson, Andersson og Wegner 2001: Cortina m.fl. 2017) og konsekvenser knyttet til denne type oppførsel (eksempelvis Cortina m.fl. 2001, Hershcovis m.fl. 2017, Pearson og Porath, 2005, Holm, Torkelson og Bäckström 2015). Derimot er litteraturen omkring hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder, tynnere. Cortina og Magley (2009) understreker behovet for en kvalitativ studie omkring spesifikke reaksjoner på «workplace incivility» og hvordan andre opplever disse reaksjonene. En kvalitativ studie kan bidra til å kaste lys over fenomenet, fra en ny innfallsvinkel som kan åpne opp for svar vi kan utforske på en annerledes måte enn tidligere. Folger (2001) argumenterer for at tredjeparts reaksjoner kan påvirke den usiviliserte oppførselen, og bidra til å forverre eller avskrekke fremtidig usivilisert oppførsel. Dette tydeliggjør viktigheten av å kartlegge tredjeparts rolle omkring usivilisert oppførselen. Med utgangspunkt i dette vil denne studien være et bidrag til å bygge videre på eksisterende teori omkring usivilisert oppførsel på arbeidsplassen.

1.2 Problemstilling og problemformulering

Utgangspunktet for studien er at det finnes ulike måter for en tredjepart å evaluere ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. Studien tar for seg «workplace incivility», som handler om usivilisert oppførsel knyttet til arbeidsplassen. Bak studien foreligger en antagelse om at mottakers reaksjon på usivilisert oppførsel fra leder, blir evaluert av tredjepart.

Problemstillingen presenteres, og blir besvart sammen med to forskningsspørsmål. Disse vil bidra til å bryte opp problemstilling for å gi bedre innsikt, slik at problemstillingen lettere kan besvares. Forskningsspørsmålene deles opp i to kategorier, hvor F1 er knyttet til ansattes reaksjoner og F2 er knyttet til tredjeparts evaluering. Denne oppgaven er dermed ment som et bidrag til diskusjonen rundt en tredjeparts evaluering knyttet til usivilisert oppførsel på arbeidsplassen.



Figur 1. Illusjon av forholdet som undersøkes.

Problemstillingen for denne studien er:

«Hvordan evaluerer en tredjepart ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder?»

For å få bedre innblikk i problemstillingen er det utviklet følgende underspørsmål:

F1: Hvilke reaksjoner fra den ansatte på usivilisert oppførsel beskrives?

F2: Hvilke elementer former tredjeparts evaluering av reaksjonene?

Mer spesifisert vil følgende elementer undersøkes, da de på bakgrunn av eksisterende litteratur trolig vil bidra til å forme tredjeparts evaluering av reaksjonene:

- konteksten for den usiviliserte oppførselen
- den sosiale rangen til ansatt og leder
- kjønnsroller

Med kontekst menes «*sammenhengen som gir bakgrunn for å forstå et ord eller en ytring, eller de forholdene i omgivelsene som er relevante for forståelsen eller tolkningen av en ytring eller for produksjonen av den*» (Svennevig 2019). Når vi snakker om kjønnsroller i denne studien menes, «*en samling av normer og forventninger knyttet til det å være mann eller kvinne, gutt eller jente. Kjønnsrollene bestemmer gjerne tankemønstre, følelser og atferd. De gir også forventninger til hva man bør mene og interessere seg for*» (Svartdal 2020).

1.3 Avgrensning

Denne oppgaven avgrenses i henhold til at det blir lagt fokus på «workplace incivility» ut ifra Andersson og Pearson (1999) forståelse av fenomenet. Deler av det teoretiske rammeverket er hentet fra engelske studier, og det vil derfor forekomme egne oversettelser. Oppgaven er også avgrenset til å handle om usivilisert oppførsel tilknyttet arbeidsplassen. Oppgavens omfang og gitt rammeverk for oppbygning setter begrensninger for oppgaven. Gjennom denne studien ønsker jeg å vise hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. Jeg har intervjuet åtte informanter fra seks forskjellige arbeidsplasser, med en forutsetning om at de har vært vitne til usivilisert oppførsel på arbeidsplassen.

1.4 Tidligere forskning

De siste to siste tiårene har det vært en enorm økning i forskningen på «workplace incivility» (Miner m.fl. 2017). Fokuset på usivilisert oppførsel, på arbeidsplassen begynte for det meste med Andersson og Pearsons (1999) grunnleggende artikkel om emnet. Siden da har Andersson og Pearson (1999) sine teorier vært det primære fundamentet som ligger til grunn for forskning på «workplace incivility» (Miner m.fl. 2017, 1). Andersson og Pearson (1999) definerte «workplace incivility» som “Avvikende lav intensitets oppførsel med en tvetydig hensikt å skade den det gjelder, i strid med arbeidsplassens normer for gjensidig respekt. Usivilisert oppførsel er karakteristisk frekk, uhøflig og viser mangel på hensyn til andre” (egen oversettelse av definisjon av Andersson & Pearson, 1999, s. 457). Videre er også Cortina, Lilia M., Vicki J. Magley, Jill Hunter Williams og Regina Day Langhout (2001) blant "første generasjons incivilityforskere" og var med å etablere «workplace incivility» som et fenomen, som fikk vitenskapelig oppmerksomhet i Nord-Amerika.

I løpet av mange års forskning har resultatene presisert at «workplace incivility» er relatert til negative resultater for de som blir utsatt for denne typen oppførsel (Holm, Torkelson og Bäckström 2015). De individuelle og organisatoriske kostnadene ved denne lavintensitetsatferden inkluderer tilbaketrekning fra arbeid (Pearson, Andersson og Wegner 2001), stress på arbeidsplassen og psykiske plager (f.eks. Cortina m.fl., 2001; Lim og Cortina 2005; Cortina m.fl. 2017), lavere produktivitet og arbeidsglede (f.eks. Penney og Spector 2005; Cortina m.fl. 2017), lavere tilfredshet med medarbeidere (f.eks. Martin og Hine 2005; Cortina m.fl. 2017), «incivility perpetration» (f.eks. Gallus m.fl., 2014; van Jaarsveld m.fl., 2010; Cortina m.fl. 2017), lavere psykologisk løsrivelse etter arbeid (Nicholson og Griffin 2015; Cortina m.fl. 2017), redusert kreativitet, oppgaveutførelse og hjelpsomhet (Porath og Erez 2007; Cortina m.fl. 2017), høyere grad av «turnover» (f.eks. Wilson og Holmvall 2013; Cortina m.fl. 2017), lavere tilfredshet i privatlivet (Ferguson 2012; Cortina m.fl. 2017), depresjon og høyere konflikt mellom arbeid og familie (Lim og Lee 2011; Cortina m.fl. 2017).

Hershcovis m.fl. (2017) trekker inn gruppeverdimodellen (Lind og Tyler 1988) som antar at gruppeidentifisering forklarer individuelle reaksjoner på dårlig behandling. Sett i sammenheng med «workplace incivility», kan arbeidsplassen ses på som en gruppe der man bruker betydelig tid på å jobbe og dyrke relasjoner. Dermed kan det å oppleve usivilisert oppførsel på arbeidsplassen true ens følelse av verdi for organisasjonen, særlig fordi intensjonen bak oppførselen ofte er uklar (Hershcovis m.fl. 2017). Tidligere forskning har også gjort oss bevisst på at sosiale forhold som rang, kjønn og makt kan påvirke reaksjoner på «workplace incivility». I en studie utført av Fournier (m.fl. 2002) kom det frem at de som ble utsatt for usivilisert oppførsel hadde en tendens til å krangle når de ble truet av underordnede og underkaste seg når de var truet av overordnede.

Gabriel m.fl. (2017) gjennomførte en studie som gjorde oss bevisst på at kvinner opplever mer usivilisert oppførsel på arbeidsplassen enn menn, og at det er størst sannsynlighet at de opplever det fra andre kvinner. Bakgrunnen for dette er at kvinner muligens prøver å konkurrere om de samme ressursene (Sheppard & Aquino, 2017). Disse resultatene skal selvfølgelig ikke misforstås til å antyde at «workplace incivility» mot kvinner som er initiert av menn ikke forekommer. Resultatene fra denne studien indikerer derimot at «workplace incivility» overfor kvinner initiert av menn, ikke utelukkende utgjør de høyere nivåene av «workplace incivility» som er rapportert i litteraturen (Cortina m. fl. 2001). Forskning har

også undersøkt hva organisasjoner kan gjøre for å redusere «workplace incivility» og skape trygge arbeidsmiljøer (Leiter m. fl. 2011). Pearson og Porath (2005) presiserer at usivilisert oppførsel arbeidsplassen er en utbredt form for organisasjonsavvik. De presenterer deretter en rekke tiltak organisasjonen kan gjøre for å unngå «workplace incivility», som blant annet innebærer å lære medarbeidere høflighet og se etter signaler for usivilisert oppførsel (Pearson og Porath 2005).

Xiaowan og Loi (2019) har studert tredjepartsreaksjoner mot «workplace incivility» i sammenheng med moralsk identitet- og tenkning. Denne studien viser at en tredjepart som er vitne til «workplace incivility» kan utvise gjengjeldende reaksjoner på den urettmessige «gjerningsmannen», selv om tredjeparten på ingen måte blir påvirket av hendelsen (Skarlicki og Rupp, 2010). Tripp, Bies og Aquino (2007) legger vekt på at når man observerer andres urettferdige behandling kan de være motivert til å reagere aktivt for å straffe «lovbryterne». Videre har forskning vist at atferdsmessig reaksjon på usivilisert oppførsel ofte er følelsesmotivert (Folger m.fl. 2005).

2.0 Teoretisk rammeverk

Gjennom det teoretiske rammeverket ønsker jeg å skape klarhet rundt «workplace incivility» og hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. «Workplace incivility» kan påvirke arbeidsforhold negativt og true ens følelse av verdi for organisasjonen (Hershcovis m.fl. 2017). For å skape klarhet rundt forståelsen av «workplace incivility» presenteres relevant teori, for bedre innsikt. For å bygge opp under problemstillingen vil oppgaven blant annet se på hvilken betydning ansattes- og tredjeparts reaksjoner, sosial rang, deontisk rettferdighet og kjønnsroller har, knyttet til problemstillingen. De teoretiske bidragene vil gjennom empiri og diskusjon bistå med å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan evaluerer en tredjepart ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder?»

2.1 «Workplace incivility»

«Workplace incivility» kan ses på som en negativ form for sosial interaksjon mellom to eller flere ansatte på arbeidsplassen, og tolkes forskjellige av de involverte (Pearson, Andersson og

Porath, 2000). «Workplace incivility» eller usivilisert oppførsel på arbeidsplassen defineres av Andersson og Pearsons (1999) som “Avvikende lavintensitets oppførsel med tvetydig hensikt å skade den det gjelder, i strid med arbeidsplassens normer for gjensidig respekt» (heretter kalt: usivilisert oppførsel). Usivilisert oppførsel er karakteristisk frekk, uhøflig og viser mangel på hensyn til andre” (egen oversettelse av definisjon av Andersson og Pearson, 1999, s. 457). Usivilisert oppførsel relatert til arbeidsplassen kan eksempelvis være å overskride atferdsnormer, bruke nedsettende språk eller stemmetone, mistenkeliggjøre andres omdømme eller ignorere henvendelser fra andre individer (Pearson og Porath, 2005).

Usivilisert oppførsel differensierer seg fra andre former for negativ avvikende atferd på bakgrunn av sin lave intensitet (Hershcovis, 2011; Pedersen Totland og Asp 2019). Mobbing, vold, aggresjon og tyranni vil ha en høyere intensitet enn det Andersson og Pearsons (1999) legger i usivilisert oppførsel. Fenomenet skiller seg fra annen slags mishandling, ved at det ikke har en tydelig intensjon, men heller er tvetydig (Andersson og Pearson 1999). Mens Andersson og Pearsons (1999) spesifiserer at usivilisert oppførsel bryter med arbeidsplassens normer, vil disse også inkludere uformelle regler som lokalsamfunnet vedtar. Disse kan påvirke sosial interaksjon, men blir likevel sjelden registrert eller diskutert åpent (Feldman, 1984; Pedersen Totland og Asp 2019). Som sådan bør uformelle regler og normer gis mye oppmerksomhet fra alle organisasjoner som strever for å redusere usivilisert oppførsel på arbeidsplassen (Pedersen Totland og Asp 2019).

Usivilisert oppførsel er som nevnt avvikende lavintensitetshandlinger med tvetydig intensjon om å skade (Andersson og Pearson, 1999). Denne typen atferd påvirker vårt velvære, arbeidsholdning og atferd negativt (Cortina m.fl. 2001). Dette tyder på at usivilisert oppførsel kan oppleves svært potent, på bakgrunn av at det virker isolerende og pinlig. Å oppleve usivilisert oppførsel på arbeidsplassen kan dermed true ens følelse av verdi for organisasjonen, særlig fordi intensjonen bak ofte er uklar (Hershcovis m.fl. 2017). Ifølge Solomon (1998; Pedersen Totland og Asp 2019) ønsker vi å gjøre forretninger med de som gir oss respekt. Derfor er et miljø styrt av høflighet antagelig viktig for enhver organisasjon, for å fungere vellykket. Pearson og Porath (2005) understreker at usivilisert oppførsel er gjennomtrengende kostbart for organisasjoner. Bakgrunnen for dette kan trolig basere seg på fenomenets konsekvenser og organisasjonens evne til å ta tak i problemet. Tidligere forskning tyder på at usivilisert oppførsel forekommer hyppig, og at de fleste organisasjoner har problemer med å gjenkjenne atferdsmønstrene til fenomenet (Pearson og Porath 2005).

Usivilisert oppførsel forstyrrer målsetning og kan bidra til at medarbeidere handler basert på egne interesser, noe som kan være i strid med organisasjonens verdier og ressurser (Pearson og Porath 2005). Forekomsten av usivilisert oppførsel kan forårsake redusert arbeidsinnsats, produktivitet og ytelse (Pearson og Porath 2005). På tross av dette presiserer Pearson og Porath (2005) at de fleste ledere er dårlig rustet til å håndtere usivilisert oppførsel. Der usivilisert oppførsel ikke begrenses, reduseres også arbeidsglede og organisasjonslojalitet (Pearson og Porath 2005). Dette kan bidra til at medarbeidere forlater jobben sin på grunn av virkningen til denne subtile formen for avvik. Det fremkommer også at konsekvensene gjerne skjer utenfor organisasjonens bevissthet (Pearson og Porath 2005).

2.2 Mottakers reaksjoner på usivilisert oppførsel

Usivilisert oppførsel på arbeidsplassen kan vise seg fra mange ulike former Cortina m.fl. (2017). Felles for fenomenet er likevel konsekvensene tilknyttet fenomenet, som består av negative resultater for de som blir utsatt for denne typen oppførsel (Pearson, Andersson og Wegner 2001). Når ansatte opplever seg som målet for den usiviliserte oppførselen, utløses ofte en reaksjon (Pearson og Porath 2012). Vurderingsteori fremhever at når mennesker møter en potensiell stressfaktor, utspiller det seg en kognitiv-emosjonell prosess for å evaluere stressfaktoren (Lazarus 1999). Situasjonen blir herunder vurdert for å bestemme graden av potensiell skade, trussel eller utfordring en blir utsatt for (Lazarus 1999), som dermed styrer reaksjonen. Når en blir utsatt for usivilisert oppførsel antyder teori at vurderingen en gjør seg, fører til en følelsesmessig reaksjon, som videre styrer atferdsreaksjonene (Andersson og Pearson, 1999). Hershcovis (m.fl. 2017) kaller reaksjonen på usivilisert oppførsel for en selvbevisst følelsesmessig reaksjon, på bakgrunn av at man som mål for oppførselen, opplever «tap av ansikt». Hvor «ansikt» kan refereres til som ens oppfattede status i andres øyne (Lind og Tyler 1988). Tangney, Stuewig og Mashek, (2007) mener den følelsesmessige reaksjonen involverer evaluering av seg selv fra andres perspektiv.

Pearson og Porath (2012) redegjør for ulike følelsesmessige og atferdsmessige reaksjoner som kommer til uttrykk når ansatte opplever usivilisert oppførsel på arbeidsplassen. Herunder oppleves sinne, frykt og tristhet å være blant følelsesmessige reaksjoner som mottaker av usivilisert oppførsel på arbeidsplassen opplever.

Sinne er et svar på en oppfattet ugjerning (Averill 1983) og den vanligste forklaringen for sinne på arbeidsplassen er usivilisert oppførsel fra andre (Domagalski 1999). Sinne kan oppstå som en reaksjon av at noen trækker over en grense, (Benneche 2020) hvor ens identitet ble truet eller utfordret (Pearson og Porath 2012). Den atferdsmessige reaksjonen ved sinne viser seg gjerne gjennom å straffe, skade eller fornærme (Bougie, Pieters, og Zeelenberg, 2003; Pearson og Porath 2012). Det er særlig tre underkategorier innfor atferdsmessige sinnereaksjoner som Pearson og Porath (2012) presenterer. Disse er: å angripe direkte eller indirekte mot lovbrøyteren, rette aggresjonen mot en annen person enn lovbrøyteren eller på en ikke-menneskelig gjenstand eller å svare ikke-aggressivt (f.eks. diskutere hendelsen eller delta i beroligende aktiviteter (Pearson og Porath 2012).

Frykt kan oppstå når noen oppdager ondskap, ubehag eller føler seg truet (DeBecker, 1997; Greenspan, 1988; Pearson og Porath 2012). Når usivilisert oppførsel på arbeidsplassen oppstår kan mottaker oppleve at deres forventninger til mellommenneskelig interaksjon er blitt brutt, sammen med deres antagelser om organisasjonens ansvar for å opprettholde disse forventningene (Pearson, Andersson og Wegner 2001). Som et resultat av slike brudd, kan det oppstå frykt på ulike nivåer (MacKinnon, 1994; Pearson og Porath 2012). Ut ifra atferdsreaksjoner har frykt en handlingstendens som involverer å beskytte seg mot fare, ofte assosiert med atferd som å trekke seg tilbake eller unngå. Generelt har ansatte som opplever frykt (dvs. følelsen av trussel eller fare) en tendens til å unngå direkte konfrontasjon (Lazarus, 1968; Roseman, 1984; Pearson og Porath 2012). Snarere har de en tendens til å bruke indirekte metoder for å rette opp situasjonen og gjenopprette identiteten (Frijda, 1986).

Tristhet er den emosjonelle opplevelsen av negative hendelser som blir vurdert som ukontrollerbare (Frijda m.fl. 1989; Pearson og Porath 2012). Tristhet kan forventes når dødsfall og andre traumer oppstår, men det viser seg imidlertid at tristhet på arbeidsplassen også kan oppstå fra en relativt uskyldig kontekst til en usivilisert opplevelse. Pearson og Porath (2012) argumenterer for at de som opplever usivilisert oppførsel på arbeidsplassen opplever et brudd i forventninger og som et resultat kan de føle på håpløshet. Når tristhet oppleves, er reaksjonen gjerne knyttet til at den enkelte vil gjøre noe, men vet ikke hva han skal gjøre (Frijda m.fl.1989; Pearson og Porath 2012). Som et resultat forsøker de som opplever tristhet, generelt å unngå å tenke på sorgen, og tror at den ubehagelige tilstanden styres av upersonlige forhold (Smith og Ellsworth 1985). Mens sterke følelser som sinne kan føre til direkte konfrontasjon med initiativtaker, vil svakhetsforsterkende følelser som tristhet

mest sannsynlig føre til følelsesmessige responser på mindre direkte måter (Pearson og Porath 2012). Dog kan tristhet bidra til reaksjoner som fravær (Pearson og Porath 2012).

Pearson og Porath (1999) har også sett at målet for den usiviliserte oppførselen kan reagere med hevn, der intensiteten av negativ interaksjon stiger i påfølgende runder mellom mål og initiativtaker, også kalt «tit for tat» karakteren (Pearson og Porath 2012). Denne teorien tar dog utgangspunkt i at den følelsesmessige reaksjonen er sinne og spiller videre ut ifra dette. Videre redegjør Andersson og Pearson (1999) for «incivility spiral», altså en negativ spiral av usivilisert oppførsel. Når usivilisert oppførsel blir anerkjent og oppfattet av mottakeren som usivilisert eller støtende, vil mottakeren gjengjelde deretter med en negativ oppførsel for å rette opp feilen han eller hun oppfattet å bli utsatt for (Loh og Loi 2018). Usivilisert oppførsel på arbeidsplassen oppfattes videre som en uventet forstyrrelse i rutinen, som kan skade relasjonen mellom initiativtaker og målet for den usiviliserte oppførselen (Pearson, Andersson og Porath 2000). Aquino og Douglas (2003) redegjør for at usivilisert oppførsel kan bidra til å skade ens sosiale identitet som et verdsatt organisasjonsmedlem. Hvor det heller bør bli lagt fokus på å behandle andre med rettferdighet, omtanke og respekt (Aquino og Douglas 2003).

2.3 Tredjepersons reaksjoner

Som observatør eller tredjepart til usivilisert oppførsel kan vedkommende velge å reagere på situasjonen. Reaksjonene kan trolig være svært varierende, avhengig av den usiviliserte oppførselen som blir utført. Forskningen har vist at atferdsmessig observatørreaksjoner på usivilisert oppførsel er følelsesmotivert (Folger m.fl. 2005). Når noe urettferdig har skjedd, opplever tredjeparter nesten samtidig som mottaker et moralsk opprør (O'Reilly og Aquino, 2011), og dette moralske opprøret tjener som grunnlag for straffereaksjoner (Folger og Glerum, 2015; Xiaowan og Loi 2019). Når man observerer andres usiviliserte oppførsel, kan man være motivert til å reagere aktivt for å straffe «lovbryterne» (Tripp, Bies, og Aquino, 2007). Den samme reaksjonen kan være forårsaket av forskjellige motivasjoner (Robinson og Bennett, 1997; Xiaowan og Loi 2019) og konsekvensene av straffende handlinger kan noen ganger være utenfor aktørens kontroll. Det er derfor viktig å differensiere forskjellige straffereaksjoner i henhold til handlingenes art der og da, enn dens motivasjon og konsekvens (Xiaowan og Loi 2019). Dette kan fortelle oss at hver situasjon kan være annerledes og reaksjonene kan være like, selv uten samme motivasjon og konsekvens.

Porath og Pearson (2010) presiserer at så mange som oppimot 96% av oss har opplevd usivilisert oppførsel på arbeidsplassen. Med tanke på denne utbredelsen er det viktig å forstå observatørreaksjoner mot usivilisert oppførsel, da disse mest sannsynlig vil ha implikasjoner for initiativtaker, målet og organisasjon (Reich og Hershcovis 2014). Når ansatte ser noen oppføre seg frekt mot noen andre, er det et brudd på ens grunnleggende forventning om hvordan andre skal behandles på arbeidsplassen. Som hevdet av O'Reilly og Aquino (2011), vil observatører sannsynligvis utvikle en moralsk intuisjon om at denne behandlingen er feil. Reich og Hershcovis (2014) understreker i sin studie, at personer som oppfører seg usivilisert mot andre på arbeidsplassen, gjør mest skade mot seg selv i en observatørs øyne. Disse funnene kan tjene som en avskrekkende faktor for fremtidig usivilisert oppførsel. Videre presiserer Gerardo, Welbourne og Sariol (2020) at observatører var mer sannsynlige til å gripe inn ved å hjelpe målet i situasjonen når de oppfattet både ansvar for og kontroll over hendelsen. Gerardo, Welbourne og Sariol (2020) anbefaler derfor at det vil være hensiktsmessig å utvikle arbeidstakernes ansvarsfølelse og kontrollerbarhet i forhold til å observere usivilisert oppførsel på arbeidsplassen. Chui og Dietz (2014) argumenterer for at jo mindre negative målreaksjonene er, altså reaksjonene til den som blir dårlig behandlet, desto mindre reagerer observatører på usivilisert oppførsel.

2.4 Sosial rang

I den akademiske litteraturen omkring usivilisert oppførsel får vi rede på hva fenomenet handler om. Det som ikke kommer like tydelig frem, er om sosial rang, makt og roller påvirker graden av usiviliserte oppførselen på arbeidsplassen. (Hershcovis m.fl. 2017). Fournier (m.fl. 2002) presiserer at den sosiale organisasjonen av mennesker og andre arter ofte er hierarkisk, og at på denne måten er rangordningen av individer i hierarkiet parallell med deres prioritering av ressurstilgang. Teoretikere forventer at det sosiale «rangsystemet» styrer atferdstrategier som konkurrenter bruker for å bestride og sikre ressurstilgang (Fournier m.fl. 2002). Sett at en toppleder opplever et usivilisert angrep fra en underordnet. Topplederen kan da reagere på utallige forskjellige måter. Likevel kan man forvente at visse typer oppførsel ville være mer typisk, gitt den høytstående posisjonen (Fournier m.fl. 2002). På samme måte dersom en underordnet opplever et usivilisert angrep fra en overordnet. Slik det presiseres kan vi altså anta at reaksjoner fra mottaker og tredjeperson på leders usiviliserte oppførsel på arbeidsplassen, vil bli påvirket av den sosiale rangen.

Sosiale rangteoretikere antar at trusselvurderinger eller å føle seg kritisert kan fremkalle opptrappingsadferd mot underordnede og avtrappingsadferd mot overordnede (Fournier m.fl. 2002). I en studie utført av Fournier (m.fl. 2002) kom det frem at enkeltpersoner hadde en tendens til å krangle når de ble kritisert av underordnede og å underkaste seg når de ble kritisert av overordnede, noe som bekrefter antagelsen fra rangteoretikerne. Fournier (m.fl. 2002) presiserer også at kranglete og underdanig oppførsel kan brukes som taktikk der mennesker forsvarer seg mot følelser av trussel og underlegenhet. Pearson og Porath (2005) understreker i sin studie at de med størst makt har flere måter å praktisere usivilisert oppførsel på og komme unna med det, samt at ovenfra- og ned oppførsel kan starte som en selvforsterkende syklus. De legger også frem funn som indikerer at det er mest sannsynlig at den som blir utsatt for usivilisert oppførsel har lavere status enn initiativtaker, enten det er i en direkte rapporteringslinje eller ikke (Pearson og Porath 2005). Slik vi kan se støtter forskningsbevisene antagelsen om at makt og sosial status påvirker arten og bevegelsen av usivilisert oppførsel på arbeidsplassen (Estes og Wang 2008).

2.5 Kjønnroller ved usivilisert oppførsel

I en studie gjennomført av Gabriel m.fl. (2017) kom det frem at kvinner opplever mer usivilisert oppførsel på arbeidsplassen enn menn og at det er størst sannsynlighet at de opplever det fra andre kvinner. Dette samsvarer også med en studie gjennomført av Sheppard og Aquino (2017). Gabriel m.fl. (2017) presiserer også at kvinner som eksempelvis er selvstendige og dominerende har en tendens til å være mer utsatt for eksponering av usivilisert oppførsel fra kvinner. Bakgrunnen for at dette finner vi i at kvinner muligens forsøker å konkurrere om de samme ressursene (Sheppard og Aquino, 2017).

2.6 «Deontic justice»

«Deontic justice» eller deontisk rettferdighet (egen oversettelse) er relativt nytt begrep, utviklet av Folger i 2001 (Satici, Uysal og Satici 2014). Begrepet refererer til i hvilken grad rettferdige handlinger eller meninger kommer fra en følelse av plikt og moralsk forpliktelse. Opprinnelsen til begrepet «deontic» finnes i det greske ordet "deon", som refererer til en følelse av forpliktelse eller plikt (Rupp, Shao, Thornton, og Sharlicki, 2013; Satici, Uysal og Satici 2014). Gjennom rettferdighet er en opptatt av «rett og galt» mens det deontiske perspektivet hevder at vi bør betrakte rettferdighet som et mål i seg selv (Folger 2001). Rettferdighet er relatert til hva folk synes er etisk passende, og ikke bare det som tjener

økonomiske egeninteresse eller gruppebasert identitet (Cropanzano, Goldman og Folger, 2003). Samtidig innebærer rettferdighet en type moralsk vurdering og referer i samsvar med visse standarder for etisk anstendighet (Crawshaw, Cropanzano, Bell og Nadisic, 2013; Satici, Uysal og Satici 2014).

Begrepet rettferdighet har gjort seg bemerkelsesverdig i samfunnsvitenskapen de siste tre tiårene (Colquitt, 2001; Satici, Uysal og Satici 2014), og forskere understreker viktigheten av rettferdighet på bakgrunn av at urettferdighet kan føre til blant annet tyveri, sabotasje og til og med vold (Cropanzano Goldman og Folger, 2003). Samtidig vil urettferdighet true en sikker identitet fordi den signaliserer ekskludering av et verdsatt medlem av et ønskelig kollektiv (Tyler og Blader, 2000). Deontisk rettferdighet antyder at en oppførsel er rettferdig så lenge den er i samsvar med normer for moralsk forpliktelse, både for seg selv og for andre (Folger 2001). Organisatorisk rettferdighet er viktig for arbeidstakere. Når ansatte føler seg bra, har de en tendens til å rapportere mindre stress og bedre helse (Cropanzano og Wright 2011), samt mer positive holdninger til jobbene sine (Cohen-Charash og Spector 2001; Cropanzano, Goldman og Folger 2003). Blader og Tyler (2001) hevder at ansatte ofte opprettholder etiske standarder eller moralske prinsipper, også kalt «rettferdighetsregler», til å evaluere den moralske behandlingen av andre. På denne måten blir rettferdighet verdsatt, ikke bare på bakgrunn av de personlige fordelene den kan medføre for en person (Folger m.fl. 2005).

3.0 Metode

I dette kapittelet presenteres og begrunnes oppgavens valgte metodiske fremgangsmåte for innsamling og analysing av empirisk forskningsdata. Første del omhandler forskningsstrategi, deretter presenteres datainnsamlingen, valg av informanter, datakilder og datanalyse. Den avsluttende delen tar for seg kvalitetskriterier for kvalitativ forskning og til slutt forskningsetikk. Metoden fungerer som et hjelpemiddel som brukes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Metoden vil bidra til dypere forståelse av problemstillingen:

«Hvordan evaluerer en tredjepart ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder?»

3.1 Forskningsstrategi

3.1.1 *The Critical incident technique (CIT)*

Formålet med forskningsstrategien er å sikre at en når målene man har satt seg for forskningen (Askheim og Grenness 2008). «The Critical incident technique» (heretter kalt: CIT) er en kvalitativ forskningsmetode som ble utviklet av psykologiprofessor John C. Flanagan. Metoden fokuserer på critical incidents (heretter: kritiske hendelser) som regnes som avgjørende faktorer for en bestemt situasjon, atferd eller fenomen (TemaHR). En hendelse kan beskrives slik: «By an incident is meant any observable human activity that is sufficiently complete in itself to permit inferences and predictions to be made about the person performing the act» (Flanagan, 1954, s. 327) Dette er en svært bred definisjon, hvor vi videre antar at kritiske hendelser bryter med en forventning og kan oppleves spesielle, problematiske, sensitive eller ubehagelige for den enkelte (Edvardsson 1998). Ofte benyttes CIT for å forhindre at de kritiske hendelsene gjentar seg, men nyere forskning har også benyttet CIT for å få en dypere forståelse av hvordan mennesker tenker og føler om kritiske hendelser (Butterfield m.fl. 2005).

CIT består av et sett fleksible prinsipper, og man anbefales å tilpasse metoden til situasjonen den skal utføres i (Flanagan, 1954, s. 335; Østbye 2018). Metoden er nyttig når man skal samle inn data om adferd som er uvanlig eller oppstår med ujevne mellomrom (Østbye 2018). Med CIT som undersøkelsesteknikk ønsker man å forstå og få frem opplevelser og handlinger til mennesker i sitt eget miljø, i situasjoner som oppstår i hverdagen (Warbletoncouncil). CIT er derfor en hensiktsmessig tilnærming til oppgavens problemstilling, samt at metodens iboende fleksibilitet gjør det mulig å tilpasse metoden etter bruk (Butterfield m.fl. 2005). John C. Flanagan formulerte fem hovedtrinn ved gjennomføring av CIT. Butterfield (m.fl. 2005) presiserer at det er viktig at forskere omfavner og bruker trinnene i CIT-forskningsmetoden, som ble beskrevet av Flanagan (1954). Ved å følge trinnene vil man bidra til å opprettholde og forbedre både forskningstradisjonen og troverdigheten. Dette vil trolig bidra til økt grad av pålitelighet knyttet til studieresultatene ved bruk av CIT (Butterfield m.fl. 2005). Videre argumenterer Butterfield (m.fl. 2005) for at det er viktig å standardisere troverdighet- og pålitelighetssjekker som brukes av forskere. Dette innebærer blant annet å *trekke ut kritiske hendelser ved bruk av uavhengige kodere og bruke lyd- eller videobåndintervjuer for å sikre at deltakernes historier fanges opp nøyaktig* (Butterfield m.fl. 2005).. Ved gjennomføring av denne studien er det ønskelig å møte de standardiserte troverdighet- og pålitelighetssjekkene Butterfield (m.fl. 2005) presenterer og dermed tas de med i betraktingen når studien gjennomføres.

John C. Flanagan (1954) presenterte fem hovedtrinn ved gjennomføring av CIT, disse er som følger:

1. Identifiser hovedmålene
2. Planlegge og spesifisere
3. Samle inn data
4. Analyser dataene
5. Tolke og rapportere resultater

I denne studien ønsker jeg å få en dypere forståelse av situasjoner der tredjepersoner har vært vitne til usivilisert oppførsel på arbeidsplassen. Deretter er det ønskelig å forstå hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. For å få en dypere forståelse av tematikken i denne studien vil Flanagans (1954) fem hovedtrinn ved gjennomføring av CIT tas i bruk. Identifisering av hovedmålene er den første steget i undersøkelsesteknikken, hvor jeg i denne studien vil ha som hovedmål å få en dypere forståelse av situasjoner der tredjepersoner har vært vitne til usivilisert oppførsel fra en leder på arbeidsplassen, gjennom å svare på problemstillingen. Videre må det planlegges og spesifiseres, her står det sentralt at man bestemmer situasjonens relevans for det generelle målet samt å bestemme hvem som skal gjennomføre studien (Butterfield m.fl. 2005).

Det tredje trinnet i CIT er å samle inn dataene, hvor det i denne studien vil bli gjennomført semistrukturerte dybdeintervju. I følge Butterfield (m.fl. 2005) understreket Flanagan at prøvestørrelsen i en CIT-studie ikke bestemmes av antall deltakere, men heller av antall kritiske hendelser som er observert eller rapportert, og om hendelsene representerer tilstrekkelig dekning av aktiviteten som studeres. Analysering av data blir neste steg hvor mange forskere (Flanagan, 1954; Oaklief, 1976; Woolsey, 1986; Butterfield m.fl. 2005) presiserer dette som det viktigste og vanskeligste trinnet i CIT-prosessen, da flere kritiske hendelser kan være vanskelig å jobbe med og klassifisere. For å sikre troverdighet og pålitelighet vil det i denne studien blant annet bli benyttet eksterne analyseverktøy som «Nvivo» for å bidra i analyseringen av data. Det femte og siste trinnet er å tolke og rapportere dataene.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Valg av metode for datainnsamling

Innen samfunnsvitenskap skilles det hovedsakelig mellom to former for datainnsamlingsmetoder: kvantitativ og kvalitativ metode. Anvendt metode gir en føring for hvordan man samler inn og systematiserer innhentet datamateriale (Jacobsen, 2005). Justesen og Mik-Meyer (2012: 15-17) gjør rede for at kvantitative undersøkelser blant annet kjennetegnes ved at de genererer data som tillater numerisk analyse. Innen kvantitativ metode bruker man statistiske beregninger og store datamengder, gjerne i form av tall og statistikker, samt forklaringer og sammenhenger (Justesen og Mik-Meyer 2012). Kvalitativ metode på sin side setter fenomener i kontekst, tolker prosesser eller betydninger, anvender teoretisk baserte konsepter og søker forståelse (Justesen og Mik-Meyer 2012; Thoresen og Sandberg 2021). Metodene som brukes av kvalitative forskere eksemplifiserer en felles tro på at de kan gi en “dypere” forståelse av sosiale fenomener enn det man ville få fra en rent kvantitativ metodikk.

Dersom vi ser på tidligere forskning innen usivilisert oppførsel ser vi at store deler av forskningen baserer seg på kvantitative studier. Bakgrunnen for dette finner vi trolig forklaring i ved at man har ønsket å gjøre tallfestede studier med mange informanter. Dette har resultert i mange gode studier rundt fenomenet usivilisert oppførsel. Det som derimot er mer savnet, er dypere studier som kan fortelle oss noe om meningene og tankene individer har omkring fenomenet. Studier som omhandler tredjeparts tanker og evaluering omkring leders usiviliserte oppførsel mot ansatte finnes det veldig få studier på. Derfor er kvalitativ metode, som åpner opp for en induktiv analyse en god tilnærming ettersom jeg kan oppdage nye ting ved fenomenet. En kvalitativ studie vil trolig kunne fange opp nyanserte svar i forhold til forståelsen rundt hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder.

Målet med kvalitativ metode er å utforske meningsinnholdet i sosiale fenomener, slik det oppleves for de involverte selv (forskningsetikk). Kvalitative forskningsmetoder kan brukes til systematisering av og gi innsikt i menneskelige uttrykk, enten språklige ytringer eller handlinger (forskningsetikk). Språk og handling har en meningsdimensjon som krever kvalifisert og refleksiv fortolkning for å kunne utvikles til vitenskapelig kunnskap (forskningsetikk). I å med at det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før omkring hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder, kan kvalitative forskningsmetoder være velegnet. Kvalitativ forskning kan bidra til å kaste lys

over fenomener som har vært lite studert, og bidra til å utvikle velegnede begreper for å studere slike fenomener (forskningsetikk).

3.2.2 Valg av informanter

I denne oppgaven ligger fokuset på usivilisert oppførsel på arbeidsplassen. Gjennom oppgaven ønsker vi å bringe frem hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. For å få til dette trenger vi informanter som kan bidra til at en kan utforske meningsinnholdet, slik det oppleves for de involverte selv. I den sammenheng oppleves det problematisk å kun benytte en bedrift for å innhente informasjon omkring problemstillingen. Bakgrunnen for dette er de ulike organisasjonskulturene som finnes i næringslivet. Henning Bang (2013) definerer organisasjonskultur slik: *«Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben»*

Busch, Vanebo og Dehlin (2010: NTNU) legger vekt på at organisasjonskulturen i en organisasjon kan fungere som et mønster av felles verdier og grunnleggende antakelser. Problematikken rundt å kun innhente informasjon fra en bedrift handler i dette tilfellet om sjansen for å hente inn informasjon som er «unikt for dette miljøet». Det vil si at en da tar sjansen på å basere funnene på informasjon, man ikke vet om er overførbare og gyldige utover det utvalget og den konteksten man hadde i studien. På bakgrunn av dette blir det foretatt datainnsamling med informanter fra seks ulike arbeidsplasser. Dette vil trolig bidra til å hente inn informasjon som i større grad er overførbare til en annen kontekst, utover det utvalget man har i studien. Informantene er hentet både fra privat og offentlig sektor og de har ulik erfaring fra arbeidslivet. Informantene er rekruttert gjennom strategisk selvseleksjon, det vil si at informantene har fått informasjon om studien og deretter meldt seg frivillige til å delta (Grønmo 2021). Strategiske utvalg er hensiktsmessig for kvalitative studier da metoden handler om å velge deltakere som har de egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til undersøkelsens problemstilling (Alghasi, 2020: Thoresen og Sandberg 2020). Under er en oversikt over informantene i denne studien. Videre vil informantene refereres til gjennom informantnummer.

Informantnummer	Kjønn	Arbeidserfaring (år)
I1	dame	23
I2	dame	6
I3	mann	40
I4	dame	35
I5	dame	6
I6	dame	20
I7	mann	15
I8	dame	20

3.2.3 Datakilder

I denne avhandlingen blir informasjon i hovedsak innhentet gjennom primærdata som anskaffes gjennom dybdeintervju. Primærdata kan komme fra ulike kilder, men kjennetegnes ved at de skapes gjennom direkte kontakt mellom forsker og kilde (Blaikie 2010). På bakgrunn av fraværende forskning innen tredjeparts evaluering av reaksjoner på usivilisert oppførsel knyttet til arbeidsplassen, fant jeg det nødvendig å skaffe primærdata gjennom semistrukturerte dybdeintervju. Innfallsvinkelen til datainnsamling har blitt valgt på bakgrunn av at det fremskaffer et empirisk material bestående av informantenes egne beskrivelser av situasjonene.

3.2.4 Semistrukturerte dybdeintervju

Dybdeintervju er et dyptgående intervju med en person om gangen, omkring en forhåndsdefinert problemstilling (Respons analyse: Thoresen og Sandberg 2020). Hensikten med dybdeintervju er å avdekke motiver og holdninger knyttet til sosiale eller fysiske forhold på en arbeidsplass, samt å gi innsikt i konsekvenser av tiltak som er gjennomført (Respons analyse: Thoresen og Sandberg 2020). Intervjuene kan variere i grad av struktur og formalitet. De kan være strukturerte ved at man anvender standardiserte spørsmål for hver enkelt informant, eller åpne gjennom at man for eksempel kun gir informanten et tema den skal redegjøre for (Saunders, Lewis og Thornhill 2012). Varigheten på et dybdeintervju kan variere sterkt, alt fra tretti minutter og opp til flere timer. Gjennom dybdeintervju foreligger det et ønske om at man klarer å skape en trygg atmosfære, hvor respondenten får mulighet til å åpne seg og gi fullstendige og ærlige svar. Fordelen med denne tilnærmingen ligger i at

intervjuene legger føringer for at individuelle meninger kommer frem, samtidig som man kan avdekke mer sensitiv informasjon, på bakgrunn av muligheten rundt improvisasjon (Askheim og Grenness 2014, 91). Ulempen med dybdeintervju kan imidlertid være at intervjuobjektene sier det de tror du vil høre, samt at dårlig hukommelse, misforståelser og dynamikk kan påvirke intervjuene i negativ retning (Askheim og Grenness 2014, 91).

3.2.5 Utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

En intervjuguide brukes som et hjelpemiddel for å holde fokus på det som utforskes (Drageset og Ellingsen 2010). Spørsmålene i intervjuguiden skal utarbeides før intervjuprosessen iverksettes og spørsmålene bør utvikles basert på forskningsspørsmålene og inneholde sentrale temaer studien har til hensikt å belyse (Dalen 2011). Spørsmålene bør bidra til å åpne opp i tematikken slik at fenomenet eller temaet blir belyst, fra ulike perspektiver og vinkler (Drageset og Ellingsen 2010). Intervjuguiden skal ta hensyn til det kvalitative intervjuets to dimensjoner: den teoretiske, altså relevansen for forskningsprosjektets problemstilling, samt den dynamiske, altså det å skape en god intervjuinteraksjon (Drageset og Ellingsen 2010). For å kunne stille relevante spørsmål er det nødvendig med god teoretisk kunnskap om feltet. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på distinksjon mellom en teoristyrte og en teoriladd intervjuguide (Drageset og Ellingsen 2010). Drageset og Ellingsen (2010) legger vekt på at det er viktig å tenke på oppbygningen av intervjuet. Det er sentralt å fokusere på hva, altså temaet for undersøkelsen, hvorfor, altså formålet med intervjuet, og hvordan, altså intervjuteknikker, datainnhenting, transkribering og analyse.

Ved utarbeidelse av spørsmålene vil jeg i denne studien benytte *traktprinsippet* (Dalen 2011). Intervjuet vil da foregå med en struktur bestående av innledning, hoveddel og avslutning. De innledende spørsmålene bør være enkle, ufarlige og berøre tematikken på en forsiktig måte. Her blir det blant annet spurt om informantens arbeidserfaring. De innledende spørsmålene bidrar til kontaktetablering og får informantene til å føle seg mer avslappet. Videre kan spørsmålene spisses mot det mer sentrale i intervjuet og avslutningsvis bør «trakten» åpnes ved at spørsmålene igjen handler om generelle forhold knyttet til den aktuelle tematikken (Dalen 2011). I denne studien vil jeg avslutningsvis åpne opp for at informanten kan legge til informasjon for å bidra til åpenhet rundt tematikken. Under intervjuet bør spørsmålene gjerne ha en deskriptiv form med hovedsakelig hva- og hvordan-spørsmål (Drageset og Ellingsen 2010). For mange hvorfor-spørsmål kan hemme spontaniteten og de fylldige beskrivelsene.

Det kan også snu intervjuet fra å være beskrivende til å bli forklarende og argumenterende (Drageset og Ellingsen 2010). Samt bør intervju spørsmålene være korte og lette å forstå, og det er viktig at man unngår å spørre om flere ting på en gang (Drageset og Ellingsen 2010).

Under intervjuet ble det brukt lydopptaker for å dokumentere og sikre korrekt gjengivelse av informantenes opplysninger. Butterfield (m.fl. 2005) presenterte lydopptaker som en av de standardiserte troverdighet- og pålitelighetssjekkene ved bruk av CIT, det var derfor ønskelig å ta i bruk dette. På samme tid unngår man notering underveis, noe som kan medføre lange pauser og avbrytelser som kan virke hemmende og distraherende på både intervjuer og informant (Kvale og Brinkmann. 2015). For å ta lydopptak ble det innhentet samtykke fra informantene, og de fikk et informasjonsskriv om hvordan data og personopplysninger skulle håndteres. Studien ble godkjent gjennom Norsk senter for datainnsamling (NSD), og følger deres retningslinjer for datainnsamling. På bakgrunn av den globale koronapandemien blir alle intervjuene gjennomført over zoom, som er en møtetjeneste hvor man kan snakke og se hverandre samtidig. Tjenesten bidro til et godt intervju hvor man fortsatt kunne se hverandre, noe som var ønskelig for å fange opp reaksjoner og språk som vises gjennom uttrykk og bevegelse.

3.3 Dataanalyse

For å opprettholde troverdighet ved bruk av CIT som forskningsmetode, blir det lagt særlig vekt på bruk av eksterne verktøy i dataanalysen (Butterfield m.fl. 2005). Det finnes riktignok ulike fremgangsmåter for analyse avhengig av hensikten med studiet. I denne studien blir innholdsanalyse den mest egnede analyse, da dette innebærer å fange opp meningsinnholdet i dataene gjennom kategorisering etter tema (Jacobsen, 2005). Som en videre del av Flanagans (Butterfield m.fl. 2005) troverdighet- og pålitelighetssjekkene ved bruk av CIT, blir intervjuene analysert og transkribert gjennom Nvivo. Nvivo er en kompleks programvare for kvalitativ forskning, som bidrar til bedre innsikt (Alfasoft). Dataanalysen tar utgangspunkt i dybdeintervjuene, som er vår primærkilde i denne studien. Gjennom Nvivo får vi mulighet til å kode teksten fra de transkriberte intervjuene basert på temaene i forskningsspørsmålene. Videre ble hvert tema også fordelt i flere underkategorier. Denne type analyse gir anledning for å se likheter, sammenhenger og variasjoner. Vi får innsikt i variasjoner som ikke nødvendigvis ville vært like tydelige uten denne type analyse.

3.4 Kvalitetskriterier for kvalitativ forskning

Felles for det kvalitativ og kvantitativ er betoningen av at vi har å gjøre med en metode. Det betyr at den kunnskapen som bringes frem, enten om en arbeider kvantitativt eller kvalitativt ikke bringes frem tilfeldig, men systematisk. Når resultatene skal undersøkes skal også kvaliteten vurderes, her kommer begrepene reliabilitet og validitet inn. (Askheim og Grenness 2008, 22).

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om studiens pålitelighet, og er en angivelse av om undersøkelsen viser den virkelige situasjonen og i hvilken grad resultatene kan etterprøves (Sander 2019). For å oppnå høy grad av reliabilitet kreves etterprøvbarehet. Det vil si at hvis en annen forsker gjennomfører en identisk undersøkelse, basert på de samme premissene og metodene, skal de alltid komme fram til samme resultat. Vi kan dermed si at reliabilitet er en angivelse av målingenes konsistens og stabilitet (Sander 2019). Innen reliabilitet kan vi skille mellom intern- og ekstern reliabilitet. Den indre reliabilitet forteller i hvilken grad andre forskere kan bruke begrepsapparatet i en studie på samme måte i andre studier og analyser (Sander 2019). Den ytre reliabiliteten angir i hvilken grad ulike forskere vil oppdage samme fenomen, generere samme begreper i den aktuelle og liknende situasjoner (Sander 2019).

I denne studien kan vi argumentere for at funnene innehar en til dels grad av *ekstern reliabilitet* ettersom datamaterialet kan anses som relativt stabilt. Ved bruk av semistrukturerte dybdeintervju vil det være mer krevende å oppnå etterprøvbarehet, da man til en viss grad ikke kan styre svarene man innhenter. Samtidig kan vi basert på tall fra statistisk sentralbyrå (SSB) anta at flere tar utdanning innen ledelse, noe som trolig kan bidra til en mulig endring i trenden rundt «workplace incivility» og evnen til å unngå slik oppførsel. Det er likevel vanskelig å argumentere for høy grad av ekstern reliabilitet da den kvalitative tilnærmingen åpner opp for påvirkning. Egenskaper ved forskeren vil kunne påvirke informanten og omvendt, enda forskeren er bevist sin rolle gjennom intervjuene. Dette bidrar til at de kan være vanskelig å oppnå etterprøvbarehet. For å bidra til *intern reliabilitet* vil Flanagans (Butterfield m.fl. 2005) troverdighet- og pålitelighetssjekkene i CIT bidra til å styrke graden av pålitelighet. Herunder blir det lagt vekt på bruk av lydopptaker, medfølgende blir eksterne transkribering- og analyseverktøy tatt i bruk. Dette bidrar til å unngå slurv og andre unøyaktigheter. For å sikre nøyaktigheten vil analyseprogrammet bidra til å trekke ut

kritiske hendelser ved hjelp av koding. Medfølgende blir det fremlagt rikelig med dokumentasjon for enklere spore valg og herunder bidra til en viss grad av etterprøvbarehet.

3.4.2 Validitet

Validitet handler om studiens gyldighet og overførbarhet. Validitet benyttes for å vurdere om studien virkelig måler det den har til hensikt å måle (Sander 2019). For å oppnå høy grad av validitet forutsettes det at anvendte begreper og teorier er tydelig definert slik at tolkningen av datamaterialet kan kvalitet vurderes (Grønmo 2004). For å styrke graden av validitet i denne studien blir definisjoner og teori tydelig definert og beskrevet. I denne studien blir det blant annet brukt lydopptaker under dybdeintervjuene for å bidra til å styrke studies troverdighet. Dermed unngår man notater som kan mistolkes i ettertid, samt at man risikerer ikke å miste relevant data grunnet glemsel (Kvale og Brinkmann. 2015). Innenfor validitet er det vanlig å skille mellom intern-og ekstern validitet. *Intern validitet* handler om hvor troverdige resultatene er (Sander 2019). For å kontrollere den interne validiteten vil det i denne studien bli foreta en kritisk gjennomgang av funnene. Under intervjuene kan man oppsummere for informanten på slutten som en utsjekk på at man har oppfattet svarene korrekt. Dette er en av fordelene ved bruk av semistrukturerte intervju, da det er mulighet for oppklaring når noe er uklart. (Jacobsen, 2005).

Ekstern validitet angir i hvilken grad vi kan generalisere resultatene til andre populasjoner og andre kontekster på et annet tidspunkt. Med andre ord handler ekstern validitet om overførbarhet (Sander 2019). Gjennom de standardiserte troverdighet- og pålitelighetssjekkene vi tar i bruk gjennom CIT vil vi trolig bidra til å øke graden av ekstern validitet. Videre er utvalget i denne studien basert på en såkalt *snøballmetode* hvor utvalget er basert på «*forskerens tilgang til informanter eller informantenes tilgang til andre potensielle informanter*» (Tjora 2017). Nettopp fordi slike utvalg består av folk som av ulike grunner gjør seg tilgjengelige for forskeren, gjør dette det vanskeligere å argumentere for generaliserbarhet (Tjora 2017). Dog vil ikke hensikten med denne studien ta utgangspunkt i å kartlegge forekomsten av fenomenet, men snarere se hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. Ved spørsmål om generalisering tilrettelegger studien for å følge de standardiserte troverdighet- og pålitelighetssjekkene i CIT, noe som trolig vil bidra til å styrke generalisering (Tjora 2017). Hensikten med studien blir imidlertid ikke å generalisere resultatene til en hel populasjon, men snarere å belyse en relevant problemstilling og bidra med en analytisk generalisering. Det kalles gjerne analytisk generalisering når man

bruker kvalitative data til å uttale seg om mønstre i sosiale dynamikker og relasjoner (Hoffmann 2013).

3.5 Forskningsetikk

For å sikre kvalitet i undersøkelser er det helt essensielt at det etiske aspektet ivaretas. Etikk er læren om rett og galt og forskningsetikk bygger videre på dette, og handler om redelighet og kritisk vurdering når det gjelder innsamling, behandling, og fremstilling av informasjon og dets kilder (Ruyter, 2003; Næss og Pettersen 2017). I denne studien tas det hensyn til forskningsetikk ut ifra retningslinjene fra den nasjonale forskningsetiske komité (forskningsetikk). Her blir det særlig lagt vekt på at forskning må sikres mot ytre og indre press som truer god og ansvarlig forskning (forskningsetikk). Informert og fritt samtykke er en hovedregel når man forsker på enkeltindivider og er forankret i personopplysningsloven (forskningsetikk). I denne studien mottok informantene i forkant skriftlig informasjon om studiens formål, samt muligheten til å selv vurdere om de ønsket å delta. Informantene ble informert om sine rettigheter og hvordan jeg i denne studien vil behandle innhentet data. Dette ble utviklet i samråd med Norsk senter for forskningsdata (NSD), med en samtykkeerklæring. Ytterligere til deltagersamtykke, ble informantene også spurt om tillatelse til å ta opp samtalen på lydopptaker.

I kvalitative undersøkelser kommer forskeren ofte nært den som studeres. Den nære kontakten forskeren etablerer med informanten, medfører etiske utfordringer, som lett blir mer påtrengende enn i kvantitativ forskning, der vi opererer med store utvalg, som gjerne bli anonyme for forskeren (Askheim og Grenness 2014, 76). Det ble i forkant av intervjuene informert om at samtalen behandles konfidensielt og at deltagelsen anonymiseres. Videre har informantene krav på at personlig informasjon blir behandlet konfidensielt (Forskningsetikk), noe som trolig fører til at informantene ble mer komfortable til å dele informasjonen. Dette anses som svært hensiktsmessig og understreker viktigheten av forskningsetikk i studien. Informantene ble informert om å ikke utlevere eventuelle andre mennesker som ble nevnt, gjennom intervjuet og de transkriberte intervjuene vil videre ikke inneholde navn. Samtidig har gjerne kvalitativ forskning en iboende fleksibilitet som gjør forskerjobben krevende (Askheim og Grenness 2014, 76). Forskningen kan bli preget av forskeres egne oppfatninger, forutsetninger og erfaringer (Askheim og Grenness 2014, 76). Forskeren bør derfor å være bevisst sin rolle for mulig påvirkning.

4.0 Empiri

I denne delen fremlegges data som er innhentet gjennom dybdeintervju, som omtales som studiens empiri (Olsvik 2020). Kapittelet gir en god oversikt over funnene i studien, og struktureres etter forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene bidrar til å senere kunne svare på hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. Alle sitater blir presentert i hermetegn og er direkte hentet fra transkribert intervju. I denne studien defineres usivilisert oppførsel som «Avvikende lav intensitets oppførsel med tvetydig hensikt å skade den det gjelder, i strid med arbeidsplassens normer for gjensidig respekt» (egen oversettelse av definisjon av Andersson og Pearson, 1999, s. 457). Som tidligere nevnt kan usivilisert oppførsel relatert til arbeidsplassen eksempelvis være å overskride atferdsnormer, bruke nedsettende språk eller stemmetone, mistenkeliggjøre andres omdømme eller ignorere henvendelser fra andre individer (Pearson og Porath, 2005; Pedersen Totland og Asp 2019). Funnene i denne studien vil derfor omhandle usivilisert oppførsel slik det defineres her. Det forekommer også variasjoner i hvor mange observasjoner hver enkelt informant har vært vitne til og som er relevante for studien. Enkelte funn inngår i flere av delkapitlene ettersom temaene kan gli litt over i hverandre.

Innledningsvis oppdages et funn som viser å være gjentakende for alle informantene. Når informantene får spørsmål om hvilke hendelser de har observert hvor leder har oppført seg usivilisert mot en ansatt, viser det seg at informantene utelukkende har mye enklere for huske hendelser hvor de selv har blitt utsatt for usivilisert oppførsel fra leder. Flere av informantene mener det er vanskelig å komme på hendelser de har observert og i den grad de kommer på slike hendelser, er bakgrunnen gjerne at de i utgangspunktet har negative tanker om denne lederen. Det viser seg at lederen gjerne har oppført seg usivilisert mot flere ansatte og at det er et gjentakende mønster.

4.1 Ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel

Denne studien har som hensikt å undersøke hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. For å forstå dette vil vi først rette fokuset på hvilke reaksjoner fra den ansatte på usivilisert oppførsel fra leder som beskrives. Jeg vil altså se på den ansattes (som er målet for den usiviliserte oppførselen fra leder) reaksjoner. På denne måten kan vi trolig enklere forstå hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner.

Informantene ble spurt om hvilke reaksjoner den ansatte hadde på leders usiviliserte oppførsel. En av informantene uttalte: «*Hun ble redd for å miste jobben sin. Men det var en frykt hele tiden, at hvis vi ikke gjorde som vi skulle, så kunne vi få sparken eller bli bytta ut eller bli satt opp mye mindre på jobb, som litt trussel*» (I2). Dette på bakgrunn av at lederen ikke ønsket å gi den ansatte hele dagen fri etter bestefarens begravelse. Lederen ga inntrykk av at arbeidsplassen var populær og at det var mange andre som var interessert i jobben til den deltidsansatte. Informanten observerte hendelsen og snakket i etterkant med den ansatte om hvordan hun hadde det. Den ansatte presiserte at hun synes situasjonen var «*fæl*» og at hun ikke turte å konfrontere lederen tilbake. Informantene presenterer flere ulike reaksjoner på leders usiviliserte oppførsel mot en ansatt. Informant I4, forteller at den ansattes reaksjon var å begynne å gråte. Den ansatte pratet med leder på telefonen, da informanten var tilstede. Lederen gir den ansatte en stor oppgave som den ansatte må gjøre over helgen, og levere til leder lørdag kveld. Den ansattes reaksjon var som nevnt å begynne å gråte, samt at hun ble veldig lei seg over måten lederen behandlet henne på. Videre førtidspensjonerer den ansatte seg på bakgrunn av gjentakende usivilisert oppførsel fra leder.

Funnene indikerer at flere av informantene beskriver at ansattes reaksjon nærmest er å ta på seg skylden, selv på bakgrunn av at det er lederen som oppfører seg usivilisert. Et eksempel på dette finner vi hos informant I6. Informanten observerer en leder kysse en ansatt. Informanten presiserer at handlingen er usivilisert også ovenfor andre ansatte i rommet som også har denne lederen som sin nærmeste leder. Reaksjonene til de andre observatørene var i dette tilfellet å hente leders leder, som er informant I6, med en gang for å gjøre henne oppmerksom på situasjonen. Informant I6 forklarer den ansattes reaksjon slik: «*hun ble egentlig veldig flau også tok hun på seg skylda og faktisk, med en gang jeg kom så sa hun det var meg, det var meg og ikke han. Det var kun jeg som gjorde dette*» (I6). I tillegg til dette uttrykker flere av informantene at ansattes reaksjon var å føle på ubehag i situasjonen. Informant I6 nevner i den anledning at ansattes reaksjon var å bli ubekvem i situasjonen, samt at den ansatte ikke visste hvordan hun skulle være rundt denne lederen, etter situasjonen. Dette på bakgrunn av at situasjonen var ubehagelig, særlig da med tanke på at det var flere mennesker til stede i rommet.

Informant I3 gjør oss oppmerksomme på en litt annerledes situasjon hvor informantene ikke opplever at den ansatte forstår at han er målet for usivilisert oppførsel. Informanten forklarer: «*Jeg er usikker på om han fikk det med seg eller ikke, jeg tror kanskje egentlig at han ikke*

gjorde det. For det kunne ha vært litt mer nedbrytende enn det han ga inntrykk for, hvis ikke så spilte han utrolig godt overfor meg. Vi snakket veldig mye sammen mange, mange ganger i løpet av en dag liksom hele tiden og det ble aldri nevnt. Jeg forsøkte for såvidt ikke å bidra til det på den ene eller andre måten, men jeg hadde ikke lyst til å fortelle han det heller, for jeg synes det her var litt sånn, jeg synes ikke var noe morsomt selv.» (I3). Det er i denne situasjonen usikkert om den ansatte fanget opp den usiviliserte oppførselen rettet mot seg. Samtidig forklarer informanten at *«alle forsto hva som foregikk bortsett fra han det gikk utover» (I3).* Den usiviliserte oppførselen oppsto på bakgrunn av at den ansatte var dårlig i engelsk og mye av presentasjoner og møter foregikk nettopp på engelsk. Lederen spør dermed den ansatte hånlig *«hvor mye fikk du med deg av dette?» (I3).* Det vesentlige ligger henholdsvis i om den ansatte oppfatter den usiviliserte oppførselen eller ikke, på tross av at den observeres som usivilisert for de rundt.

I flere av tilfellene oppleves ansattes reaksjoner ikke nødvendigvis som direkte mot leder. Informant I5 observerer at en leder snakker nedlatende om en ansatt, til en ansatt, dette på tross av at de i bedriften setter taushetsplikt svært høyt. Den ansatte som lederen snakket med, reagerte med å bli helt stille i det hun oppdaget at informanten fikk med seg dette. I5 forklarer: *«jeg kjenner den ansatte og sånn, jeg kjenner den ansatte så tror jeg ikke at det var så voldsomt respons akkurat fra den, uten at jeg selvfølgelig vet det» (I5).* Informanten legger vekt på at det er usivilisert å dele personlig informasjon om andre ansatte. Den ansatte sitter dermed med sensitiv informasjon om sine kolleger. Dette er dog et eksempel på en taus reaksjon, hvor den ansatte er stille og noe tilbaketrukket. Videre får jeg også innblikk i en situasjon hvor leders usiviliserte oppførsel ikke nødvendigvis kommer til syne gjennom ord. I den anledning forteller informant I6 at ledere gjerne blir brukt som støttespillere og i den grad de forsvinner fra rollen blir man fort mer usikker (I6). Informanten forteller om en situasjon hvor hun observerte en leder som trakk seg tilbake, og sluttet å svare en ansatt. Den ansatte følte seg ignorert. Informanten observerte blant annet i møter, at lederen trakk seg veldig tilbake. Den ansattes reaksjon var å bli svært usikker. Videre forsøkte den ansatte å ignorere lederen tilbake, samt at hun senere fortalte til informanten at *«hun synes det var ganske ukomfortabelt, fordi hun sto i en såpass presset situasjon, med mange «deadlines» (I6).* Videre viser det seg at flere hadde henvendt seg til informanten med denne informasjonen og den ansatte var ikke alene om å bli oversett.

For øvrig forteller en av informantene om en situasjon hvor leder forsøker å forklare noe til en ansatt, men den ansatte forstår ikke hva lederen mener. På spørsmål om hvordan den ansatte reagerte på situasjonen svarer informanten: *«bare på en veldig grei måte prøvde bare hardere å forstå egentlig»* (I5). Dette på tross av at lederen snakket til den ansatte på en ugrei måte. Det kommer frem at situasjonen oppstår på bakgrunn av språk- og kommunikasjons utfordringer. Videre forteller også informant I7 om en situasjon hvor kommunikasjonsferdighetene mellom leder og ansatt trolig er bakgrunnen for den usiviliserte oppførselen. I motsetning til den situasjonen informant I5 forteller om, er reaksjonen til den ansatte her, noe mer kraftig. Den ansattes reaksjon på den usiviliserte oppførselen fra lederen beskriver informanten slik: *«leder prøver å få en reaksjon hos den ansatte som fører til at den ansatte blir ganske frustrert og veldig irritert. Du ser både på ansiktsuttrykk og kroppsuttrykk at han blir ganske amper og det fører til at han, med en kulepenn han har i hånda knekker den, knuser den eller knekker den i to mens han tar den opp mot ansiktet til leder. Jeg vet ikke hva om det er litt sånn symbol. Og da sier han: da gjør jeg bare sånn som dette her, eller noe i den retningen»* (I7). Videre er det flere reaksjoner på usiviliserte oppførsel som kommer frem under intervjuene, blant annet er en reaksjon å klippe håret kort (I1). En annen langsiktig reaksjon er oppsigelse som vi finner hos informant I2, samt forteller informanten om en annen observasjon hvor ansattes reaksjon var å bli flau, redd og situasjonen påvirket videre arbeidsforhold.

Oppsummert ser vi mange ulike reaksjoner på usivilisert oppførsel som beskrives av informantene. Likevel ser vi en sammenheng i at de oppleves ubehagelige og flaue, enkelte blir redde og andre får kanskje ikke med seg at oppførselen finner sted. Det ser dog ut til at flertallet av de ansatte på en eller annen måte legger skylden hos seg eller føler en vis skam, selv om det er lederen som oppfører seg ufint.

4.2 Elementer som former tredjeparts evaluering

I denne delen av kapittelet vil vi se på funnene knyttet til hvilke elementer som former tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. Herunder vil jeg særlig se på tre ulike forhold, hvilke er: konteksten for den usiviliserte oppførselen, altså forholdene i omgivelsene som er relevante for forståelsen (Svennevig 2019). Videre vil vi se på den sosiale rangen mellom ansatt og leder, og deretter kjønnsroller.

4.2.1 Konteksten for den usiviliserte oppførselen

Når vi snakker om konteksten for den usiviliserte oppførselen, snakker vi om forholdene i omgivelsene som er relevante for forståelsen (Svennevig 2019). Vi kategoriserer forholdene i omgivelsene inn i fire forskjellige kategorier for å få bedre oversikt over funnene og deres betydning for den usiviliserte oppførselen. Disse vil bidra til å skape et bilde av hvordan tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. Vi vil se på følgende forhold: bakgrunnen for den usiviliserte oppførselen, tredjeparts tanker om reaksjonene til den ansatte, sammensetning av mennesker i rommet og relasjoner.

4.2.1.1 Bakgrunnen for den usiviliserte oppførselen

Ved å se på bakgrunnen for den usiviliserte oppførsel kan vi få innsikt i hvordan den usiviliserte situasjonen artet seg. Vi vil med dette få innblikk i forløpet til situasjonen og hva som eventuelt trigget situasjonen. Bakgrunnen for situasjonen kan fortelle oss noe om hvorfor situasjonen oppsto og hvilke faktorer som påvirker hendelsesforløpet, samt bakgrunnen for leders oppførsel. Informantene ble spurt om hva som var bakgrunnen for at lederen oppførte seg usivilisert mot den ansatte, informant I1 presiserer at lederen hadde litt utfordringer med «*gjerne litt yngre og kanskje litt sånn pene damer*» (I1). Disse hadde han lite forventninger til. Informanten forteller videre at bakgrunnen for den usiviliserte oppførselen, handler om den sosiale rollen, ut over dette virket det ikke til å være noe som trigget situasjonen. Informanten legger til at hun observerte lederen oppføre seg usivilisert mot andre også, men at det gjerne handlet om en stemning som kommer til uttrykk gjennom holdninger og kroppsspråk. Det er dermed mye som tyder på at bakgrunnen for at denne situasjonen oppstår, handler om lederen som person. Dette fremstår også å være bakgrunnen til en situasjon informant I3 observerer. Informanten forteller at bakgrunnen handlet om: «*å ha det morsomt på en annens bekostning. En annen som ikke var rett og slett kanskje smart nok til å skjønne hva som foregikk*» (I3). Videre legger informanten til at den ansatte «*mange ganger ble snakket over hodet på, altså han forsto ikke helt og så ble det egentlig litt latterliggjort*» (I3). I disse situasjonene fremstår det som at lederen trolig har noe personlig imot den ansatte og at dette er bakgrunnen for den usiviliserte oppførselen.

Flere av informantene legger vekt på at lederen hadde noe personlig imot den ansatte, enten på bakgrunn av kjønn, alder eller intelligens, slik som informant I3 beskriver. I den sammenheng forteller også informant I2 at: «*den ansatte fikk høre at det var veldig lett å skulle bytte oss ut fordi det var så populært å skulle jobbe der*» (I2). Hvor bakgrunnen for den

usiviliserte oppførselen var at *«vår nærmeste leder altså nest høyeste leder på den arbeidsplassen hadde eier opp i nakken etter seg hele tiden for å skulle tjene mest mulig og gjøre det best mulig og det var trusler hvis det ikke ble gjort godt nok og da igjen gikk det ut over oss som ble pusha. Og på en måte ble makt ble brukt veldig feil for å skulle motivere oss til å tjene penger for selskapet»* (I2). Det kommer altså frem at leder var stresset i sin posisjon, hvor det deretter gikk ut over den ansatte i denne situasjonen. Informanten mener situasjonen oppsto fordi det var krise på jobb denne dagen. Videre er det flere situasjoner som oppstår på bakgrunn av at lederen er stresset i situasjonen. Blant annet forteller informant I5 at *«bakgrunnen var bare det at den ansatte fikk en arbeidsoppgave og at det var en språkbarriere som førte til at situasjonen oppsto. Jeg tror i denne situasjonen at lederen var litt stressa. Det var mye ting som skulle gjøres og tiden strekker ikke til»* (I5). Det kan altså tyde på at det i denne situasjonen ikke var noe personlig som førte til den usiviliserte oppførselen, men heller at det var en stresset situasjon.

Det blir også nevnt at ledere i sin rolle må være oppmerksomme på hvordan de kan oppføre seg mot ansatte. Informant I4 forteller blant annet at *«han var nok mer en analytiker, kanskje ikke egnet med personalansvar. Og når du har personalansvar skal du være veldig forsiktig med både fleiper og krav du setter fordi at det er, du må kjenne på om folk tåler det»* (I4). Basert på denne påstanden kan det være rimelig å anta at en situasjon kan tolkes på flere ulike måter. Dette kommer også frem i situasjonen informant I7 observerer. Informanten legger her vekt på at leders usiviliserte oppførsel mot den ansatte, oppstår på bakgrunn av at: *«at de kanskje ikke kommer så godt overens og at det ikke er så mye forståelse for hverandre, fordi de kommuniserer dårlig om arbeidsoppgaver og hvordan de skal løses»* (I7). I dette tilfellet kommer det også frem at den ansattes reaksjon ikke står i stil med den usiviliserte oppførselen fra leder (I7). Dette understreker dermed at situasjonene oppfattes forskjellig av de involverte. Situasjonene oppstår trolig på bakgrunn av en misoppfatning av hvordan de involverte bør forholde seg til hverandre.

Gjennom intervjuene kommer det frem at flere av informantene, mener lederne utfører den usiviliserte oppførselen på bakgrunn av personlighetsmessige årsaker. Blant annet nevner informant I4 at: *«jeg tror at det er litt personlig, person relatert. Om man har, hva slags syn man har på medarbeider da»* (I4). Informant I1 mener også i denne sammenheng at den usiviliserte oppførselen oppstår på bakgrunn av personlige årsaker og ikke har noe med kompetanse eller jobb. Informanten presiserer at: *«jeg tror det handler om roller, i den sosiale*

rollen» (I1). Informant I4 legger også vekt på at lederen overhodet ikke var ydmyk og fokuserte mest på hvordan han selv tok seg ut. Videre legger også informant I2, I5, I6 og I8 vekt på at de tenker leder oppfører seg usivilisert fordi *«det var sånn han var som person»* (I6). Det blir også nevnt at leders personlighet og lederstil er noe av bakgrunnen for hvorfor leder oppfører seg usivilisert mot den ansatte. Blant annet nevner informant I3 og I4 at leder trolig var usikker på seg selv, og på bakgrunn av dette, oppfører seg usivilisert mot den ansatte. Det blir blant annet nevnt at: *«han hadde stor usikkerhet rundt lederrollen»* (I3). Informantene legger videre vekt på at usikkerheten kan komme fra manglende utdanning innenfor arbeidsområdet. Det kan derfor være rimelig å anta at bakgrunnen for leders usiviliserte oppførsel mot en ansatt, kan ha en sammenheng med leders personlighet, trygghet i posisjonen og lederstil.

Oppsummert ser vi at flere situasjoner hvor leder oppfører seg usivilisert mot en ansatt, oppstår på bakgrunn av personlige årsaker. Bakgrunnen for at situasjonene oppstår kan dermed være et resultat av leders personlighet, lederstil eller misoppfatninger av hvordan de involverte bør forholde seg til hverandre. Videre ser vi også at enkelte av situasjonene oppstår på bakgrunn av at leder er stresset og ikke nødvendigvis mener noe vondt mot den ansatte.

4.2.1.2 Tredjeparts tanker om reaksjonene til den ansatte

For at vi skal kunne svare på hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder, må vi først se på elementene som former tredjeparts evaluering av reaksjonene. Nærmere bestemt vil jeg i denne delen av kapittelet se på funnene, knyttet til tredjeparts tanker om ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. Informantene blir spurt om hvordan de tolket den ansattes reaksjon, deres tanker rundt reaksjonen og hvordan de selv reagerte på observasjonen. Informant I1 tenker dette om ansattes reaksjon på usivilisert oppførsel fra en leder: *«Hva jeg tenker, nei det er ikke noe gøy å ikke bli hørt»*. (I1). Videre presiserer informant at hun oppfatter ansattes reaksjon som naturlig, da lederen fikk den ansatte til å: *«føle seg veldig liten, det var veldig unødvendig»* (I1). Informant I2 mener også at ansattes reaksjon var helt naturlig, informant presiserer at: *«den var helt normal i forhold til situasjonen og tidligere samtaler og trusler om arbeidsstillingen. Så var det en helt naturlig reaksjon for henne å skulle bli redd og bare slippe alt man har i hendene å komme på jobb og "please" leder»* (I2). Informanten beskriver at hennes reaksjon på denne observasjonen var å bli sint på måten leder behandlet den ansatte. Dette på bakgrunn av at

leders oppførsel viser mangel på respekt hvor hun bruker «unødvendig maktbruk», mot ansatte den (I2).

Videre oppfatter flertallet av informantene ansattes reaksjon på leders usiviliserte oppførsel rettet mot den ansatte, som helt naturlig. Flere av informantene har stor forståelse for reaksjonen til den ansatte og informant I8 forteller: *«jeg skjønner den hundre prosent. Måtte ha vært en fryktelig situasjon å stå i alene»* (I8). Dette er en mening som også blant annet informant I4 stiller seg bak. Informant I4 beskriver ansattes reaksjon på usivilisert oppførsel fra en leder som trist: *«Jeg kan forstå den, men jeg synes det er trist at noen skal få en kollega til å bli så sliten og har jobba så mye at man blir helt utmattet og begynner å grine»* (I4). Videre beskriver informanten: *«jeg synes det var helt uholdbart, så jeg rapporterte videre på det»* (I4). På lik linje med informant I4 forteller også informant I5, at hun rapporterte observasjonen videre til leders leder. Informanten oppfattet at lederen ikke viste noe forståelse for den ansatte. Informanten I5 mener dette bidrar til at hendelsen bryter med arbeidsplassen normer for gjensidig respekt. Flertallet av informantene legger vekt på at hendelsene oppfattes som usiviliserte nettopp fordi de bryter med arbeidsplassen normer for gjensidig respekt. Informant I8 presiserer i den sammenheng at leder ikke er ærlig mot den ansatte og mener dette understreker bakgrunnen for at hendelsen bryter med arbeidsplassen normer for gjensidig respekt. Informantene viser enighet om at hendelsene de beskriver som usiviliserte, ikke hører hjemme i et profesjonelt miljø, slik arbeidsplassen er.

Informant I3 forteller om en situasjon han observerte, hvor han er usikker på om den ansatte oppfattet den usiviliserte oppførselen leder rettet mot han. Denne situasjonen skiller seg derfor litt ut fra de andre situasjonene informantene observerer. Informant I3 presiserer at det var andre observatører til stede, som også observerte den usiviliserte oppførsel. Observatørene oppfattet oppførselen som usivilisert, på lik linje med informanten. Informanten mener at det er vanskelig å fortelle om sine tanker omkring ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra lederen, nettopp fordi den trolig ikke fant sted. Derimot forteller informanten at han: *«syns situasjonen var ille. Jeg synes det var ille å sitte å høre på det fordi jeg forsto rekkevidden av det mer enn det mange andre gjorde kanskje og mer enn det han selv gjorde»* (I3). Videre presiser informanten: *«jeg er usikker på om han fikk det med seg eller ikke, jeg tror kanskje egentlig at han ikke gjorde det. For det kunne ha vært litt mer nedbrytende enn det han ga inntrykk for, hvis ikke så spilte han utrolig godt overfor meg da for vi var veldig mye sammen mange, mange ganger i løpet av en dag liksom hele tiden og det ble aldri nevnt»* (I3).

I motsetning til flertallet av informantene mener informant I7 at den ansattes reaksjon på usivilisert oppførsel fra en leder er: *«overdreven, det er ganske tydelig at han mislikte den type tilbakemelding»* (I7). Informanten utdyper videre at: *«jeg er litt overasket over at han reagerte så voldsomt da, det sto kanskje ikke helt i stil til hva, hvert fall sånn jeg opplevde det fra mitt ståsted da. Så tok ikke jeg så alvorlig på lederen sin kommentar som det han gjorde. Og med hans aggressive motsvar til eller den ansattes aggressive motsvar til lederen gjorde at lederen ble veldig ukomfortabel. Jeg legger også merke til at han igjen henvender seg til meg ved å liksom se på meg og hvordan jeg reagerer på situasjonen»* (I7). Det kommet frem at informanten mener at ansattes reaksjon ikke står i stil til lederes usiviliserte oppførsel. Informanten legger også vekt på at han ikke mener det er noen grunn til å gripe inn i den situasjonen, da ansattes reaksjon er minst like usivilisert som lederens oppførsel.

To av informantene presiserer også at lederen som oppførte seg usivilisert mot en ansatt, tidligere har oppført seg usivilisert mot dem også. To av informantene har opplevd at lederen tidligere har tatt ære for arbeid som informantene har gjort. Informant I4 forteller at lederen ofte tok ære for det medarbeiderne rundt gjorde. På bakgrunn av dette mener også informanten at ansattes reaksjon er forståelig, nettopp fordi leder viste mangel på ydmykhet. Informant I3 opplever også at lederen tidligere har tatt ære for arbeid informantene har gjort, han forteller: *«han tok ting jeg hadde gjort og planer jeg hadde produsert og presenterte som sitt eget og tok det til inntekt for seg selv»* (I3).

Oppsummert fremstår det som at informantene viser enighet rundt tankene om ansattes reaksjon. Herunder oppfattes ansattes reaksjon som naturlig, av informantene. Informantene forteller at leders oppførsel oppfattes usivilisert og dermed har de stor forståelse for reaksjonene fra de ansatte. Det kan dermed fremstå som at informantene mener ansattes reaksjoner er forståelig og nærmest fortjent, på bakgrunn av at leders oppførsel ikke hører hjemme i et profesjonelt arbeidsmiljø. Det kommer også frem at enkelte av informantene føler sinne og blir lei seg, av observasjonen av den usiviliserte oppførselen. Funnene viser også at informanter tenker ansattes reaksjon på leders usiviliserte oppførsel er overdreven. Dette på bakgrunn av at ansattes reaksjon var minst like usivilisert som leders oppførsel var i utgangspunktet. Flere av informantene legger også vekt på at leder tidligere har oppført seg usivilisert mot dem selv, noe som trolig kan forme informantenes tanker omkring situasjonen.

4.2.1.3 Sammensetning av mennesker i rommet

I denne delen av kapittelet vil vi se nærmere på, i hvilken grad sammensetningen av mennesker i rommet påvirker situasjonen. Informantene blir spurt om hvor mange mennesker som befinner seg i rommet, og i hvilken grad de ville reagert annerledes på observasjonen dersom det hadde vært andre mennesker i rommet. Det kommer tydelig frem blant informantene at den usiviliserte oppførselen fra leder særlig utspiller seg i to ulike situasjoner. Både informant I1, I3, I6 og I8 forteller om situasjoner hvor oppførselen har utspilt seg i møter med fem til tjue deltagere til stede. Informant I3 presiserer at det nærmest var en regel at det måtte være mange til stede for at lederen skulle oppføre seg usivilisert mot den ansatte. Videre forteller informant I2, I4, I5 og I7 at den usiviliserte oppførselen fant sted med kun leder, ansatt og informanten selv til stede. Informant I1 forteller at en av situasjonene utspiller seg i et møte med rundt åtte mennesker. Informanten beskriver at hun hadde for mye respekt for lederen til å gripe inn i situasjonen og at det derimot ikke hadde endret seg dersom det hadde vært andre mennesker til stedet. På lik linje med informant I1 er det flere av informantene som skulle ønske de var tøffe nok til å gripe inn i situasjonen. På spørsmål om informanten hadde reagert annerledes dersom det hadde vært andre mennesker i rommet forteller informant I2 at hun er: *«usikker, jeg tror ikke jeg ville det. På den tiden så tror jeg ikke jeg ville reagert noe annerledes fordi vi var så redd for lederen»* (I2).

Informant I4 og I5 er blant informanter som skulle ønske de hadde reagert annerledes på situasjonen, Informant I4 utdyper: *«jeg burde nok kanskje vært tøffere å gi beskjed direkte. Det hadde han lært mer av også. Men vi var nok litt redde alle sammen og igjen han kunne si det i en fleipende tone og trodde han var morsom. Det er ikke noe morsomt å få beskjed om å måtte sitte og jobbe overtid en lørdag kveld»* (I4). Vi ser tydelige tegn til at mange av informantene skulle ønske de hadde reagert annerledes på observasjonen, likevel presiserer både informant I3, I5, I6 og I8 at de mest sannsynlig ikke ville reagert annerledes på tross av at det hadde vært andre mennesker i rommet. Bakgrunnen for dette argumenteres med at de tenker reaksjonen de hadde var riktig i utgangspunktet eller at en annen reaksjon ikke hadde hatt noe godt for seg. Informant I3 spesifiserer og forteller at han ikke følte for å gripe inn i situasjonen, og utdyper: *«jeg følte ikke at han var noe spesielt god leder. Så jeg tror det bare hadde endt med at det hadde blitt en sånn form for krigserklæring»* (I3). I en annen situasjon forteller informant I7 at han trolig ville hatt en annen reaksjon dersom det hadde vært andre mennesker til stede. Informanten mener hans reaksjon ville vært mer lik lederens reaksjon på ansattes reaksjon på den usiviliserte oppførselen fra leder. Informanten utdyper: *«jeg tror nok*

at min reaksjon hadde blitt litt mer lik lederen sin, for det var en ukomfortabel situasjon. Det ble fort ukomfortabelt» (I7). Dette på bakgrunn av at ansattes reaksjon på den usiviliserte oppførselen fra leder var såpass sterk og sjokkerende (I7).

Oppsummert ser vi et tydelig mønster i at hendelsene utspiller seg i særlig to ulike situasjoner. Hvor halvparten av informantene forteller at situasjonene fant sted i møter med ca. fem til tjue deltagere. Den andre halvdel av informanter forteller at hendelsene utspiller seg med kun leder, ansatt og informanten selv til stede. Flertallet av de informantene som observerte hendelsen med kun leder, ansatt og informanten selv til stede forteller også at de skulle ønske de var tøffe nok til å gripe inn i situasjonen å reagere annerledes enn de gjorde. Likevel er halvparten informanter enige om at de ikke ville reagert annerledes dersom det hadde vært andre mennesker i rommet.

4.2.1.4 Relasjoner

I denne delen av kapittelet vil jeg se på relasjonene mellom tredjepart og ansatt, og tredjepart og leder. Flere av informantene beskriver at de har kollegiale forhold med både ansatt og leder. Med kollegiale forhold menes forhold mellom to mennesker som jobber sammen, som på et generelt grunnlag vil hverandre vel (Jakhelln 2018). Likevel er det enkelte av informantene som presiserer at de ikke har et godt forhold til enten leder eller ansatt.

Den første som presiserer at hun ikke har et godt forhold til enten leder eller ansatt er informant I2. Informanten beskriver forholdet med lederen som *«ikke et så spesielt godt forhold» (I2)*. Dette på bakgrunn av at lederen brukte mye makt og trusler for å motivere ansatte (I2). Informanten presiserer også at det var en kollektiv forståelse blant de ansatte om at denne lederen var *«sint og streng» (I2)*. På lik linje med informant I2 presiserer også informant I3 at hans relasjonen til lederen var dårlig. Dette på grunnlag av at *«han var på mange måter, han forsøkte å være litt kompis helt tiden, han var den typen leder. Men han var trolig lat da så jeg hadde på en måte litt lite respekt for ham og jeg følte ikke at jeg kunne lære meg noe som helst av ham. Han var leder kun i tittel, jeg vil si at han var sjef, han var ingen leder. Han hadde ikke spesielt gode egenskaper eller kunnskap som gjorde at han skulle være en leder. Han tok ting jeg hadde gjort og planer jeg hadde produsert og presenterte som sitt eget og tok det til inntekt for seg selv. Og det var, det var ingen av de som jobbet der som så på han som en sjef» (I3)*.

Det er tydelig en sammenheng mellom informantene, da også informant I4, I5 og I6 beskriver relasjonen til lederen som dårlig eller ikke optimal. Lederne blir blant annet omtalt som «*nedlatende, kritiserende og dømmende*» (I4). Informant I5 legger i den sammenheng vekt på at observasjonene av den usiviliserte oppførselen fra leder til ansatt bare bekreftet informantens tanker om lederen. Videre har informant I7 i motsetning til de andre informantene et bedre forhold til lederen enn den ansatte. Han presiserer at forholdet til den ansatte ikke er dårlig, men at relasjonen til leder er bedre. Informant I3 legger vekt på at han er usikker på i hvilken grad informanten oppfatter den usiviliserte oppførselen fra leder. Informanten legger til at den ansatte ikke var den «*skarpeste kniven i skuffen*» (I3), den ansatte fungerte greit som en selger, men «*hadde kanskje ikke så mye mer i seg*» (I3).

Oppsummert oppfattes det en sammenheng mellom informantenes relasjoner til lederen som utfører usivilisert oppførsel mot en ansatt. Det er et flertall informanter som i utgangspunktet ikke hadde et godt forhold til lederen, også før informantene observerte den usiviliserte oppførselen. Videre kan vi stille spørsmål til om informantene forteller oss om de observerte hendelsene nettopp fordi de ikke har en god relasjon med lederen, og dermed husker situasjonene godt.

4.2.2 Den sosiale rangen til ansatt og leder

Vi har tidligere sett på funnene knyttet til ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. Deretter har vi sett på bakgrunnen for lederes oppførsel og tredjeparts tanker og reaksjoner på observasjonen. Relasjonene mellom de involverte er også blant det som har blitt presentert. Videre undersøkes i hvilken grad den sosiale rangen spiller en rolle for situasjonen. Herunder vil eksempelvis tredjeparts evaluering av hvorvidt ansattes reaksjon er rettferdig ovenfor lederen, trolig også kunne bidra til å fortelle oss noe om den sosiale rangen. Informantene får spørsmål om de tenker at mottakerens, altså den ansattes reaksjon på usivilisert oppførsel fra en leder var rettferdig ovenfor lederen. Informant I2 forteller at «*Ja, den reaksjonen var rettferdig overfor lederen*» (I2). Flertallet av informantene mener at ansattes reaksjoner er rettferdig ovenfor leder. På lik linje med informant I2 mener også informant I4, I6 og I8 at den ansattes reaksjon, på den usiviliserte oppførselen var rettferdig ovenfor lederen. Informant I8 legger i den sammenheng vekt på at lederen ikke var ærlig med den ansatte i utgangspunktet og nettopp derfor er ansattes reaksjon rettferdig ovenfor lederen (I8).

Informant I3 og I5 stiller seg begge bak meningen om at den ansatte kunne svart tilbake med samme mynt. Informant I3 forteller i den anlegning at: *«ut ifra det rettferdighets prinsippet så synes jeg det hadde vært bra om han en gang kan komme i en posisjon hvor det kunne bli aktuelt å svare med samme mynt, men som sagt jeg er ikke så sikker på at han oppfattet at det foregikk så veldig mye. Det var egentlig ikke på hans radar tror jeg i det hele tatt»* (I3). På lik linje mener også informant I5 at: *«man skal utfordre litt tilbake, man skal ikke tåle alt»* (I5). Videre er informant I7 er usikker på om ansattes reaksjon på den usiviliserte oppførselen fra lederen var rettferdig. Dette på bakgrunn av at den ansatte hadde en relativt kraftig reaksjon på oppførselen. Informant I7 argumenterer for at ansattes reaksjonen også var usivilisert (I7). *«Det kan jo tenkes at den ansatte ble behandlet dårlig og at han ga tydelig svar på at han ikke synes det var greit som jeg har forståelse for. Men jeg kan nok tenke at det var en veldig sterk reaksjon til en ikke så sterk konflikt»* (I7).

Oppsummert indikerer funnene at flertallet av informantene mener ansattes reaksjon er rettferdig ovenfor lederen. Det viser seg at informantene mener at leders usiviliserte oppførsel mot den ansatte bør møtes med en reaksjon. I den sammenheng presiserer flere av informantene at en motreaksjon ville vært rettferdig, eksempelvis å svare med samme mynt. På en annen side presiserer informant I7, at den ansatte reagerte med en kraftigere reaksjon enn lederens usiviliserte oppførsel. Hvorvidt den reaksjonen er rettferdig ovenfor leder er informanten dog usikker på.

4.2.3 Kjønsroller

I denne delen av kapittelet presenteres funnene tilknyttet kjønnsroller. Med kjønnsroller menes de utsagn eller signaler som man er forventet å handle på, på bakgrunn av kjønn (Lande 2017). Informantene ble spurt om i hvilken grad de tenker at kjønn spiller en rolle i situasjonen og i hvilken grad de tenker situasjonen ville vært annerledes, hvis en av partene hadde hatt motsatt kjønn.

Informant	spiller kjønn en rolle i denne situasjonen?
I1	Ja
I2	Ja
I3	Nei
I4	Ja

I5	Kanskje
I6	Ja
I7	Ja
I8	Nei

Tabell 1: spiller kjønn en rolle i denne situasjonen?

Flertallet av informantene mener kjønn spiller en rolle i situasjonen de observerte, hvor leder oppfører seg usivilisert mot en ansatt. Informant I1 presiserer at: *«Som kvinne er man litt mer sårbar også har jeg jo uttrykt at han kanskje var litt sånn mannssjåvinistisk på et vis. Det har jeg uttalt tidligere også, men det er nok den følelsen jeg sitter med da, at det var vanskelig å komme opp som kvinne under han»* (I1). I2 mener også at kjønn spiller en rolle i situasjonen, *«fordi vi var alle unge jenter under tjueen år, som ble pusha av en eldre sjef som muligens tenkte at det var greit å pushe oss i større grad enn hvis det var noen av det andre kjønn»* (I2). Informanten forteller også at lederen spesifikt ønsket å ansette unge jenter, på bakgrunn av at de lettere kunne formes, slik lederen ville (I2). Her ser vi at både informant I1 og I2 observerer situasjoner der kvinnelige ansatte opplever usivilisert oppførsel. Informantene legger vekt på at kjønn spiller en sentral rolle for bakgrunnen til den usiviliserte oppførsel fra leder.

Videre fremlegger informant I4 at kjønn hadde en betydning for situasjonen hun observerte. Hun forteller at: *«Han behandlet menn og kvinner likt tror jeg, kanskje mer jovial mot menn fordi at de ikke begynner å grine så lett hvis han går for langt»* (I4). Informanten legger også til at: *«jeg opplever langt flere damer har mer empati. Men det er trist at det er sånn egentlig. Også ser jeg jo også mange menn som har empati og at det blir heldigvis mindre og mindre av det. Jeg håper og tror at det er litt sånn utdøende at man skal være sjef og ansatt, det ser ut som det bli mindre av det. Jo mer moderne vi blir, jo mer likestilte blir vi. Det skal ikke være et hierarki hvor sjefen sitter på toppen og bestemmer og kan nærmest si hva han vil til sine medarbeidere»* (I4). Informant I6 har i likhet med informant I4 en formening om at kvinner i lederroller viser mer empati, ovenfor sine ansatte. Informant I6 utdyper: *«i løpet av ti år i bransjen da og snart ti år som leder så har jeg vært borti både mannlige ledere og masse kvinnelige ledere og jeg ser et markant mønster når det kommer til personalledelse. At kvinnelige ledere har en tendens til å se de ansatte dypere, på et dypere nivå. De ser de ansatte mye mer, de forstår de ansatte og er mer empatisk da. Så jeg tror: hadde dette vært en leder av det motsatte kjønn så hadde ikke dette skjedd faktisk. Sannsynligheten for at det*

hadde skjedd, hadde ikke vært like stor. Jeg selv har hatt kvinnelige ledere og mannlige ledere, jeg ser det samme mønsteret og jeg ser det samme mønsteret på meg selv også. Når jeg har kvinnelige ledere så har jeg mye mer støtte, jeg har mye mer rådgivning, mye mer omsorg i lederen, enn når jeg har mannlige ledere. De mannlige lederne fokuserer mer på oppgaven, mer målene som skal nås, tidsrammer som skal nås. Det gjør jo kvinnelige og, men de har et ekstra lag, hvor de også bygger opp mennesket i bunn. Gjør jo en andel mannlige ledere også, men ja, du skjønner» (I6).

Informant I7 er i motsetning til de andre informantene i en bransje han omtaler som mannsdominert. Et miljø han mener kan være preget av en hardere kultur. Informanten presiserer at dette bidrar til at det fåtallet av kvinner som arbeidet i bransjen, ofte blir mer skånet (I7). Informanten mener *«kontrastene er større fordi det forventes at menn skal tåle mer og at det er en hardere kultur der som er i stor kontrast til hvordan den er imot kvinner»* (I7). Bakgrunnen for fremtoningen av den usiviliserte oppførselen forteller informanten at trolig oppstår på bakgrunn av den harde kulturen: *«jeg tror kjønn har veldig mye å si. Jeg tror nok at den mannlige lederen mot den mannlige ansatte, føler nok på at det er høyere toleranse for å fleipe på en litt mer ufin måte. En blanding av humor med ufinhet hadde nok vær mer akseptert og mere forventet at den mannlige ansatte skal tåle. Jeg tror, eller jeg vet med ganske høy sikkerhet at den lederen ikke ville behandlet en kvinnelig ansatt sånn»* (I7).

Oppsummert fremstår det som at flertallet av informantene opplever at kjønnsrollene spiller en vesentlig rolle for den usiviliserte oppførselen. Vi ser blant annet i denne sammenheng at arbeidsplassens kultur, har mye å si hvor hvordan kommunikasjonen mellom medarbeidere utspiller seg. Dette tyder på at det er en fordel med observasjoner fra ulike arbeidsplasser, slik at vi ikke kun får innsyn i situasjoner som er unike for et miljø. Flere av informantene argumenterer for at kvinnelige leder har mer empati i sin lederrolle enn menn. Noe som særlig blir lagt vekt på for å forklare hvorfor menn oftest er initiativtakere til usivilisert oppførsel, slik det kommer frem i denne studien. Funnene indikerer videre at kvinner i mannsdominerte yrker, blir skånet for usivilisert oppførsel.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil de empiriske funnene bli diskutert og sett i sammenheng med teori og tidligere forskning. Forskningsspørsmålene vil bidra til å svare problemstillingen: *«Hvordan*

evaluerer en tredjepart ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder?».

Forskningsspørsmålene drøftes hver for seg og oppsummeres avslutningsvis for hvert spørsmål. Forskningsspørsmålene deles opp i to kategorier, hvor F1 er knyttet til ansattes reaksjoner og F2 er knyttet til tredjeparts evaluering.

5.1 F1: Hvilke reaksjoner fra den ansatte på usivilisert oppførsel beskrives?

Innledningsvis tar første forskningsspørsmål for seg ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. For at vi skal kunne svare hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner, på usivilisert oppførselen fra en leder, må vi først se hvilke reaksjoner som beskrives. Chui og Dietz (2014) argumenterer for at tredjeparts reaksjon på usivilisert oppførsel, ofte tar utgangspunkt i mottakerens reaksjon. Dette understreker viktigheten av å kartlegge mottakerens reaksjon for å kunne forstå hvordan en tredjepart evaluerer ansattes (også kalt mottaker) reaksjon. Gjennom empirien har jeg fått innblikk i hvilke reaksjoner fra den ansatte på usivilisert oppførsel fra en leder, som beskrives. Som tidligere nevnt har det vært nødvendig å samle inn informasjon omkring usivilisert oppførsel fra flere arbeidsplasser. Dette har bidratt til mange ulike svar, som til tross for noen ulikheter også viser fellestrekk. Eksisterende litteratur antyder at usivilisert oppførsel på arbeidsplassen ofte er relatert til negative resultater for mottakere av denne typen oppførsel (Cortina m.fl. 2017). Denne avhandlingen fokuserer i hovedsak på tredjepart evaluering av ansattes reaksjoner, derav har vi kun tredjeparts synspunkter i forhold til ansattes reaksjoner. Dette er en viktig faktor å ta hensyn til, når man skal si noe om ansattes reaksjoner, da det er usikkert hvorvidt tredjepersons observasjonen speiler den ansattes opplevelse av situasjonen.

Empirien viser variasjoner og fellestrekk i ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. Herunder er dramatikken i ansattes reaksjoner svært varierende, sett i sammenheng med oppførselen fra leder. Eksisterende litteratur antyder at mottakers reaksjoner på usivilisert oppførsel ofte er knyttet til en vurdering av potensiell skade, som dermed styrer reaksjonen (Pearson og Porath 2012). Herunder må jeg forholde meg til tredjeparts observasjon, og kan dermed ikke si noe om vurderingsprosessen, for reaksjonen, men heller utfallet. Som tidligere nevnt redegjør Pearson og Porath (2012) for ulike følelses- og atferdsmessige reaksjoner som kommer til uttrykk når ansatte opplever usivilisert oppførsel på arbeidsplassen. Herunder oppleves sinne, frykt og tristhet å være blant følelsesmessige reaksjoner som mottaker av

usivilisert oppførsel på arbeidsplassen opplever. Dette er kategorier som også kommer til uttrykk i denne undersøkelsen.

Empirien viser *sinne* som en reaksjon hos mottaker, på leders usiviliserte oppførsel. Sinne kan oppstå som en reaksjon av at noen trækker over en grense (Benneche 2020) og i denne undersøkelsen kommer sinne til uttrykk både gjennom følelser og atferd. Spesifikt indikerer funnene at reaksjoner som kommer til uttrykk gjennom sinne, er kraftige og kan virke aggressive. Herunder ser vi reaksjoner som å klippe håret kort, samt å knekke en penn opp i ansiktet på lederen. Dette er atferdsmessige reaksjoner som stammer fra gjentagende usivilisert oppførsel fra leder. Videre kan det dermed tyde på at de kraftige reaksjonene kommer til uttrykk da mottakers tidligere reaksjoner på usivilisert oppførsel fra samme leder, har vært for anonyme til å signalisere grensebrytingen til leder. Den kraftige reaksjonen signaliserer et punktum ovenfor lederen. Imidlertid kommer det frem at den kraftige reaksjonen, bidro til at den gjentagende usiviliserte oppførselen fra leder tok slutt. Den kraftige reaksjonen kan dermed virke som et effektivt virkemiddel.

Reaksjonen som antyder å vise seg hyppigst i denne undersøkelsen er *frykt*, herunder beskrives i hovedsak følelsesmessige reaksjoner. Ubehag, usikkerhet, reddhet og skyldfølelse er særlig mottakerreaksjoner på leders usiviliserte oppførsel som beskrives. Videre er oppsigelse en atferdsreaksjon som oppstår i flere situasjoner, slik også Wilson og Holmvall (2013; Cortina m.fl. 2017) fant i sin studie. Oppsigelse er henholdsvis en fryktreaksjon som på lik linje med sinne reaksjonene virker å oppstå på bakgrunn av gjentagende usivilisert oppførsel fra samme leder. I motsetning til blant annet usikker og reddhet, kan oppsigelse virke som en mer dramatisk reaksjon. Dette på bakgrunn av at den kan virke straffende mot organisasjonen, hvor det videre kan diskuteres om det sådan er rettfærdig og om dette bidrar til å gjenoppbygge identiteten slik Frijda (1986) argumenterer for. Videre indikerer empirien reaksjoner under kategorien *tristhet*, på lik linje med Pearson og Porath (2012). Reaksjonene som beskrives innenfor tristhet viser seg å være i forskjellige ender av skalaen. Reaksjoner som beskrives er eksempelvis flauhet og gråt. Begge reaksjoner kan kategoriseres under tristhet, hvor gråt kan oppleves mer dramatisk og derfor virker mer potent i reaksjonen.

Ut over eksisterende litteratur viser empirien at ansatte som er mottaker for usivilisert oppførsel fra leder, har behov for å snakke med observatøren i etterkant av situasjonen. Dette

viser seg i situasjoner der informanten var eneste observatør i rommet. Dette på bakgrunn av at den ansatte enten ønsker å diskutere, forklare eller søke støtte hos observatøren.

Andersson og Pearsons (1999) spesifiserer at usivilisert oppførsel skiller seg fra annen type mishandling ved at den ikke har en tydelig intensjon, men heller er tvetydig. Empirien antyder at mottaker ikke alltid oppdager at han eller hun er mottakeren eller målet for den usiviliserte oppførselen. Dette på tross av at flere observatører observerte den usiviliserte oppførselen og kategoriserte den som usivilisert. Funnet bygger opp under usivilisert oppførsel som en subtil form for oppførsel (Pearson, Andersson og Porath, 2000). Dette på bakgrunn av at en som mottaker ikke får med seg den usiviliserte oppførselen, selv om den observeres av de rundt. Dette viser til tvetydigheten rundt usivilisert oppførsel slik Andersson og Pearsons (1999) redegjør for.

Pearson og Porath (1999) har også sett at mottakeren for den usiviliserte oppførselen kan reagere med hevn, der intensiteten av negativ interaksjon stiger i påfølgende runder mellom mål og initiativtaker, også kalt «tit for tat» karakteren (Pearson og Porath 2012). Denne teorien tar dog utgangspunkt i at den følelsesmessige reaksjonen er sinne og spiller videre ut ifra dette med et motsvar til initiativtaker. Dette argumenteres for i eksisterende litteratur (Pearson og Porath 2012), men kommer også til synet i denne undersøkelsen. Ansattes reaksjon beskrives som minst like usivilisert som leders oppførsel og påvirker videre arbeidsrelasjon negativt. Ansattes reaksjon legger føringer for den fremtidige kommunikasjonen og kan virke avgjørende for utviklingen av den negative oppførselen. Empirien antyder at ansattes reaksjon oppstår for å rette opp feilen som først blir gjort mot han, noe som støtter eksisterende forskning (Andersson og Pearson 1999).

Oppsummert støtter de empiriske funnene Pearson og Poraths (2012) kategorisering av mottakerreaksjoner. Hvor reaksjonene kan kategoriseres etter sinne, frykt og tristhet. Ut over eksisterende litteratur viser empirien at ansatte som er mottaker for usivilisert oppførsel fra leder, har behov for å snakke med observatøren i etterkant av situasjonen. Dette viser at de ansatte først reagerer med en type reaksjon og så senere med en annen. Videre ser vi at mottaker ikke alltid oppdager at han eller hun er mottakeren eller målet for den usiviliserte oppførselen. Noe som understreker at usivilisert oppførsel er en subtil form for oppførsel (Pearson, Andersson og Porath, 2000), og tvetydigheten rundt fenomenet (Andersson og Pearsons 1999) kommer frem. Empirien viser også støtte til «tit for tat» reaksjoner som Pearson og Porath (1999) referer til.

5.2 F2: Hvilke elementer former tredjeparts evaluering av reaksjonene?

Det kan virke rimelig å anta at det er flere ulike elementer som former tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra leder. På bakgrunn av dette vil jeg se på ulike elementer som antyder å ha en påvirkning på tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner. Herunder vil jeg se på tre ulike elementer, hvilke er: konteksten for den usiviliserte oppførselen, altså forholdene i omgivelsene som er relevante for forståelsen (Svennevig 2019), den sosiale rangen mellom ansatt og leder, og deretter kjønnsroller.

5.2.1 Konteksten for den usiviliserte oppførselen

Konteksten for den usiviliserte oppførselen tar for seg forholdene i omgivelsene som er relevante for forståelsen (Svennevig 2019). Forholdene i omgivelsen fordeles i fire forskjellige kategorier, for å få bedre oversikt over deres betydning for evalueringen av den usiviliserte oppførselen. Jeg vil se på følgende forhold: bakgrunnen for den usiviliserte oppførselen, tredjeparts tanker om reaksjonene til den ansatte, sammensetning av mennesker i rommet og relasjoner. Dette er forhold som virker å ha en effekt på hvordan tredjepart evaluerer ansattes reaksjon på usivilisert oppførsel fra en leder.

5.2.1.1 Bakgrunnen for den usiviliserte oppførselen

Innledningsvis i empirien kommer der frem at informantene synes det er vanskelig å komme på situasjoner de har observert hvor leder har oppført seg usivilisert mot en ansatt. I motsetning til tidligere forskning var dette en utfordring som ikke ble forespeilet. Empirien viser at den usiviliserte oppførselen i stor grad arter seg på bakgrunn av leders personlighet eller lederstil. Noe som kan sees i sammenheng med at lederen viser et repetitivt mønster når det kommer til usivilisert oppførsel på arbeidsplassen. Empirien viser at informantene leger særlig vekt på at det er vanskelig å komme på noe som handler om andre enn seg selv, fordi en ikke er like oppmerksomme på slike hendelser. Ifølge Pearson og Porath (2005) har organisasjoner problemer med å gjenkjenne atferdsmønstrene ved usivilisert oppførsel. Det kan gjennom empirien tyde på at bakgrunnen for dette er at ansatte ikke er like oppmerksomme på usivilisert oppførsel som ikke rammer en selv, og nettopp derfor er situasjonene vanskelig å adressere.

Funnene indikerer at informantene lettere fanger opp stemninger via holdninger og kroppsspråk, enn konkrete ord som blir sagt. Noe som kan, ses i sammenheng med at usivilisert oppførsel gjerne har en tvetydig hensikt (Andersson og Pearson 1999) og dermed kan være vanskelig å definere. Likevel viser empirien i denne studien at bakgrunnen for usivilisert oppførsel fra leder, hovedsakelig baserer seg på personlige årsaker. Eksempelvis at leder hadde problemer med å kommunisere med den ansatte, usikkerhet rundt lederrollen og leders tilnærming til den ansatte, sett fra informantenes syn. Empirien viser at informantene i hovedsak legger bakgrunnen for den usiviliserte oppførsel i hanget på lederen. Ut ifra empirien kan vi kategorisere bakgrunnen for den usiviliserte oppførselen i tre ulike kategorier: leders personlighet, lederstil eller dårlig kommunikasjon. Det kan dermed være rimelig å anta at også relasjonene spiller en sentral rolle, da informantene mener at bakgrunnen for den usiviliserte oppførselen arter seg ut fra trekk ved lederen.

Oppsummert ser vi et tydelig mønster omkring bakgrunnen for den usiviliserte oppførselen fra leder. Empirien indikerer at bakgrunnen for usivilisert oppførsel fra leder hovedsakelig handler om leders personlighet, lederstil eller dårlig kommunikasjon.

5.2.1.2 Tredjeparts tanker om reaksjonene til den ansatte

I følge O'Reilly og Aquino (2011) opplever tredjeparter nesten samtidig som mottaker et moralsk opprør, når noe urettferdig har skjedd. Når en observerer andres usiviliserte oppførsel, kan en være motivert til å reagere aktivt for å straffe «lovbryterne» (Tripp, Bies og Aquino, 2007). Tripp, Bies, og Aquino (2007) legger vekt på at bakgrunnen for en slik reaksjon kan være motivert av ulike årsaker. Empirien viser at observatørene i hovedsak oppfatter ansattes reaksjoner på den usiviliserte oppførselen som naturlig og viser forståelse ovenfor ansattes reaksjoner. Videre støtter empirien O'Reilly og Aquinos (2011) argumentasjon om at tredjeparter nesten samtidig som mottaker opplever et moralsk opprør, når mottaker blir utsatt for usivilisert oppførsel. Dog viser empirien at der ansatte reagerer mer dramatisk (eksempelvis gråt versus stillhet), viser observatører mer støtte og er mer aktivt motivert for å ta kontroll over situasjonen ved å rapportere videre.

Som tidligere nevnt rapporterte observatørene at det var vanskelig å komme på hendelser som handler om andre enn en selv. Observatørenes fokus på seg selv antyder å være noe som går igjen i empirien, da det henholdsvis kommer frem at observatørene anser seg selv som

involverte i situasjonene der leder er usivilisert mot en ansatt. Videre er observatørene opptatt av å fortelle om seg selv, og deres rolle i situasjonen hvor de viser at de ikke klarer å tenke at de ikke er involvert i situasjonen. Dette tyder på at tredjepart opplever å være svært involvert i situasjonen og må på lik linje med mottaker vurdere hvordan de skal reagere. Flertallet av observatørene opplever videre leders usiviliserte oppførsel som uten hensikt, noe vi tidligere har sett hos blant annet Andersson og Pearson (1999). Det tydeliggjøres at det på bakgrunn av observatørens manglende forståelse for leders usiviliserte oppførsel, oppleves som en lite hensiktsmessig oppførsel.

Tidligere har vi sett at ansatte reagerte på den usiviliserte oppførselen med hevn, der intensiteten av negativ interaksjon stiger i påfølgende runder mellom mål og initiativtaker (Pearson og Porath 1999, Pearson og Porath 2012). Det kommer frem i empirien at tredjepart oppfatter denne reaksjon er overdreven. Likevel presiserer flertallet observatører at reaksjoner som innebærer å svare med samme mynt, ville vært rettfærdig ovenfor lederen. Dog viser empirien at reaksjoner med denne type intensitet, oppleves mer dramatisk av observatør og får dermed mindre sympati av observatøren. Dette indikerer at mottakerreaksjoner som kategoriseres som frykt og tristhet vil få mer sympati fra observatør enn reaksjoner som stammer fra sinne. Eksempelvis vil ansattes reaksjon som innebærer gråt, få mer sympati av tredjepart enn det å knekke en kulepenn opp i ansiktet på lederen som reaksjon. Funnene indikerer derfor at observatører støtter mottakerne, dersom de ønsker å svare med samme mynt, så lenge mottakerens reaksjon ikke er kraftigere enn det lederens oppførsel var i utgangspunktet. Da oppfatter observatør at mottakers reaksjon er overdreven og de vil dermed ikke motta like mye sympati og forståelse fra observatør.

Oppsummert viser empirien at usivilisert oppførsel fra leder til ansatt ikke bare rammer den ansatte, men også de rundt. Det viser seg herunder at dramatikken i mottakers reaksjon påvirker observatøren/tredjeparts reaksjon. Videre opplever tredjepart å være svært involvert i situasjonen og må på lik linje med mottaker vurdere hvorvidt de skal reagere på situasjonen selv. Funnene indikerer at observatøren støtter mottakeres reaksjon dersom mottaker ønsker å svare med samme mynt, så lenge mottakerens reaksjon ikke er kraftigere enn det lederens oppførsel var i utgangspunktet.

5.2.1.3 Sammensetning av mennesker i rommet

Troligvis vil sammensetningen av mennesker i rommet påvirke tredjeparts evaluering av ansattes reaksjon, på leders usiviliserte oppførsel. Bakgrunnen for denne påstanden, finner vi i empiriens fremtoning. Vi har tidligere sett at tredjepart på lik linje med mottaker, oppleves som involvert i situasjonen og vurderer på lik linje med mottaker sin reaksjon på hendelsen. Ut ifra empirien kan vi anta at sammensetningen av mennesker i rommet påvirker observatørens tanker om egen reaksjon. Gjennom empirien kommer det frem at dersom det er andre i rommet som ikke reagerer på observasjonen av usivilisert oppførsel, rettferdiggjør dette observatørens egne reaksjon om å ikke gripe inn. Dette på tross av at situasjonen oppleves ubehagelig og bryter med arbeidsplassen normer for gjensidig respekt (Andersson og Pearsons 1999). Empirien viser derfor at observatøren kan føle seg tryggere på sin reaksjon i gruppe. For øvrig viser empirien at tredjeparter som var eneste observatør til hendelsen, i større grad skulle ønske de var tøffe nok til å gripe inn i situasjonen. Dette understreker tryggheten en gruppe medfører for observatørens tanker om egen reaksjon. Samtidig fremkommer det at observatørene i større grad vurderer sin rolle, og ansvaret for å gripe inn i situasjonen når han eller hun er eneste observatør.

Oppsummert antyder empirien at gruppedynamikken kan ha en innvirkning på tredjeparts reaksjon på leder usiviliserte oppførsel mot en ansatt. Dersom det er andre i rommet som ikke reagerer på observasjonen av usivilisert oppførsel, rettferdiggjør dette observatørens egne reaksjon om å ikke gripe inn. Det tyder derfor på at observatøren kan føle seg tryggere på egen reaksjon i gruppe.

5.2.1.3 Relasjoner

I henhold til deontisk retterferdighet betraktes rettferdighet som et mål i seg selv, uavhengig av økonomiske egeninteresse eller gruppebasert identitet (Folger m.fl. 2005). Ut ifra empirien, kan det bli rimelig å anta at observatørens relasjoner til initiativtaker og mottaker (leder og ansatt) påvirker evalueringen av ansattes reaksjon. Folger (m.fl. 2005) argumenter for at rettferdighet i seg selv bør bli betraktet som et mål og at organisatorisk rettferdighet er viktig for arbeidstakere og kan bidra til mindre stress. I empirien kommer det frem at flertallet av observatørene rapporterte om dårlige relasjoner med leder, også før den observerte situasjonen fant sted. Den usiviliserte hendelsen bidro derfor til å bekrefte observatørens negative tanker omkring lederen og relasjonene til leder ble forverret etter hendelsen.

Herunder viser empirien at jo dårligere relasjon observatør har med leder, desto større er behovet for å skape rettferdighet ovenfor den ansatte (Folger m.fl. 2005). Dette kommer frem da observatørene i større grad reagerer for å skape rettferdighet ovenfor den ansatte, eksempelvis med å rapportere situasjonen videre. Imidlertid indikerer empirien at der forholdet til leder er bedre enn til den ansatte, rettferdiggjør observatør leders usiviliserte oppførsel. Vi ser her en sammenheng mellom relasjoner og i hvilken grad observatøren reagerer for å skape rettferdighet ovenfor den personen observatøren har best relasjon med.

Oppsummert antyder studien at dårlige relasjon til leder øker observatørens behov for å skape rettferdighet ovenfor den ansatte. Samtidig i de tilfellene der forholdet til leder er bedre enn til den ansatte, vil observatøren i større grad rettferdiggjøre lederens usiviliserte oppførsel.

5.2.2 Den sosiale rangen til ansatt og leder

Når vi ser på usivilisert oppførsel fra en leder til en ansatt kan man forvente at visse typer oppførsel ville være mer typisk, gitt den høytstående posisjon (Fournier m.fl. 2002). Empirien har som tidligere gitt uttrykk for at flertallet observatører støtter mottakere dersom de ønsker å reagere ved å svare med samme mynt mot leder, så lenge mottakerens reaksjon ikke er kraftigere enn det lederens oppførsel var i utgangspunktet. Da oppfatter observatøren at mottakers reaksjon er overdreven og de ansatte vil dermed ikke motta like mye sympati og forståelse fra observatør. Det kan i denne sammenheng være rimelig å anta at den sosiale rangen påvirker dette atferdsmønstre. Eksisterende litteratur argumenterer for at det å føle seg kritisert kan fremkalle opptrappingsadferd mot underordnede og avtrappingsadferd mot overordnede (Fournier m.fl. 2002). De empiriske funnene kan herunder indikere at observatører har forventninger om akseptable reaksjonsmønstre, ut ifra sosial rang. Dette på bakgrunn av at underkastende reaksjoner fra mottakerne, får mer støtte og oppfattes naturlig av observatørene. Det kan dermed tyde på at ansattes reaksjon er forventet og naturlig i situasjonen for observatøren, gitt hierarkiet mellom leder og ansatt. Pearson og Porath (2005) understreker i sin studie at de med størst makt har flere måter å praktisere usivilisert oppførsel på og komme unna med det på. Empirien viser at i de tilfellene hvor intensiteten av negativ interaksjon stiger i påfølgende runder mellom mål og initiativtaker (tit for tat), oppfattes ansattes reaksjon som overdreven av observatøren. Dette på tross av at lederen snakket til den ansatte på en ugrei måte. Herunder viser empirien støtte til Pearson og Poraths (2005) teori. Grunnleggende fordi lederen i større grad kommer unna med den usiviliserte oppførsel, i de

tilfellene der intensiteten av negativ interaksjon stiger i påfølgende runder mellom mål og initiativtaker. Ansattes reaksjon bryter trolig dermed med observatørens forventinger om akseptabel oppførsel ovenfor leder, gitt den høytstående posisjonen, slik det kommer frem i denne undersøkelsen.

Oppsummert fremstår det som at empirien støtter Pearson og Porath (2005) sin studie, som indikerer at de med størst makt har flere måter å praktisere usivilisert oppførsel på og komme unna med det på. Teorien får støtte i de tilfellene der intensiteten av negativ interaksjon stiger i påfølgende runder mellom mål og initiativtaker (tit for tat). Studien indikerer videre at observatører har forventninger om akseptable reaksjonsmønstre, ut ifra sosial rang, der underkastende reaksjoner fra mottakerne får mer støtte og forståelse fra observatørene.

5.2.3 Kjønsroller

I en studie gjennomført av Gabriel m.fl. (2017) kom det frem at kvinner opplever mer usivilisert oppførsel på arbeidsplassen enn menn og at det er størst sannsynlighet at de opplever det fra andre kvinner. Empirien viser på lik linje med Gabriel m.fl. (2017) at kvinner opplever mer usivilisert oppførsel på arbeidsplassen. Samtidig som empirien i motsetning til Gabriel m.fl. (2017), indikerer at det er mest sannsynlig at menn er initiativtakere for usivilisert oppførsel mot ansatte. Observatørene legger vekt på at det er flere faktorer som påvirker dette forholdet. Først kommer det frem at observatørene opplever kvinnelige ledere som langt mer støttende, med mer empati enn mannlige ledere. Videre indikerer empirien at mannlige ledere har lavere forventninger til kvinner, og dermed er hyggeligere mot andre menn enn kvinner. Samtidig viser empirien at når tredjepart observerer ansattes reaksjon på leders usiviliserte oppførsel, evaluerer observatørene de kvinnelige ansatte som mer sårbare. Noe som kan bidra til at kvinnelige ansatte i større grad adresserer den usiviliserte oppførselen. Dette er blant faktorer som kan forklare hvorfor menn er initiativtakere for usivilisert oppførsel mot ansatte i denne studien. Slik det fremkommer i empirien adresserer observatørene at kvinner er mer sårbare enn menn. Noe som kan fungere som et forklarende element da det videre i empirien kommer frem at kvinner blir mer skånet for usivilisert oppførsel i mannsdominerte yrker, på tross av at menn oftest er initiativtakere for usivilisert oppførsel i denne studien. Forklaringen på dette fremstår å være at usivilisert oppførsel er mer akseptert og mer forventet at den mannlige ansatte skal tåle, sett fra en manns perspektiv. På bakgrunn av dette blir kvinner skånet i mannsdominerte yrker, noe informanter av begge kjønn i samme bransje bekrefter.

Oppsummert tyder empirien på at menn er initiativtakere for usivilisert oppførsel mot ansatte, på tross for at Gabriel m.fl. (2017) argumenterer for det motsatte. Observatørene anser dermed kvinnelige ledere som langt mer støttende og med høyere grad av empati, enn mannlige ledere. Videre fremstår det at kvinnelige ansatte er mer sårbare enn mannlige ansatte og dermed blir skånet i mannsdominerte yrker.

5.3 Studiens styrker og svakheter

Studien tar utgangspunkt i en problemstilling der det ikke eksisterer mye tidligere forskning. Derfor kan vi ikke fastslå at funnene som presenteres i denne studien vil gjelde for flere enn vårt begrensede utvalg informanter. Det vil derfor være behov for ytterligere studier for å kunne generalisere studiens funn. Studien har vært basert på et utvalgt som har gjort seg til tilgjengelig for forskeren, og det blir derfor vanskelig å argumentere for generaliserbarhet. Hensikten med studien blir imidlertid ikke å generalisere resultatene til en hel populasjon, men snarere å belyse en relevant problemstilling og bidra med en analytisk generalisering. Gjennom studien kommer det frem at det var vanskelig for informantene å komme på situasjoner, der de har observert at leder har oppført seg usivilisert mot en ansatt. Videre kommer det frem at de fleste av informantene kommer på situasjoner med ledere de stort sett har hatt dårlig erfaring med. Det kan dermed være rimelig å anta at hendelsene empirien viser til, nettopp blir nevnt fordi usivilisert oppførsel antyder å være negativ ladet, og dermed assosieres av informantene med ledere de misliker. Dette er en viktig faktor, som trolig preger funnene i studien. Flere av informantene opplever at det er vanskelig å huske korrekt hva som blir sagt og av den grunn er en av studiens svakheter hukommelsesskjevhet (Staff 2015). Dette kan i enkelte tilfeller svekke validiteten i studien.

Studien benytter CIT som forskningsmetode, som gjerne kan tilpasses til situasjonen den skal utføres i. Dette er en av studiens styrkende faktorer, samtidig som metoden særlig er hensiktsmessig når man skal samle inn data om adferd som er uvanlig eller oppstår med ujevne mellomrom (Østbye 2018). Studien er gjennomført etter retningslinjer fra Norsk senter for datainnsamling (NSD) og det eksterne analyseprogrammet Nvivo blir brukt til analyse. Dette anses som styrkende faktorer til studien. En styrke med studien er at den kategoriserer elementer som former tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder og ser på elementene separat. Å få en oversikt over sammenhengene mellom

elementene kan være utfordrende da usivilisert oppførsel er varierende i ulike situasjoner. Ved å se på tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner, bidrar studien til å generere et mer helhetlig bilde av usivilisert oppførsel på arbeidsplassen. Dette på bakgrunn av at studien antyder at observatører har en involvert rolle i situasjonen. Studien ser på ulike situasjoner av usivilisert oppførsel, fra flere ulike arbeidsplasser. Dette kan ses på som en styrkende faktor da studien ikke måler informasjon som er unikt for akkurat det miljøet. På en annen side kan usivilisert oppførsel oppstå i varierende grad på de ulike arbeidsplassene og den sosiale rangen på hver enkelt arbeidsplass, og kan trolig forme observatørens reaksjon. Det kan derfor tyde på at observatørens involvering kan være varierende, ut ifra den hierarkiske avstanden mellom ledere og ansatte på arbeidsplassen.

6.0 Konklusjon

Hensikten med studien er å undersøke hvordan en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder. Studien bygger videre på eksisterende litteratur innen usivilisert oppførsel på arbeidsplassen og retter fokuset mot tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner. Den kvalitative undersøkelsen bidrar til dypere forståelse av tanker og meninger knyttet til tredjeparts rolle, slik Cortina og Magley (2009) tidligere har etterspurt. Studien understreker antagelsen om observatør som en involvert part, i situasjoner hvor usivilisert oppførsel fra leder til ansatt oppstår. Tredjeparts involvering kommer til syne da tredjepart på lik linje med mottaker vurderer sin egen reaksjon på den usiviliserte oppførsel. Observatørene klarer dermed ikke anse seg selv som «ikke involvert». Vi ser derfor at involvering former tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner, på bakgrunn av den aktive rollen tredjepart dermed har. Gjennom første forskningsspørsmål kategoriseres ansattes/mottakers reaksjoner på usivilisert oppførsel fra leder etter sinne, frykt og tristhet. Det fremkommer at mottaker ikke alltid oppdager at han eller hun er mottakeren eller målet for den usiviliserte oppførselen. Noe som understreker at usivilisert oppførsel er en subtil form for oppførsel (Pearson, Andersson og Porath, 2000), og tvetydigheten rundt fenomenet (Andersson og Pearsons 1999) kommer frem. Dette understreker også viktigheten rundt forskning på usivilisert oppførsel. Der mottakere ikke selv registrerer usivilisert oppførsel, kan fortsatt en tredjepart bli påvirket. Ansattes reaksjoner viser seg videre å være todelt, da de ansatte først reagerer med en type reaksjon og senere med en annen.

Som det understrekes i andre forskningsspørsmål finnes det grunn til å anta at ulike elementer former tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra leder. Elementene som former tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner er konteksten, den sosiale rangen til leder og ansatt, og kjønnsroller. Studien indikerer at bakgrunnen for usivilisert oppførsel fra leder hovedsakelig handler om leders personlighet, lederstil eller dårlig kommunikasjon. Tredjepart vil dermed støtte mottakeres reaksjon om mottaker ønsker å svare lederen med samme mynt, så lenge mottakerens reaksjon ikke er kraftigere enn det lederens oppførsel var i utgangspunktet. Det viser seg herunder at dramatikken i mottakers reaksjon påvirker tredjeparts evaluering. Sammensetningen av mennesker i rommet viser seg å påvirke tredjeparts evaluering i den grad en ønsker å gjenopprette rettferdigheten for den ansatte. Dersom det er andre i rommet som ikke reagerer på observasjonen av usivilisert oppførsel, rettferdiggjør dette observatørens egne reaksjon om å ikke gripe inn. Det tyder derfor på at observatøren kan føle seg tryggere på egen reaksjon i gruppe. Studien antyder derimot at dårlige relasjon til leder øker observatørens behov for å skape rettferdighet ovenfor den ansatte. Samtidig som det i de tilfellene der forholdet til leder er bedre enn til den ansatte vil påvirke observatøren til å i større grad ville rettferdiggjøre leders usiviliserte oppførsel mot den ansatte. Videre får underkastende reaksjoner fra mottakerne, mer støtte og forståelse av observatørene. Studien viser videre at observatørene opplever kvinnelige ledere som langt mer støttende, med mer empati enn mannlige ledere. Samtidig som observatørene oppfatter kvinner som mer sårbare for usivilisert oppførsel, og argumenterer dermed for at kvinner blir mer skånet i for usivilisert oppførsel i mannsdominerte yrker.

Studien viser at tredjepart evaluerer ansattes reaksjon i henhold til deontisk rettferdighet. Funnene viser samtidig en sammenheng mellom rettferdighet og relasjoner. Tredjeparts evaluering vil bli formet av ansattes reaksjon og med utgangspunkt i deres relasjon. Der urettferdighet oppstår ønsker tredjepart å reagere for å gjenopprette rettferdigheten. I studien ser vi kun tegn til at tredjepart gjenoppretter rettferdigheten til den part han eller hun har best relasjon med. Samtidig ville tredjepart støttet ansatte, dersom de reagerte med å svare leder med samme mynt for å gjenopprett rettferdigheten, men i den grad reaksjonene øker i intensitet mellom initiativtaker og mottaker (Pearson og Porath 1999) vil ikke ansatte lenger tjene tredjeparts støtte.

Oppsummert kan en konkludere med at en tredjepart evaluerer ansattes reaksjoner på leders usiviliserte oppførsel ut ifra kontekst, sosial rang og kjønnsroller. Tredjeparts evaluering av

ansattes reaksjoner vil bli formet av ansattes reaksjon og er knyttet til deontisk rettferdighet. I denne studien kommer det frem at tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder, dermed blir formet av elementene i forskningsspørsmålene og den helhetlige sammensetningen av disse i situasjonen. Her kommer det frem at det er mange faktorer som kan påvirke tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder, noe som hever grunnlaget for ytterligere forskning på tredjeparts rolle knyttet til usiviliserte oppførsel på arbeidsplassen.

6.1 Videre forskning

Avhandlingen viser behov for videre forskning som kan bidra til å belyse tematikken ytterligere. Innledningsvis oppdages det at informantene utelukkende har mye enklere for huske hendelser hvor de selv har blitt utsatt for usivilisert oppførsel fra leder. Flere av informantene mener det er vanskelig å komme på hendelser de har observert og i den grad de kommer på slike hendelser er bakgrunnen gjerne at de i utgangspunktet har negative tanker om denne lederen. Det viser seg at lederen gjerne har oppført seg usivilisert mot flere ansatte og at det er et gjentakende mønster. På bakgrunn av dette kunne det vært hensiktsmessig å gjøre en «diary study», hvor informantene over en periode er mer bevisst på å observere usivilisert oppførsel på arbeidsplassen og skriver logg for hendelsene de observerer. Dette vil trolig bidra til å fange opp mer varierte hendelser.

Studiens funn har bidratt til en rekke sammenhenger som hadde vært interessant å undersøke videre. Eksempelvis deontisk rettferdighet og relasjoner i tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel. Er det slik at rettferdigheten uansett viser seg som målet, på tross av relasjoner mellom mottaker og tredjepart? Videre er også tredjeparts involvering i de usiviliserte hendelsene av interesse. Vil tredjepart alltid se seg som en involvert part i den usiviliserte oppførselen? Eller oppstår det situasjoner der tredjeparts involvering frafaller? Og eventuelt hvordan former det da tredjeparts evaluering av ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra leder?

Videre har studien vist sammenhenger mellom kjønnsroller, usivilisert oppførsel og mannsdominerte yrker. Det ville vært interessant å undersøke dette forholdet videre, da funnene indikerer at kvinner blir skånet fra usivilisert oppførsel i mannsdominerte yrker. Dette understreker behovet for videre forskning innenfor disse sammenhengene, samtidig som

det ville gitt en bredere forståelse av fenomenet. Jeg håper likevel at den nåværende studien gir et springbrett for videre undersøkelser av tredjepart evaluering av ansattes reaksjoner på usivilisert oppførsel fra en leder.

7.0 Litteraturliste

Alfasoft. Nvivo. Lesedato 20. April 2021:

<https://www.alfasoft.com/no/produkter/statistikk-og-analyse/nvivo.html>

Alghasi, Sharam 2020. Kvalitativ metode. Kurs ved Høyskolen Kristiania, Oslo, Høsten 2020.

Andersson, Lynne M og Christine M. Pearson. 1999. "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace". *Academy of Management*, 1. Juli.

Annetine Staff. 2015. «Bias». *Forskningsetikk*, 23. Juni.

Askheim, Ola Gaute Aas og Grenness, Tor. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1. utgave. Universitetsforlaget.

Averill, James R. 1983. "Studies on anger and aggression: Implications for theories of emotion". *American Psychologist*, November.

Aquino, K., og Douglas, S. 2003. Identity threat and antisocial behavior: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Januar.

Bang, Henning. 2013. «Organisasjonskultur: En begrepsavklaring». *Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo*.

Benneche, Cecilie 2020. «Sinnet vårt sier: Jeg vil noe med deg». *Psykologisk*, 8. Februar.

Blaikie, Norman. 2010. *Designing social research: the logic of anticipation*. 2. Utgave. Cambridge, Polity Press.

Butterfield, Lee D, William A. Borgen, Norman E. Amundson, Asa-Sophia T. Maglio. 2005. "Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond". *University of British Columbia*.

Chui, Celia W. S. og Joerg Dietz. 2014. «Observing Workplace Incivility Towards

Women: The Roles of Target Reactions, Actor Motives, and Actor-Target Relationships”. *Springer Science+Business Media New York*, 22. April.

Cortina, Lilia M., Vicki J. Magley og Kerri Nelson. 2017. “Researching Rudeness: The Past, Present, and Future of the Science of Incivility”. *American Psychological Association*. 12. Mai.

Cortina, Lilia M., Vicki J. Magley, Jill Hunter Williams og Regina Day Langhout. 2001. “Incivility in the workplace: Incidence and impact”. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Cortina, Lilia M. og Vicki J. Magley. 2009. «Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace”. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Cropanzano, Russell S, Sebastiano Massaro og William J. Becker. 2016. “Deontic Justice and Organizational Neuroscience”. *Journal of Business Ethics*, 2. Mars.

Cropanzano, Russell, Barry Goldman og Robert Folger. 2003. “The Deontic justice: The role of moral incubator principles in workplace fairness”. *Journal of Organizational Behavior*, December.

Cropanzano, Russell S. og Thomas A Wright. 2011. “The impact of organizational justice on occupational health”. *Researchgate*.

Dalen, Monica. 2011. *Intervju som forskningsmetode -en kvalitativ tilnærming*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Domagalski, Theresa A. 1999. «Emotion in Organizations: Main Currents”. *Human Relations*, 1. Juni.

Drageset, Sigrunn og Sidsel Ellingsen. 2010. «Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju». Sykepleien forskning.

Edvardsson, Bo. 1998. “Causes of customer dissatisfaction - studies of public

- transport by the critical-incident method”. *Managing Service Quality: An International Journal*, 1. Juni.
- Estes, Brad og Jia Wang. 2008. “Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance”. *Texas A&M University*, 2. Juni.
- Fangen, Katrine. 2015. «Kvalitativ metode». *Forskningsetikk*, 16. Juni.
- Flanagan, John C. 1954. “The Critical Incident Technique”. *American Institute for Research and University of Pittsburgh*, Juli.
- Folger, Robert, Russell Cropanzano og Barry Goldman. 2005. “What Is the Relationship Between Justice and Morality?”. *Lawrence Erlbaum associates*.
- Folger, Robert. 2001. “Fairness as deonance” Kapittel 1 i Gilliland, Steiner og Skarlicki. *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*, 3-33. Connecticut: Informationage publishing.
- Forskningsetikk. Kvalitativ metode. Lesedato 12. Mars 2021:
<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Forskningsetikk. Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Lesedato 23. April 2021:
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Fournier, Marc A., D. S. Moskowitz, og David C. Zuroff. 2002. “Social Rank Strategies in Hierarchical Relationships” *McGill University*, 5. Mars.
- Frijda, Nico. H. 1986. *The emotions*. Cambridge University Press.
- Gabriel, Allison S., Zhenyu Yuan, Marcus M. Butts og Rebecca L. Rosen. 2017. “Further Understanding Incivility in the Workplace: The Effects of Gender, Agency, and Communion” *University of Arizona*, 14. Desember.

- Gerardo, Miranda A., Jennifer L. Welbourne og Ana M. Sariol. 2020. Feeling shame and guilt when observing workplace incivility: Elicitors and behavioral responses. *Human resource development quarterly*, 12. Juni.
- Grønmo, Sigmund. 2021. «Utvalg». *Store norske leksikon*. 1. Mars. Lesedato 13. Mars 2021: <https://snl.no/utvalg>
- Hershcovis, Sandy M, Babatunde Ogunfowora, Tara C. Reich og Amy M Christie. 2017. «Targeted workplace incivility: The roles of belongingness, embarrassment, and power». *University of Calgary, Alberta, Canada*, 7. Februar.
- Hershcovis, Sandy M. 2011. “Incivility, social undermining, bullying...oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research”. *Wiley online library*, 29. Juni.
- Hoffmann, Thomas. 2013. «Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til?» *Forskning*, 22. September.
- Holm, Kristoffer, Eva Torkelson og Martin Bäckström. 2015. Models of Workplace Incivility: The Relationships to Instigated Incivility and Negative Outcomes. *BioMed Research International*, Oktober.
- Høyskolen Kristiania. Logo. Lesedato 2. juni 2021: <https://www.kristiania.no>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jakhelln, Henning. 2018. «Kollegial». *Store norske leksikon*. 8. Mai. Lesedato 18. Mai 2021: <https://snl.no/kollegial>
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave, 3 opplag 2015. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Justesen, Lise og Nanna Mik-Meyer. 2010. *Kvalitative metoder i organisations- og*

- ledelsesstudier*. 1. utgave. Gyldendal.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave, Gyldendal akademisk.
- Lande, Andreas. 2017. ««Ikke sånn kjempeåpentbart, men forsiktig»: seksuell kommunikasjon i uforpliktende forhold blant ungdom mellom 16 og 19 år». *NTNU*.
- Lazarus Richard S. 1999. "Hope: An Emotion and a Vital Coping Resource Against Despair". *The Johns Hopkins University Press*.
- Leiter, Michael P., Spence Heather K. Laschinger, Arla Day og Debra Gilin Oore. 2011. "The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes". *Journal of Applied Psychology*.
- Lind, E, Allan og Tom R Tyler. 1988. «The social Psychology of procedural justice». *Springer Science & Business Media*, 29. Februar.
- Lin, Xiaowan og Raymond Loi. 2019. "Punishing the Perpetrator of Incivility: The Differential Roles of Moral Identity and Moral Thinking Orientation". *University of Macau*.
- Loh, Jennifer M.I. og Natasha Loi. 2018. «Tit for tat: burnout as a mediator between workplace incivility and instigated workplace incivility». *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 3. April.
- Miner, Kathi N. og Lilia M. Cortina. 2016. Observed Workplace Incivility toward Women, Perceptions of Interpersonal Injustice, and Observer Occupational Well-Being: Differential Effects for Gender of the Observe. *Frontiers in psychology*, 17. Mai.
- Miner, Kathi N, Ismael Diaz, R. Linden Wooderson, Jennifer N. McDonald, Amber L. Smittick, og Laura C. Lomeli. 2017. "A Workplace Incivility Roadmap: Identifying

NSD. Norsk senter for forskningsdata. Lesedato 23. April 2021: <https://www.nsd.no>

NTNU. «Organisasjonskultur – for ledere». Lesedato 13. Mars 2021:

<https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

Næss, Hans Erik og Lene Pettersen. 2017. *Metodebok for kreative fag*. 1. utgave. Universitetsforlaget.

Olsvik, Egil H. 2020. «Empiri». *Store norske leksikon*. 4. Juli. Lesedato 10. Mai 2021: <https://snl.no/empiri>

O'reilly Jane og Karl Aquino. 2011. «A Model of Third Parties' Morally Motivated Responses to Mistreatment in Organizations». *Academy of management*, 1 Juli.

Pearson, Christine M. og Christine L. Porath. 2005. “On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again” *Academy of Management Executive*, Februar.

Pearson, Christine M. og Christine L. Porath. 2012. “Emotional and Behavioral Responses to Workplace Incivility and the Impact of Hierarchical Status”. *Journal of applied social psychology*. 1. November.

Pearson, Christine M. og Christine L. Porath. 2010. “The Cost of Bad Behavior: How Incivility Is Damaging Your Business and What to Do about It”. *Emerald Group Publishing Limited*, 31. August.

Pearson, Christine M., Lynne M. Andersson, og Christine L Porath. 2000. “Assessing and attacking workplace incivility”. *Organizational dynamics*, November.

Pearson, Christine M., Lynne M. Andersson og Judith W. Wegner. 2001. “When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility”. *Sage Journals*, 1. November.

Pedersen Totland, Mari og Amanda Asp. 2019. “Interpersonal Mistreatment in the

- Workplace: The Experience of Envy and Incivility Related to Turnover Intention”.
Thesis Master of Science, BI Norwegian Business School - campus Oslo.
- Reich, Tara C. og Sandy M. Hershcovis. 2014. “Observing workplace incivility”.
Journal of Applied Psychology, Juli.
- Sainte-anastasie. Critical Incident Technique hva det er og hvordan det brukes.
Lesedato 6. April 2021:
<https://no.sainte-anastasie.org/articles/organizaciones-recursos-humanos-y-marketing/tcnica-del-incidente-crtico-qu-es-y-cmo-se-usa.html>
- Samfunnsvitenskapelig Metode. 3. utgave, 1. opplag. Oslo: Cappelen Damm AS
- Saunders, M.N., Lewis, P., og Thornhill, A. 2012. *Research methods for business students*. 6. utgave. Essex: Pearson Education Ltd.
- Sander, Kjetil. 2019. “Fenomenologisk design”. *Estudie*. 7. Desember. Lesedato 12. Mars 2021: <https://estudie.no/fenomenologisk-design/>
- Sander, Kjetil. 2019. «Validitet». *Estudie*. 30. November. Lesedato 3. April 2021:
<https://estudie.no/validitet/>
- Sander, Kjetil. 2019. «Reliabilitet». *Estudie*. 5. September. Lesedato 3. April 2021:
<https://estudie.no/reliabilitet/>
- Satici, Seydi Ahmet, Recep Uysal og Begüm Satici. 2014. “An Investigation Of The Relationship Between Deontic Justice And Perceived Social Competence”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, April.
- Sheppard, Leah D. og Karl Aquino. 2017. «Sisters at Arms: A Theory of Female Same-Sex Conflict and Its Problematization in Organizations». *The University of British Columbia*, 1. Mars.
- Silverman, David. 2014. *Interpreting qualitative data*. 5. Utgave. Los Angeles,

California: SAGE.

Skarlicki, Daniel P. og Deborah E. Rupp. 2010. «Dual processing and organizational justice: The role of rational versus experiential processing in third-party reactions to workplace mistreatment». *Journal of Applied Psychology*.

Smith, Craig A. og Phoebe C. Ellsworth. 1985. "Patterns of cognitive appraisal in emotion". *Journal of Personality and Social Psychology*.

Statistisk sentralbyrå. Studenter i høyere utdanning. Lesedato 21. April 2021:

<https://www.ssb.no/utuvh>

———. Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen. Lesedato 26. Mai 2021:

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbmiljo>

Svartdal, Frode. 2020. «Kjønnsrolle». Store norske leksikon. 21. September. Lesedato

4. juni 2021: <https://snl.no/kjønnsrolle>

Svennevig, Jan. 2019. «kontekst». *Store norske leksikon*. 19. August. Lesedato 10.

Mai 2021: <https://snl.no/kontekst>

Tangney, June Price, Jeff Stuewig, og Debra J. Mashek. 2007. «Moral Emotions and Moral Behavior». *Annual Review of Psychology*.

TemaHR. Critical Incident Technique. Lesedato 6. April 2021:

<https://temahr.se/rekrytering/critical-incident-technique-cit/>

Theoretical Speedbumps and Alternative Routes for Future Research". *Journal of Occupational Health Psychology*, 27. Juli.

Thoresen, Marthine og Camilla Sandberg. 2020. «Kvalitativ metode».

Hjemmeeksamen, Høgskolen Kristiania, 11. Desember.

- Tjora, Aksel. 2017. «Emergens: Konseptutvikling og generalisering i kvalitativ forskning: Refleksjoner og eksempler». *NTNU*.
- Tripp, Thomas M., Robert J. Bies og Karl Aquino. 2007. "A Vigilante Model of Justice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness, and Avoidance". *Social Justice Research*, 23. Mars.
- Tyler, Tom R. og Steven L. Blader. 2001. «Identity and Cooperative Behavior in Groups». *Sage publishing*, 1, Juli.
- Warbletoncouncil. Kritisk hendelsesteknikk: hva det er og hvordan du bruker det. Lesedato 10. April 2021: <https://no.warbletoncouncil.org/tecnica-del-incidente-critico-865>
- Warrner, Judith, Kathleen Sommers, Mary Zappa og Deirdre K. Thornlow. 2016. Decreasing workplace incivility. *Nursing Management (Springhouse)*, Januar.
- Yin, R. K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. 5. utg. Los Angeles: Sage
- Østbye, Sigrid Elisabeth. 2018. «Studenters bruk av Oria». *Masteroppgave, OsloMet*, Juni.