

Anders Skogstad og Guy Notelaers

Unnasluntring på jobben – et problem i norsk arbeidsliv? Om kontraproduktiv atferd på jobben og tilbaketrekking fra arbeidsrollen

I norsk arbeidsliv har man gjennom mange år brukt store ressurser på å redusere sykefraværet, mens andre former for tilbaketrekking fra jobben og arbeidsoppgavene har fått relativt lite oppmerksomhet. I den forliggende artikkelen gjøres det rede for en rekke former for kontraproduktiv atferd, og med basis i et landsrepresentativt utvalg av norske arbeidstakere analyseres tilbaketrektingsatferd og dets forløpere. I drøftingen problematiseres det i hvilken grad tilbaketrekking fra arbeidsrollen er kontraproduktiv for virksomheten eller ikke.¹

Norge ligger ifølge FN på verdenstoppen når det gjelder levekår. Paradoksalt ligger vi også på topp når det gjelder sykefravær i OECD-landene. Fordi sykefravær har store negative konsekvenser for så vel virksomheter som berørte individer, har man i Norge over flere tiår vært meget opptatt av å redusere sykefraværet. Dette har kommet til uttrykk gjennom sentrale avtaler mellom arbeidslivets hovedaktører (jf. IA-avtalen), en rekke forskningsprosjekter i regi av blant annet Norges forskningsråd og systematiske tiltak for fremming av et godt arbeidsmiljø (jf. fyr-tårnpriser for godt arbeidsmiljø). Imidlertid er det ikke bare sykefravær som har dramatiske konsekvenser for produktivitet og effektivitet i arbeidslivet. Det handler også om å gjøre en for dårlig innsats i arbeidstiden, eksempelvis ved å komme for sent på jobb eller å ordne opp i private forhold i arbeidstiden. I aviser og medier har man ved en rekke anledninger tatt opp slike problemstillinger under overskrifter som «Medarbeidere fusker bort tre uker i året» (Elinor Torp, *Chef*, 14.01.08), «Dine ansatte sløser bort 20 prosent av dagen» (Johan Sandgren, *Chef*, 21.11.2007) og «Snylter på jobben» (Merethe Landsend, *Dagbladet*, 16.10.06). Mange av oppslagene fremstår som til dels spekulative, og budskapet er at arbeidstakere bevisst og systematisk misbruker arbeidstiden sin, og på den måten undergraver virksomheten. I den internasjonale forskningslitteraturen finnes det en rekke begreper som beskriver slike fenomener, disse omhandler så vel *fravær av ønsket jobbatferd* som *nærvær av uønsket atferd*. Det vil si at man ikke utfører sine arbeidsoppgaver på en måte eller med en innsats som står i forhold til de legitime forventninger arbeidsgiver kan ha til arbeidstakerne. I europeisk og nordamerikansk forskning har man vært opptatt av *antisosial atferd* på jobb, som kjennetegnes av aggresjon på arbeidsplassen (Neuman & Baron 2005). Et begrep som delvis overlapper antisosial atferd, er *uhøflighet på jobben* ('workplace incivility') som beskriver lavintense former for antisosial atferd karakterisert ved manglende respekt og ikke å ta nok hensyn til andre organisasjonsmedlemmer (Blau & Andersson 2005). Innenfor en

nordamerikansk tradisjon har man etablert begrepet *avvikende atferd på jobben* ('workplace deviance'; se f.eks. Bennett og Robinson 2003) kjennetegnet ved at den aktuelle arbeidstaker på eget initiativ bryter grunnleggende atferdsnormer i virksomheten (Robinson & Bennett 1995). Det begrepet på feltet som synes å ha fått størst gjennomslag innenfor så vel nordamerikansk som europeisk forskning, er kontraproduktiv atferd på jobben ('counterproductive behaviors at work'; Mangione & Quinn 1975). To av de mest profilerte akademikerne som anvender dette begrepet, Sackett og DeVore (2001:145), definerer kontraproduktiv atferd på jobben (heretter kalt KPA) som «... any intentional behavior on the part of an organizational member viewed by the organization as contrary to its legitimate interests». Sackett og DeVore (2001) presenterer hele elleve hovedkategorier av KPA som inkluderer både aktive og passive handlinger rettet mot organisasjonen som sådan og/eller mot organisasjonens medlemmer. Eksempler på slike handlinger er: tyveri og sabotasje, misbruk av informasjon, tid og ressurser; risikofylt atferd, ugyldig fravær, å komme for sent på arbeidet eller å gå for tidlig, sviktende kvalitet på arbeidsutførelse, rus- og medikamentmisbruk samt uegnet verbale ytringer og fysiske handlinger rettet mot andre organisasjonsmedlemmer.

I forskningssammenheng har man i hovedsak vært opptatt av *aktive former* for KPA rettet mot organisasjoner (f.eks. tyveri, underslag og risikofylt atferd) og mot organisasjonsmedlemmer (f.eks. mobbing og trakassering), til forskjell fra de mer passive former for KPA (f.eks. lav arbeidsinnsats). Et begrep som fanger opp og avgrenser seg til sistnevnte type KPA, er *tilbaketrekking fra arbeidsrollen* ('work withdrawal'), som har blitt definert som «part of a propensity to reduce or withhold inputs from one's work role». (Harrison 2002:116). Det handler om *passive negative handlinger*, der arbeidstakeren unngår å utføre arbeidsoppgaver som arbeidsgiveren har legitime forventninger om at man skal utføre. Ifølge Hanisch og Hulin (1990, 1991) kan vi skille mellom tre hovedtyper av tilbaketrekking fra arbeidsrollen, nemlig 1) å redusere sin jobbytelse gjennom å ikke stille opp i møter, ta lange kaffepauser et cetera, 2) å misbruke virksomhetens ressurser gjennom å bruke arbeidstiden til private gjøremål og 3) å komme for sent, gå for tidlig og gjennom fravær fra jobben.

Innledningsvis kan det konkluderes med at internasjonal forskning anvender en rekke begreper som beskriver kontraproduktiv atferd i arbeidslivet, noe som underbygger fenomenets relevans og betydning. Til tross for betydelig medieoppmerksomhet har man i langt mindre grad forsket på passive former for KPA i betydningen illegitimt redusert arbeidsinnsats. Videre har vi merket oss at når man i aviser og andre medier anvender populistiske overskrifter som «snylting» og «unnsaluntring», er det underforstått at slik tilbaketrekking skal forklares ut fra personlige egenskaper ved utøveren, uten at en slik forklaring underbygges empirisk. I det følgende vil vi fokusere spesielt på *tilbaketrekking fra arbeidsrollen* fordi vi mener dette er et fenomen som kan ha stor betydning for effektivitet og produktivitet, og fordi det ut fra ovenstående definisjon har fått lite oppmerksomhet både i norsk forskning (jf. forskningen på sykefravær til forskjell fra andre fraværs-

faktorer) og i internasjonal forskning (jf. primærfokuseringen på aktive former for KPA). I fortsettelsen vil vi presentere faktorer som på forskningsmessig grunnlag har vist seg å kunne forklare KPA generelt og tilbaketrekking fra arbeidsrollen spesielt, for deretter å analysere sammenhenger mellom slike faktorer og tilbaketrekking fra arbeidsrollen i et representativt utvalg av norske arbeidstakere.

Faktorer som forklarer KPA generelt og tilbaketrekking fra arbeidsrollen spesielt

Fordi det er begrenset med forskning på forløpere til tilbaketrekking fra arbeidsrollen spesielt – sammenliknet med forskningen på KPA generelt – vil vi i denne delen ta for oss dokumentasjon vedrørende forløpere til begge disse utfallsmålene. I denne sammenheng er det verdt å merke seg at i en betydelig andel av de aktuelle studiene anvendes skalaer for KPA som inkluderer både interpersonlig og organisasjonsrettet kontraproduktiv atferd bestående av så vel aktive som passive handlinger (se Bennett og Robinson 2002), det vil si kombinerte indikatorer for KPA. I fortsettelsen vil vi først presentere *situasjonsfaktorer* som i hovedsak vil omhandle kjennetegn ved organisasjonen og jobben. For det andre presenteres *individfaktorer* i betydningen personlighetsfaktorer og demografiske kjennetegn.

Situasjonsfaktorer som virker inn på KPA generelt

Opplevd urettferdighet i organisasjonen, uttrykt gjennom fordelings- og prosedyrerettferdighet, samt urettferdig behandling fra overordnede har fått mye oppmerksomhet i forskning på KPA, og en rekke studier viser at slike former for opplevd urettferdighet henger sammen med KPA (se f.eks. Lee og Allen 2002). Opplevd urettferdighet i organisasjonen, som for eksempel forskjellsbehandling ved avlønning og ved nedbemanning, har vist seg å henge sammen med KPA; det være seg i form av aggresjon, sabotasje, misbruk av tid og ressurser, klaging på arbeidsbetingelser og apati (Sackett og DeVore 2001). I en oversiktsartikkel dokumenterer Tepper (2007) at ulike former for destruktiv lederatferd henger sammen med KPA, noe som blant annet kommer til uttrykk gjennom baksnakking av overordnede og tyveri fra organisasjonen. I sin oversiktsartikkel om forløpere til KPA dokumenterer Sackett og DeVore (2001) at autonomi og ferdighetsvariasjon viser en relativ høy negativ korrelasjon med KPA i betydningen fravær og sabotasje. De fremholder at normer og verdier i arbeidsgruppen vil påvirke KPA, blant annet fordi gruppens norm for hva som er akseptabelt fravær, vil påvirke det enkelte individs faktiske fravær. På samme vis har organisasjonskulturen betydning for KPA. En har blant annet funnet at svinn på arbeidsplassen er klart høyere i organisasjoner der tilhørende etiske koder ikke er klart definert. Ulike typer kontrollsystemer (overvåkning av ansatte, stemplingsur, helsekontroller og så videre) er også analysert som prediktorer til KPA. Man mangler imidlertid klar evidens for at slike systemer forebygger eller reduserer KPA (Sackett & DeVore 2001). Spector og Fox (2005)

påpeker at rollekonflikt, rolleklarhet og interpersonlig konflikt korrelerer signifikant med aggresjon, fiendtlighet og sabotasje. I sin gjennomgang av forskningslitteraturen dokumenterer Martinko, Gundlach og Douglas (2002) og Lau, Au og Ho (2003) at organisatoriske forhold som økonomiske betingelser, forhold i hjemmet, ansettelsesforhold, rigide rutiner og praksiser i virksomheten, en konkurranseorientert kultur, belønningssystemer, oppgavekompleksitet og kollegastøtte henger sammen med KPA.

Situasjonsfaktorer som virker inn på tilbaketrekking fra arbeidsrollen spesielt

I et oppsummeringskapittel om tilbaketrekking fra arbeidsrollen fremholder Kanungo og Mendonca (2002) maktesløshet og fremmedgjøring fra jobben som sterke forløpere til tilbaketrekking fra arbeidsrollen. Disse faktorene knytter de til manglende autonomi i jobben. Videre henviser de til studier som viser at fravær fra jobben i hovedsak handler om utilfredshet med forhold som jobbinnhold, uetterrettelighet hos nærmeste leder og mangel på klare retningslinjer og normer. Kanungo og Mondonca (2002) påpeker videre at arbeidstakere med høy grad av autonomi i jobben opplever høy affektiv organisasjonstilhørighet, noe som i sin tur henger sammen med tilstedeværelse på jobben og det å bidra til gode resultater i virksomheten. Hvis man derimot opplever å bli urettferdig behandlet, vil man forsøke å etablere en form for balanse mellom egne ytelser og ivaretagelse fra organisasjonens side ved å redusere jobbytelsen eller ved å holde seg borte fra jobben (jf. kausal resonneringsteori, Martinko, Gundlach & Douglas 2002). Opplevd urettferdighet og mangel på autonomi kan ifølge de to tidligere nevnte forskerne også knyttes til lederstil. Det kan handle om autoritære, rigide og uklare ledere som gir sine medarbeidere for lite handlingsrom for jobbutførelse og ikke belønner dem på en måte som står i forhold til innsatsen. Kanungo og Mendonca (2002) fremhever også at rolleklarhet og rollekonflikt henger sammen med tilbaketrekkingssatferd fordi arbeidstakerne blir frustrerte når de ikke vet hva som forventes av dem i jobben.

Når det gjelder empirisk forskning på sammenhenger mellom situasjonsfaktorer og tilbaketrekking fra arbeidsrollen, har vi funnet langt færre studier. I sin oppsummeringsartikkel vedrørende forløpere og konsekvenser av destruktiv lederatferd dokumenterer Tepper (2007) en rekke negative effekter, deriblant reduserte prestasjoner. Det er imidlertid verdt å merke seg at man ikke har funnet tilsvarende negative sammenhenger mellom konstruktive former for ledelse og tilbaketrekking fra jobben (Detert, Trevino, Burris & Andiappan 2007, Miner & Hulin 2000, Walumbwa & Lawler 2003). Når det gjelder arbeidsmiljøfaktorer finner Podsakoff, LePine og LePine (2007) at en gruppe belastningsfaktorer (begrensninger i arbeids-situasjonen, irritasjonsmomenter, organisatoriske prosedyrer og regler, mangel på ressurser, rollekonflikt, rolleklarhet og rolleoverbelastning) predikerer tilbaketrekking fra arbeidsrollen. Miner og Hulin (2000) finner for sin del at emosjoner

medierer jobbstress på tilbaketrekking fra arbeidsrollen, noe som viser betydningen av emosjoner i forhold til jobbt tilbaketrekking.

Gjennomgangen av situasjonsfaktorene viser at en rekke forhold sannsynligvis er forløpere til KPA generelt og tilbaketrekking fra arbeidsrollen spesielt, og at de samme forhold i betydelig grad er forløpere til begge utfallsmålene. Situasjonsfaktorer som fremstår som spesielt viktige, er opplevd urettferdighet i organisasjonen, noe som for sin del kan knyttes til destruktive former for ledelse, uheldige normer og verdier i organisasjonskulturen, fravær av autonomi og ressurser, samt rollekonflikter og rolleklarhet.

Personfaktorer som virker inn på KPA generelt

I forskningen på KPA har en gjennomgående vært mer opptatt av personegenskaper enn av situasjonsfaktorer. Når det gjelder personlighetstrekk, skiller Marcus og Schuler (2004) mellom de kjennetegnene som representerer indre kontroll ('internal control') og de kjennetegnene som representerer handlingstilbøyeligheter ('propensity') i forhold til KPA. Det handler om stabile individuelle disposisjoner som enten hemmer eller fremmer KPA. De to forskerne dokumenterer at høye skårer på tre av fem «Big Five»-dimensjoner, nemlig samvittighetsfullhet, omgjengelighet og emosjonell stabilitet, er nært knyttet til indre kontroll, som i sin tur vil hemme KPA. Dette er personlighetstrekk som også blir fremhevet i oppsummeringene til Cullen og Sackett (2003), Martinko og kolleger (2002), Sackett & DeVore (2001) og Salgado (2002). Selvkontroll og indre kontrollplassering blir også fremhevet som viktig i forhold til å forhindre KPA (Markus & Schuler 2004).

Andre personlighetstrekk som har vist seg å påvirke KPA, er positiv affektivitet (PA) og negativ affektivitet (NA). Personer som skårer høyt på NA, blir ofte sett på som fiendtlige, krevende og distanserte (Aquino, Grover, Bradfield & Allen 1999). En rekke studier underbygger eller viser at NA er assosiert med aggressivitet og KPA (Douglas & Martinko 2001, Martinko et al. 2002, Spector & Fox 2005). Negativ affektivitet er således en faktor som fremmer KPA. En annen personlighetsfaktor som fremmer KPA, er fiendtlighet/sinne ('trait anger') (Douglas & Martinko 2001, Fox & Spector 1999, Fox, Spector & Miles 2001). Marcus og Schuler (2004) dokumenterer for sin del at spenningsøking ('sensation seeking') fremmer KPA. Dette handler om individer som har et sterkt behov for spenning, og i den forbindelse oppsøker risikofylte aktiviteter, noe som vil kunne ha klart negative konsekvenser for virksomheten. Sackett og DeVore (2001) fremholder at sabotasje kan være et resultat av at arbeidstakere oppsøker spenning fordi de ønsker seg en mer interessant jobb. Det å søke spenning gjennom risikabel atferd og uansvarlighet kan på flere måter betraktes som motsetningen til samvittighetsfullhet. Aggresjon, sinne og utagering henger ikke bare sammen med nevnte personlighetstrekk. Studier viser at menn i større grad enn kvinner viser aggresjon, særlig når de blir provosert (Bettencourt & Miller 1996). Denne aggresjonen kan rettes både mot andre organisasjonsmedlemmer (f.eks. gjennom utskjelling) og mot organisasjonen som sådan

(f.eks. gjennom tyveri og mangelfull arbeidsutførelse). Studier viser også at menn er mer opptatt av å beskytte seg selv enn det kvinner er, og at de i forbindelse med manglende suksess i jobben i større grad enn kvinner skylder på omgivelsene heller enn å forklare manglende suksess med egen sviktende innsats (Martinko et al. 2002). En slik ytre attribusjon kan også medføre kontraproduktive handlinger for å skape en form for balanse mellom opplevd egeninnsats og de belønninger (eller mangel på sådanne) man opplever å få fra organisasjonen (se Martinko et al. 2002).

Personlighetsfaktorer som virker inn på tilbaketrekking fra arbeidsrollen spesielt

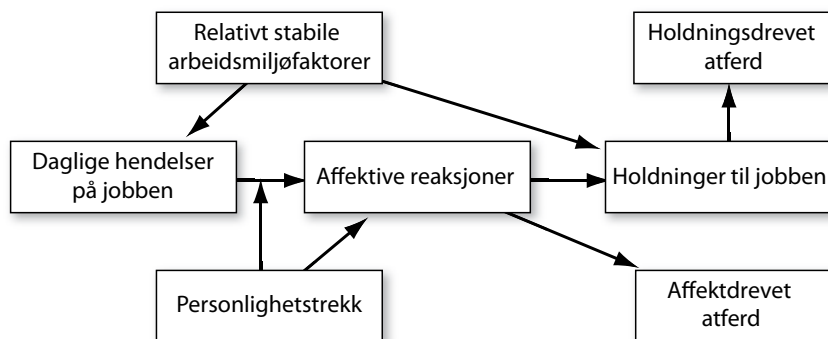
Som påpekt, viser studier sterke sammenhenger mellom de tre personlighetstrekkene samvittighetsfullhet, omgjengelighet og emosjonell stabilitet og KPA. Imidlertid har det vist seg at disse personlighetstrekkene ikke henger systematisk sammen med fravær fra jobben. I forhold til PA og NA er det imidlertid påvist signifikante sammenhenger med former for jobbtibaketrekking. En studie av Iverson og Deery (2001) viser at personer som skåret høyt på PA gjennomgående, også skåret høyt i forhold til det å komme for sent og det å gå for tidlig. Når det gjelder fravær fra jobben, var imidlertid forholdet til PA det motsatte. De som skåret høyt på PA, hadde mindre fravær. Individuer som skåret høyt på NA, skåret samtidig høyt i forhold til det å gå for tidlig. I en longitudinell studie fant Pelled og Xin (1999) for sin del systematiske sammenhenger mellom PA og redusert fravær fra jobb, mens NA hang sammen med økt fravær. Det kan her konkluderes med at personlighetsfaktorene PA og NA synes å ha størst betydning for tilbaketrekking fra arbeidsrollen. Når vi ser på studiene samlet sett, der alle former for KPA inkluderes, fremstår NA – som en type fiendtlighet – som den sterkeste forløperen. Fordi fiendtlighet og aggresjon er beslektede fenomener, og menn viser mer aggresjon enn kvinner, er det også av interesse å undersøke mulige kjønnsforskjeller i forhold til tilbaketrekking fra arbeidsrollen.

Affective Events Theory som rammeverk for å undersøke forløpere til tilbaketrekking fra arbeidsrollen

Som vist i gjennomgangen av litteratur og empiriske studier er en rekke situasjonsfaktorer så vel som personfaktorer sannsynlige forløpere til tilbaketrekking fra arbeidsrollen. Mange av studiene kjennetegnes imidlertid av at der kun er undersøkt enkeltstående bivariate sammenhenger. I denne forbindelsen savnes et teoretisk rammeverk som redegjør for hvordan de aktuelle påvirkningsfaktorene henger sammen og samlet sett kan forklare ulike former for KPA. Forskningsfeltet er imidlertid lite utviklet med hensyn til å teste ut slike sammenhenger innenfor et teoretisk rammeverk. Innenfor Affective Events Theory (AET) foreligger det imidlertid noen empiriske studier (Judge, Scott & Ilies 2006, Lee & Allen 2002, Miner & Hulin 2000). I AET (Weiss & Cropanzano 1996) legges det avgjørende vekt på at

daglige hendelser på jobben sammen med personlighetstrekk fører til affektive reaksjoner som i sin tur påvirker atferd (figur 1; se for øvrig Vie og Glasø (2008) sin innføring i AET).

Figur 1. Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano 1996)



Denne atferden kan for eksempel handle om å redusere sin jobbinnsett fordi man reagerer på å bli oversett og nedvurdert av sin nærmeste leder, mens kollegers innsats samtidig blir fremhevet. Denne teorien fremholder at så vel *vedvarende kjennetegn* i arbeidsmiljøet – som egenkontroll ved arbeidsutførelse – som *daglige hendelser* vil påvirke vår arbeidsinnsett. Ifølge AET er jobbtillfredshet en type *holdning til jobben* som i overveiende grad er et resultat av en rekke kognitivt baserte vurderinger over tid (Weiss & Cropanzano 1996). Affective reaksjoner spiller for sin del en viktig rolle ved at akkumulerte emosjonelle opplevelser over tid danner grunnlaget for kognitive evalueringer, som i sin tur kommer til uttrykk gjennom blant annet jobbtrivsel. Ifølge AET vil jobbtillfredshet – som en type holdning til jobben – være nært knyttet til kognitivt drevet atferd, som for eksempel en veloverveid beslutning om å redusere arbeidsinnsett eller utebli fra jobben. Affective reaksjoner vil, som tidligere bemerket, påvirke våre vurderinger av jobbtillfredshet, men vil også ha en direkte innvirkning på spontan affektivt drevet atferd, som for eksempel å unngå lederen eller redusere arbeidsinnsett fordi man er irritert på denne lederens behandling. Alternativt at man yter en ekstra innsats fordi man er glad og oppløftet over å få skryt for egen innsats. Det er viktig å merke seg at affective reaksjoner innen et AET-rammeverk representerer umiddelbare intense reaksjoner på spesifikke hendelser; det være seg glede, oppstemthet, sinne eller frustrasjon. På den andre siden har vi de grunnleggende stemningene ('moods') som er bestanddeler av vår personlighet. Dette handler blant annet om vedvarende positive og negative følelsetilstander hos oss selv og i våre omgivelser (jf. positiv og negativ affektivitet, Watson & Clark (1984)). Slike personlighetstrekk vil ifølge AET påvirke både hvordan vi opplever hendelser på jobben og ha en direkte innvirkning på våre affective reaksjoner (se figur 1).

Den empiriske testingen av modellen i forhold til KPA er begrenset. Imidlertid foreligger det tre studier der deler av modellen er testet. Miner og Hulin (2000) fant at emosjoner medierte jobbstress (i form av et samlet mål) på tilbaketrekking fra arbeidsrollen. Judge et al. (2006) fant at opplevd rettferdig behandling fra nærmeste leder, negative affektive reaksjoner og jobbtilfredshet hang sammen med KPA. Likeså påvirket fiendtlighet ('trait hostility') sammenhengene mellom opplevd rettferdig behandling fra nærmeste leder og negative affektive reaksjoner. Lee & Allen (2002) fant for sin del at så vel fiendtlighet som tilfredshet med lønn (jf. holdinger til jobben) hadde innflytelse på KPA.

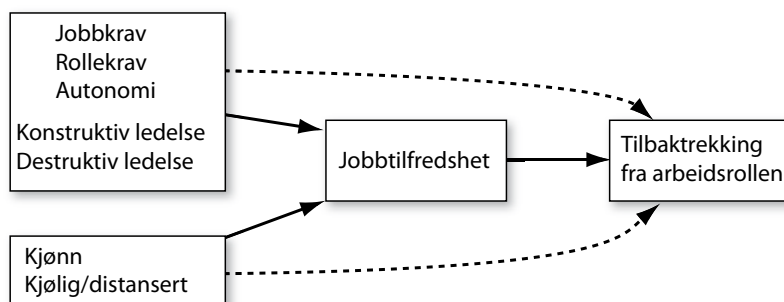
AET som rammeverk illustrerer at sammenhengene mellom situasjonsfaktorer, personfaktorer og påfølgende atferd sannsynligvis er langt mer komplekse enn det de aller fleste studier innenfor forskningsfeltet har undersøkt. Mangfoldet av aktuelle forløpere til KPA, og det komplekse samspillet mellom disse faktorene, stiller således store krav til forskningsdesign og empiriske data. I fortsettelsen vil vi analysere noen utvalgte situasjons- og personfaktorer.

Forskningsspørsmål

Med basis i dokumentasjon av forløpere til KPA generelt og tilbaketrekking fra jobbrollen spesielt, AET og de muligheter det foreliggende datamaterialet gir, vil vi undersøke følgende forskningsspørsmål:

1. Hvor ofte forekommer ulike typer tilbaketrekking fra arbeidsrollen i norsk arbeidsliv?
2. I hvilken grad er det direkte sammenheng mellom *situasjonsfaktorene* jobbkrav, rollekrav, autonomi i jobben, konstruktiv og destruktiv ledelse og *individfaktorene* kjønn og personlighetstrekket kjølig/distansert på den ene side og tilbaketrekking fra arbeidsrollen på den andre? (Se stiplede piler i figur 2.)
3. I hvilken grad medieres sammenhengene mellom påvirkningsfaktorene og tilbaketrekkingssatferd gjennom jobbtilfredshet? (Se heltrukne piler i figur 2.)

Figur 2. Prediktorer til tilbaketrekking fra arbeidsrollen



Metode

Utvalg og utvalgsstørrelse

Undersøkelsen ble gjennomført av SSB i et tilfeldig utvalg norske arbeidstakere, slik dette fremkommer i Arbeidsgiver- og arbeidstakerregisteret. Studien er godkjent av den regionale komiteen for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk på Vestlandet. Kriterier for utvelgelse var at man var mellom 18 og 65 år og ansatt i en norsk virksomhet med 5 eller flere ansatte våren 2005. Bruttoutvalget ved første måling var 4500 personer. Spørreskjemaet ble distribuert via Posten Norge våren og sommeren 2005 og 2007. I første undersøkelse ble 2539 spørreskjemaer tilfredsstillende utfylt (svarprosent = 56,4), og disse respondentene fikk tilsendt skjema ved andre måling (N = 1775). Foreliggende utvalg er basert på et underutvalg bestående av 1229 respondenter fra andre måling. Kriterier for å bli trukket til dette underutvalget var at respondentene var i heltids- eller deltidsarbeid ved andre måling, og arbeidet 20 timer eller mer i måneden. Disse kriteriene ble brukt for å avgrense seg til de arbeidstakere som relativt systematisk og vedvarende var til stede på jobben og ble eksponert for de arbeidsmiljøfaktorer som ble målt i undersøkelsen.

I utvalget var gjennomsnittsalderen 45,8 år (standardavvik = 10,4). 52,2 prosent var kvinner. Henholdsvis 63,2 prosent var gift, mens 17,2 prosent var samboere. Nærmere 7 prosent var separert (1,2 %) eller skilt (5,4 %), mens 12 prosent var ugift. I utvalget var 19,6 prosent av deltakerne ledere med personalansvar.

Spørsmål og skalaer

Kjønn (51,7 % kvinner) ble i den foreliggende undersøkelsen benyttet som prediktor.

Kjølign/distansert er en delskala (6 ledd) fra Inventory of Interpersonal Problems – Circumplex (Alden, Wiggins & Pincus 1990). Foreliggende norske versjon er utprøvd av Pedersen (2002). Høy skåre på delskalaene indikerer høyere grad av interpersonelle problemer. Eksempel på et ledd er «Ting du har vanskelig for: Forplikte meg overfor en annen person for lang tid fremover.» Det er fem svaralternativer som går fra «Ikke i det hele tatt» gjennom «Litt», «Moderat», «Ganske mye» til «Veldig». Aritmetisk gjennomsnitt var 1,13, mens standardavviket var 0,73. Reliabilitet (Chronbach's alfa) for skalaen var .79.

Rollekrav definert gjennom rolleklarhet og rollekonflikt ble målt med to skalaer utviklet av Rizzo, House og Lirtzman (1970). Videre ble det brukt en skala for rolleoverbelastning utviklet av Beehr, Walsh og Taber (1976). Skalaen for rolleklarhet har seks ledd, blant annet «Jeg vet hva som er mitt ansvarsområde», mens skalaen for rollekonflikt har åtte ledd, blant annet: «Jeg mottar uforenlige ønsker og krav fra to eller flere personer.» Skalaen for rolleoverbelastning har tre ledd, blant annet: «Krav til ytelse er for høye i mitt arbeid.» Alle de tre skalaene har sju svaralternativer som går fra «Fullstendig galt» til «Fullstendig riktig». Aritmetisk gjennomsnitt for de tre skalene var henholdsvis 2,20, 3,11 og 3,62. Standardavvikene var henholdsvis 0,94, 1,29 og 1,53. Reliabilitet (Chronbach's alfa) for de tre skalaene var .87, .84 og 76.

Jobbkrav ble målt med en skala bestående av fire ledd og er hentet fra et instrument utviklet av van Veldhoven & Meijman (1994). Eksempel på et ledd er: «Arbeider du under tidspress?» Skalaen har følgende svaralternativer: «Aldri», «Noen ganger», «Ofte» og «Alltid». Aritmetisk gjennomsnitt var 2,42, mens standardavviket var 0,56. Reliabilitet (Chronbach's alfa) for skalaene var .86.

Autonomi ble målt med en skala bestående av fire ledd også hentet fra Veldhoven & Meijman (1994) sitt måleinstrument. Eksempel på et ledd er: «Står du fritt i utførelsen av arbeidsoppgavene dine?» Skalaen har samme svaralternativer som skalaen for jobbkrav. Aritmetisk gjennomsnitt var 2,70, mens standardavviket var 0,61. Reliabilitet (Chronbach's alfa) for skalaene var .77.

Konstruktiv ledelse er en skala utviklet av Einarsen et al. (2002). Til sammen seks ledd beskriver lederatferd som handler om at nærmeste leder med personalansvar tilrettelegger for god arbeidsutførelse og ivaretar den enkelte medarbeider. Et eksempel på ledd er: «Nærmeste leder har gitt anerkjennelse for gode prestasjoner.» Svaralternativer er som følger: «Aldri», «Noen ganger», «Ganske ofte» og «Svært ofte/Alltid». Aritmetisk gjennomsnitt var 1,41, mens standardavviket var 0,63. Reliabilitet (Chronbach's alfa) for skalaen var .86.

Tyrannisk ledelse er hentet fra samme skala (Einarsen et al. 2002). Til sammen ni ledd beskriver lederatferd som handler om å behandle den enkelte medarbeider på en negativ og nedverdiggende måte. Et eksempel på ledd er: «Har ydmyket deg eller andre medarbeidere, hvis du/de ikke har levd opp til hans/ hennes standarder.» Svaralternativene er de samme som for konstruktiv ledelse. Aritmetisk gjennomsnitt var 0,16, mens standardavviket var 0,29. Reliabilitet (Chronbach's alfa) for skalaen var .86.

Jobbtilfredshet ble målt med en skala på fem ledd (Brayfield & Rothe 1951). Et eksempel på et utsagn i skalaen er: «De fleste dager trives jeg med jobben min.» Der er fem svaralternativer som går fra «Helt enig» gjennom «Uenig», «Verken enig eller uenig», «Enig» til «Helt enig». Aritmetisk gjennomsnitt var 4,04, mens standardavviket var 0,65. Reliabilitet (Chronbach's alfa) for skalaen var .80.

Tilbaketrekking fra arbeidsrollen (Hanisch & Hulin 1991, revidert versjon). Til sammen sju ledd beskriver ulike typer atferd som representerer tilbaketrekking fra arbeidsrollen. Svaralternativer er: «Aldri», «En sjelden gang», «Noen ganger» og «Ofte». Eksempel på ledd i skalaen er: «Tar hyppige eller lange kaffepauser.» (Se tabell 1 for fullstendig dokumentasjon av leddene.) Gjennom en faktoranalyse forsøkte vi å identifisere kategorier av tilbaketrekkingsatferd i tråd med Hanisch og Hulin (1991), Harrison (2002) og Kanungo og Mendonca (2002). På grunn av liten variasjon i flere av leddene i skalaen (se tabell 1) og manglende intern konsistens i de to identifiserte faktorer (Cronbach's alpha < .6), valgte vi å analysere leddene i skalaen ved hjelp av latent klyngeanalyse (LK), som i slike tilfeller er en egnet statistisk teknikk på ordinalnivå (Magidson & Vermunt 2004). LK er en statistisk metode som klassifiserer respondenter i gjensidig eksklusive grupper med hensyn til et ikke direkte observert (latent) kjennetegn (jf. grupper av tilbaketrekkingsatferder). LK starter med at det kun eksisterer én gruppe, og estimerer i fortsettelsen sann-

synligheten for to, tre, fire, opp til n forskjellige grupper, inntil den LK-modellen er identifisert som gir den beste statistiske tilpasningen av de foreliggende data (Magidson & Vermunt 2004).

En LK som inkluderte alle de sju leddene i skalaen, gav ikke en akseptabel statistisk tilpasning. Det var særlig relasjonene mellom leddene 3, 4, 5 og 6 som var problematiske (se tabell 1 for en oversikt over leddene). For å velge ut det antall klynger som representerte beste tilpasning av data, ble Bayesian Criterion Information (BIC) anvendt. McCucheon (1987) og Hagensaars (1990) anbefaler i denne sammenheng å velge den modellen som har lavest BIC. En påfølgende LK der leddene 1, 2 og 7 ble beholdt (se tabell 2), hadde en tilfredsstillende statistisk tilpasning (BIC av tre LK-modeller var lavest av alle n -latente klasseløsninger; $L^2 = 45,85$, $df = 36$, $BVR < 3.84^2$). En kategorisk skala bestående av disse tre leddene og med tre grupper respondenter (se figur 2 for nærmere dokumentasjon av de tre gruppene) vil i fortsettelsen bli brukt som indikator på tilbaketrekking fra arbeidsrollen.

Analyser og signifikansnivå

I den foreliggende studien har vi benyttet deskriptiv statistikk i form av frekvenstelling og analytisk statistikk i form av Spearman' rho, latent klyngeanalyse og nominal regresjonsanalyse. Statistikkprogrammene Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 14 og Latent Gold 3.0 er benyttet i analysene, og signifikansnivået ble satt til $p < .05$.

Resultater

Forekomst av ulike typer tilbaketrekking fra arbeidsrollen

Tabell 1 viser at deltakerne i det landsrepresentative utvalget gjennomgående svarer at de aldri eller en sjelden gang trekker seg tilbake fra arbeidsrollen. Tabellen viser at nesten ingen bekrefter at de har «Vært borte fra jobben uten gyldig grunn» eller «Unnlatt å gjøre arbeidsoppgaver slik at andre har måttet ta over». De mest frekvente forekomstene av tilbaketrekkingssatferd finner vi i «Tar hyppige eller lange kaffe- eller lunsjpauser» og «Fullført arbeidsoppgavene for sent».

Tabell 1. Prosentvis fordeling for ulike former for tilbaketrekking fra arbeidsrollen (N = 1128–1131)

	Gj.snitt	St.avv.	Aldri	En sjelden gang	Noen ganger	Ofte
1. Tar hyppige eller lange kaffe- eller lunsjpauser	1,88	,77	34	46,7	16,7	2,7
2. Fullført arbeidsoppgavene for sent	1,69	,71	44,1	43,6	11,2	1,1
3. Ikke deltatt i planlagte møter	1,41	,64	66,3	27,4	5,4	0,9
4. Gått tidlig hjem fra jobben	1,63	,69	47,6	42,4	9,0	1
5. Vært borte fra jobben uten gyldig grunn	1,05	,27	95,5	3,6	0,8	0,1
6. Unnlatt å gjøre arbeidsoppgaver slik at andre har måtte ta over	1,08	,28	92,8	6,7	0,4	0
7. Brukt tid på private gjøremål i arbeidstiden	1,74	,70	38,4	50,1	10,5	1

Klynger av respondenter på skalaen for tilbaketrekking fra arbeidsrollen

Den latente klyngeanalysen som best representerte de foreliggende dataene, skilte mellom tre nominelle indikatorer eller klynger (BIC = 7449,9). Den betingede sannsynlighet for hver klynge vises i tabell 2.

Tabell 2. Gjennomsnittlig betinget sannsynlighet for at respondentene inngår i de tre klyngene (N = 1216)

	Klynge 1 Så godt som aldri tilbaketrekking	Klynge 2 Trekker seg tilbake en sjelden gang	Klynge 3 Trekker seg tilbake noen ganger
Klyngestørrelse (%)	0,38	0,49	0,13
Aldri	0,72	0,26	0,14
En sjelden gang	0,24	0,64	0,27
Noen ganger	0,03	0,10	0,49
Ofte	0,00	0,00	0,10

For hver klynge vises de gjennomsnittlige betingende sannsynlighetene for å svare «Aldri», «En sjelden gang», «Noen ganger» eller «Ofte». Disse gjennomsnittlige betingede sannsynlighetene reflekterer den gjennomsnittlige sannsynligheten for at respondenter i en gitt klynge velger ett av de fire svaralternativene. Betegnelse for hver av klyngene er laget av forfatterne og står på første linje i tabellen. På den andre linjen vises størrelsen på klyngene, da uttrykt gjennom hvor mange prosent av respondentene som inngår i hver av klyngene.

38 prosent av respondentene er lokalisert i klynge 1 («Så godt som aldri tilbaketrekking») og kjennetegnes ved en høy betinget sannsynlighet (.72) for å svare «Aldri». Imidlertid merker vi oss den betingede sannsynlighet for å svare «En sjelden gang» er nesten én av fire ganger (.24). Klynge 2 («Trekker seg tilbake en sjelden gang») består av halvparten av respondentene (49 %) og er karakterisert ved en høy betinget sannsynlighet (.64) for å svare «En sjelden gang». Vi merker oss at den

betingede sannsynlighet for å svare «Aldri» også er betydelig (.26). Respondentene i den siste og minste klyngen (13 %) («Trekker seg tilbake noen ganger») har den høyeste betingede sannsynligheten for å svare «Noen ganger» (.49) eller «Ofte» (.10). Tallene fra klyngeanalysen viser at kun et fåtall (13 %) av deltakerne i undersøkelsen viser betydelige forekomster av det å trekke seg tilbake fra jobbrollen, også for de tre leddene i skalaen som viste størst variasjonsbredde.

Direkte og medierte sammenhenger mellom sju situasjonsfaktorer og to individfaktorer på den ene siden og tilbaketrekking fra arbeidsrollen på den andre siden

Som vist i tabell 3, er korrelasjonen mellom jobbtilfredshet og tilbaketrekking fra jobbrollen meget lav (-.08). I tråd med Baron og Kenny (1986) sitt kriterium for å studere og påvise medieringseffekter er denne korrelasjonen for lav til at det er statistisk grunnlag for en medieringseffekt. På dette grunnlaget blir det slått fast at jobbtilfredshet ikke kan mediere effekter av de ni prediktorene på tilbaketrekking fra arbeidsrollen.

Tabell 3. Korrelasjoner (Spearman's rho) mellom de studerte variablene (N = 1107–1138)

Variabler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Kjønn											
2 Kjølig/ Distansert	-,12**										
3 Rolleklarhet	-,08*	,16**									
4 Rollekonflikt	-,09**	,15**	,39**								
5 Rolleoverbelast	-,04	,09**	,32**	,60**							
6 Jobbkra	-,06*	,01	,08**	,27**	,46**						
7 Autonomi	-,13**	-,13**	-,19**	-,20**	-,19**	-,14**					
8 Konstruktiv led	,02	-,16**	-,26**	-,21**	-,10**	,04	,23**				
9 Tyrannisk led	-,03	,12**	,31**	,38**	,25**	,14**	-,14**	-,33**			
10 Jobbtilfredshet	,10**	-,19**	-,38**	-,41**	-,35**	-,14**	,29**	,38**	-,29**		
11 Tilbaketrekking	-,12**	,09**	,23**	,12**	,10**	,04	,14**	,10**	,07*	-,08**	

* p < .05

** p < .01

En nominal regresjonsanalyse der man systematisk testet ut de ni prediktorene (sju situasjonsfaktorer og to personfaktorer), viste at fem av disse gav signifikante bidrag. (Tilbaketrekking fra arbeidsrollen, som avhengig variabel, består av en kategorisk skala med tre grupper respondenter, se tabell 2 for nærmere dokumentasjon.) Til sammen forklarte disse fem faktorene 14 prosent av variansen i indikatoren for tilbaketrekkingssatferd (chi-kvadrat = 140,49, df = 10, p < .01, Nagelkerke = .14). Rolleklarhet er den klart sterkeste prediktoren (chi-kvadrat = 74,60, df = 2, p < .01) fulgt av autonomi (chi-kvadrat = 33,31, df = 2, p = .01) og konstruktiv ledelse (chi-kvadrat = 28,57, df = 2, p < .01). For øvrig gav kjønn (chi-kvadrat = 8,81,

df = 2, $p < .01$) og kjølig/distansert (chi-kvadrat = 8,75, df = 2, $p < .01$) signifikant bidrag av samme størrelse. Analysene viste at prediktorene tyrannisk ledelse, jobbkrav og rolleoverbelastning ikke gav signifikante bidrag, noe som også avspeiles i lave korrelasjoner mellom disse fire faktorene og tilbaketrekking fra arbeidsrollen i korrelasjonsmatrisen (se tabell 3).

Drøfting

Forekomst av tilbaketrekking fra arbeidsrollen

Gjennomgående avkrefter arbeidstakerne i det representative utvalget av norske arbeidstakere at de trekker seg tilbake fra arbeidsrollen. Klyngeanalysen viste at dette er tilfellet kun for 13 prosent av arbeidstakerne, i den forstand at de «Trekker seg tilbake noen ganger». Frekvenstabellen viser for sin del at tilbaketrekking spesielt gjelder illegitim atferd som det å være borte fra jobben uten gyldig grunn. Det er likeså et fåtall som bekrefter at de utøver atferd som har direkte negative konsekvenser for andre, som det å unnlate å gjøre arbeidsoppgaver slik at andre må ta over.

En gjennomgang av forskningslitteraturen viser at forekomsten av ulike tilbaketrekkingsatferder er lite dokumentert. I en masteroppgave gjennomført i et større transportselskap ($n = 117$), der spørsmålene overlapper foreliggende undersøkelse, dokumenteres liknende frekvensfordelinger for to av utsagnene, nemlig for «Vært borte fra jobben uten gyldig grunn.» og for «Unnlatt å gjøre arbeidsoppgaver slik at andre har måtte ta over.» (Lind & Bille 2008). Basert på en landsrepresentativ internettbasert undersøkelse utført av Visendi for *Dagbladet* blant 1351 norske arbeidstakere (Omnibus uke 40 – *Dagbladet* – Spørsmål mot yrkesaktive, Tone Fritzman Thomassen, 03.10.2006), konkluderes det i et oppslag at «en god del benytter arbeidstiden til private gjøremål eller snylter på arbeidsgiveren sin» (Merete Landsend, *Dagbladet*, publisert 16.10.08). Blant de yrkesaktive som svarte ($n = 1092$), krysser seks av ti (62,8 %) av for at de har surfet eller lest aviser på Internett uten at det har vært jobbrelatert. Nesten halvparten (46,2 %) har gått personlige ærender i arbeidstiden. Nesten like mange (45,2 %) har kortet ned på arbeidstiden ved behov, det vil si at de har dratt for tidlig fra jobb eller kommet for sent. Nærmere ti prosent (7,6 %) har tatt lange personlige lunsjer med venner og familie. En tilsvarende prosentandel (7,1 %) har tatt en dag fri og meldt det som fravær. Våre egne funn, og studien utført av Visendi, viser et liknende mønster i den betydning at atferd som fremstår å ha en viss legitimitet i arbeidslivet, slik som å utføre private gjøremål i arbeidstiden, forekommer langt oftere på arbeidsplassen enn atferd som fremstår som klart illegitim. Det være seg å la kolleger «i stikken» ved å ikke stille i møter og liknende eller å ta ut en sykefraværsdag uten gyldig grunn. Slike vurderinger vedrørende ulik legitimitet støttes av en undersøkelse blant 1037 svenske ledere gjennomført av uke- og nettavisen *Chef*, som viser at majoriteten av ledere (69 %) synes det er akseptabelt å gå til lege og sende private e-poster, mens de samme lederne (100 %) oppfatter det som uakseptabelt

å oppgi sykefravær når en faktisk utretter private gjøremål.³ I tillegg til legitimitet vil sannsynligvis også anledning ha stor betydning for tilbaketrekkingssatferd. Det er grunn til å tro at rammebetingelser, slike som frihetsgrader og autonomi i jobben, i stor grad vil påvirke forekomsten av tilbaketrekking fra arbeidsrollen, noe som for øvrig ble bekreftet i foreliggende undersøkelse. Arbeider du som metallarbeider på et skipsverft, er mulighetene til å surfe på nettet og ta en handletur sannsynligvis høyst begrensede.

I hvilken grad situasjonsfaktorene jobbkraft, rollekraft, autonomi i jobben, konstruktiv og destruktiv ledelse og individfaktorene kjønn og det å være kjølig/distansert har en direkte effekt på tilbaketrekking fra arbeidsrollen og/eller blir mediert gjennom jobbtillfredshet

Innledende tester (korrelasjonsanalyse) viste at sammenhengen mellom jobbtillfredshet og tilbaketrekking fra arbeidsrollen var så liten at det ikke var empirisk grunnlag for noen mediering (jf. Baron & Kenny 1986). Foreliggende studie gir således ikke støtte til Affective Events Theory (AET) (Weiss & Cropanzano 1996) i den forstand at holdningsvariabelen jobbtillfredshet medierer effekter på holdningsdrevet atferd, som i vårt tilfelle er tilbaketrekkingssatferd. Våre funn trenger ikke å bety at AET ikke har gyldighet for tilbaketrekkingssatferd. Manglende støtte til AET kan skyldes kjennetegn ved foreliggende studie. Det er grunn til å tro at sannsynligheten for medieringseffekter ville vært større hvis man hadde brukt holdningsmål for rettferdighet i stedet for jobbtillfredshet (se Judge et al. 2006, Lee & Allen 2002). Det er også verdt å merke seg at i forskningen på kontraproduktiv atferd har mange anvendt en skala av Bennett og Robinson (2002) som består av hele 27 utsagn som måler både interpersonlig og organisasjonell kontraproduktiv atferd. Med så mange ledd inkludert øker sannsynligheten for å få stor variasjon i kriterievariabelen, noe som i sin tur gjør det lettere å fange opp statistiske sammenhenger mellom prediktorer og kriteriet. Begge studiene som har gitt støtte til AET (Judge et al. 2006, Lee & Allen 2002), har anvendt det omtalte måleinstrumentet. I videre forskning og testing av AET er det derfor nødvendig å teste ut flere holdningsmål, og spesielt indikatorer for opplevd rettferdighet i organisasjonen, samt flere former for tilbaketrekkingssatferd.

I foreliggende undersøkelse fant vi at personlighetstrekket kjølig/distansert var en signifikant prediktor til tilbaketrekking fra arbeidsrollen. Kjølig/distansert er en av flere indikatorer på interpersonlige problemer (Alden et al. 1990) og reflekterer i stor grad personlighetstrekket (mangel på) omgjengelighet. Foreliggende funn støtter således tidligere studier der man har funnet at omgjengelighet er en av de klart sterkeste prediktorene til KPA (se Martinko et al. 2002 og Sackett & DeVore 2001). Kjølig/distansert kan også antas å overlape negativ affektivitet (NA) som har vist seg å predikere tilbaketrekkingssatferd som det å komme for sent, det å gå for tidlig og fravær fra jobben (Iverson og Deery 2001, Pellet & Xin 1999). I fremtidige studier av tilbaketrekking fra arbeidsrollen er det meget relevant å teste ut flere personlighetsfaktorer, og spesielt interessant ville det være å undersøke betydningen av

samvittighetsfullhet, som har vist seg å være en av de personlighetsfaktorene som er sterkest relatert til prestasjoner og effektivitet på jobben (Furnham 2001).

I studien undersøkte vi også betydningen av kjønn, som viste seg å være en signifikant prediktor av tilbaketrekking fra arbeidsrollen. Menn skilte seg signifikant ut med høyere skårer på tilbaketrekkingsatferd enn kvinner, noe som kan tas til inntekt for at menn gjennom sin atferd ivaretar sine individuelle interesser i større grad enn det kvinner gjør. Dette kan være en type atferd som handler om å skape balanse mellom hva man opplever å investere i bedriften, og hva man får tilbake fra virksomheten (Martinko et al. 2002). Det kan også handle om en type affektiv reaksjon (Spector og Fox 2002) basert på at menn reagerer sterkere på det som oppfattes som provokasjoner enn det kvinner gjør (Bettencourt & Miller 1996). I Visendis undersøkelse av 1092 arbeidstakere ble det funnet signifikante kjønnsforskjeller på 9 av 13 tilbaketrekkingsatferder (Omnibus uke 40 – *Dagbladet* – Spørsmål mot yrkesaktive, Tone Fritzman Thomassen, 03.10. 2006). Forskjellene mellom de to kjønn (mht. til å bekrefte tilbaketrekking) var klart størst i det å ha «gått personlige ærender» og det å ha «vært fyllesyk». Det er nærliggende å anta at slike kjønnsforskjeller blant annet skyldes at kvinner gjennomgående skårer høyere på samvittighetsfullhet enn menn (Schmitt et al. 2008), hvilket er et personlighetsrekke som er nært knyttet til ytelser på jobb (se f.eks. Vinchur et al. 1998).

Foreliggende studie viste at tre av sju situasjonsfaktorer var signifikante prediktorer til tilbaketrekking, nemlig rolleklarhet, autonomi og konstruktiv ledelse. Gjennomgående finner man at rolleklarhet er en meget sterk prediktor på arbeidsarenaen (se f.eks. Jackson & Schuler 1985). I et slikt lys er det ikke overraskende at rolleklarhet – også for tilbaketrekking – viste seg å være den desidert sterkeste prediktoren. De som skårer høyt på rolleklarhet, skårer også systematisk høyere på tilbaketrekking fra jobbrollen. I sin oppsummering av forskning på KPA fremholder Spector og Fox (2005) at rolleklarhet henger sammen med aggresjon, fiendtlighet og sabotasje. Kanungo og Mendonca (2002) påpeker at mangel på klare retningslinjer og normer er relatert til fravær i jobben. Det er nærliggende å anta at når arbeidstakere opplever rammene rundt jobben som uklare, samtidig med at de ikke får klare signaler om hva som forventes, vil dette sannsynligvis medføre redusert involvering og identifisering med bedriften. Det kan resultere i lavere arbeidsinnsats og at arbeidstakerne trekker seg bort fra arbeidsoppgavene.

Regresjonsanalysene viste at den nest sterkeste prediktoren til tilbaketrekkingsatferd var autonomi, som handler om i hvilken grad man selv kan bestemme over og styre sin egen arbeidsutførelse. Vårt signifikante funn viste imidlertid en positiv sammenheng mellom autonomi og tilbaketrekking fra arbeidsrollen. Det vil si at de som skårer høyest på autonomi i jobben, systematisk rapporterer mest tilbaketrekking. Ut ifra forskning på KPA kan dette resultatet umiddelbart fremstå som ulogisk. Ved nærmere ettertanke gjør det ikke det. De studiene vi har funnet og referert til tidligere, handler om KPA i betydningen fravær og sabotasje (Sackett & DeVore 2001), mens vår indikator for tilbaketrekking kun inkluderer atferd som handler om redusert arbeidsinnsats når en først er til stede på jobb (se metode-

kapitlet om tilbaketrekking fra arbeidsrollen). Dette kan betraktes som mer legitime former for fravær (jf. den tidligere refererte undersøkelsen blant 1037 svenske ledere). Følgelig kan man tenke seg at når det ikke er sterke normer og sanksjoner i bedriften som stopper arbeidstakere fra å benytte sin autonomi til å utføre personlige gjøremål, så vil de gjøre det, som for eksempel å ta relativt hyppige kaffepauser og ordne opp i private anliggender via Internett og telefon. Nærvær av autonomi i jobben utgjør således et gode som arbeidstakere benytter seg av. Dette representerer en helt annen arbeidssituasjon enn der fravær av autonomi utløser negative affektive relasjoner og negative holdninger (jf. AET), som siden resulterer i tilbaketrekking i form av for eksempel illegitimt fravær. Vårt funn tydeliggjør et viktig poeng, nemlig at vi kan finne helt forskjellige sammenhenger mellom autonomi og utfallsmål, avhengig av hvilke typer atferd og reaksjoner vi måler.

I regresjonsanalysen bidro konstruktiv ledelse også til å forklare variansen i tilbaketrekking fra arbeidsrollen, og det var også her en positiv sammenheng. Det vil si at ledere som er ivaretagende gjennom å tilrettelegge for arbeidsutførelse og følger opp sine medarbeidere på det menneskelige plan, gjennomgående ikke får medarbeidere som tar færre avbrekk i jobben, men det motsatte. En mulig forklaring kan være at konstruktive ledere gir medarbeidere opplevelsen av at de er verdifulle, og at man ikke trenger å frykte sanksjoner når man tar seg pauser og ordner opp i private gjøremål i arbeidstiden. Dette er en fortolkning som støttes av en studie blant 1037 svenske ledere, som viste at disse lederne gjennomgående aksepterte at medarbeiderne sendte private e-poster og gikk private ærender i arbeidstiden hvis de jobbet ekstra for å kompensere for fraværet (Elinor Torp, *Chef*, 14.01.08). For øvrig har vi i vår litteraturgjennomgang funnet påfallende få signifikante sammenhenger mellom konstruktive former for ledelse og tilbaketrekking fra jobben. Dette underbygger at konstruktiv ledelse ikke nødvendigvis fremmer høyt nærvær og kontinuerlig innsats på arbeidsarenaen. Her er det imidlertid grunn til å gjøre oppmerksom på at det å eksempelvis ta korte pauser ikke trenger å korrespondere med lav effektivitet, som er en problemstilling vi vil komme tilbake til avslutningsvis i artikkelen.

Det er interessant at tyrannisk ledelse ikke predikerte tilbaketrekking fra arbeidsrollen i regresjonsanalysen. Man kan tenke seg at denne formen for destruktiv ledelse henger sammen med redusert arbeidsinnsats som et resultat av at man føler seg dårlig behandlet. Imidlertid kan man også tenke seg at arbeidstakere av frykt for sanksjoner opprettholder sin arbeidsinnsats. Korrelasjonsmatrisen viser at tyrannisk ledelse er svakt positivt korrelert med tilbaketrekking (rho = .07, $p < .05$), mens ledelsesformen er klart sterkere og negativt korrelert med jobbtilfredshet (rho = -.29, $p < .01$). Disse funnene underbygger at tyrannisk ledelse ikke synes å ha store innvirkninger på arbeidsinnsatsen, som for eksempel det å ta pauser, når en først er på jobb. Tepper (2007) dokumenterer for sin del at ulike former for destruktiv lederatferd henger sammen med KPA. Det være seg reduserte prestasjoner, baksnakking av overordnede, tyveri med videre. Således er det behov

for mer nyanserte studier med hensyn til hvilke typer destruktiv atferd som prediker hvilke typer av KPA, inklusive tilbaketrekking fra arbeidsrollen.

Metodiske betraktninger

Ifølge Spector og Fox (2005) må en nøye vurdere validiteten til egenvurderinger av kontraproduktiv atferd fordi respondenter kanskje ikke ønsker å innrømme at de utøver slik atferd i frykt for å bli oppdaget av sin arbeidsgiver. Således kan man stille spørsmål ved om vi har fått sannferdige svar når vi ber arbeidstakere vurdere hyppigheten av egen tilbaketrekingsatferd, fordi slik atferd vil kunne oppfattes som illegitime og uønskede (og kanskje spesielt i forhold til utsagnet «Vært borte fra jobben uten gyldig grunn»). I og med at den foreliggende undersøkelsen var rettet mot et tilfeldig utvalg norske arbeidstakere, og ble gjennomført av Statistisk Sentralbyrå, til forskjell fra å være en bedriftsintern undersøkelse, er det grunn til å tro at deltakerne i liten grad har følt seg eksponert for mulige avsløringer. Noe som sannsynligvis har fremmet sannferdige svar. Vi merker oss også at svarprosenten på disse spørsmålene (inkludert utsagnet «Vært borte fra jobben uten gyldig grunn») gjennomgående ikke er lavere enn det vi finner på andre spørsmål i undersøkelsen. Dette tolker vi som et uttrykk for at spørsmålene ikke oppfattes som spesielt vanskelige å ta stilling til og å svare på.

Latent klyngeanalyse av de sju utsagnene for tilbaketrekking fra arbeidsrollen, basert på Hanisch og Hulin (1991) sitt måleinstrument, resulterte i kun én klynge bestående av tre av de sju leddene. Denne dimensjonen finner vi igjen hos Hanisch og Hulin (1991) i kategorien reduserte jobbytelsler og hos Blau (1998) i kategorien ugunstig jobbatferd. For å kunne identifisere flere mulige underliggende dimensjoner og klynger av tilbaketrekingsatferd er det sannsynligvis nødvendig å øke antall ledd i skalaen betraktelig (jf. Bennett og Robinson (2002), som har 27 utsagn i sin skala for KPA). Samtidig er det nødvendig å anvende svarkategorier som fremmer en viss variasjon i svarmønstrene, noe som var et statistisk problem spesielt for leddene 5 og 6 i foreliggende undersøkelse (se tabell 1). Således gjenstår det fortsatt et omfattende arbeid i det å definere og utvikle gode måleskalaer for tilbaketrekking fra arbeidsrollen, noe som også påpekes i Blaus (1998) kritiske gjennomgang av forskningen på feltet.

Avslutning

Foreliggende studie viser at norske arbeidstakere i noen grad trekker seg tilbake fra arbeidsrollen. Våre funn korresponderer her med funn gjort av Visendi, som også studerte et representativt utvalg av norske arbeidstakere. For øvrig er det grunn til å merke seg at atferden i stor grad varierer, avhengig av type tilbaketrekingsatferd. Det synes klart at jo mer illegitim atferden oppfattes å være i henhold til lover, avtaleverk og gjeldende normer i norsk arbeidsliv, jo mindre slik atferd tillater man seg. Dette innebærer at både normer og verdier i kulturen og samfunnet virker inn.

Likeså at arbeidstakerne gjør kalkulerte vurderinger av hvilke konsekvenser deres atferd kan få (jf. kausal resonneringsteori, Martinko et al. 2002).

Et høyst relevant spørsmål i denne artikkelen er følgende: Hvor kontraproduktiv er ulike former for tilbaketrekking fra arbeidsrollen? Innenfor sykefraværingsfeltet har man vært opptatt av mestringsfravær (se f.eks. Einarsen & Schulze 2000) som handler om at man i belastende jobber har behov for å være borte fra jobben en dag eller to for å hente seg inn igjen og «lade opp batteriene». Også i løpet av en arbeidsdag synes det klart at det er behov for å legge inn ulike former for pauser og avbrekk for å være effektiv. I en studie gjennomført blant svenske arbeidstakere i teknologiselskapet Canon ble det rapportert at «de perfekte jobbpauserna för att boosta effektiviteten» består av å prate med medarbeidere (25 %), trene (19 %) og ta en uformell pause med en bekjent (18 %)⁴. I en studie det har vært mye referert til i vestlige medier (se f.eks. *Dagens Næringsliv*, 13.03.08), konkluderer Duncan Smith ved MindLab International at nettsurfing, som en type privat avbrekk fra jobben, bidrar til å redusere jobbstress. En rekke vitenskapelige studier underbygger at det å ta pauser i løpet av arbeidsdagen har gunstige effekter på stress og velvære blant ansatte (se f.eks. Taylor 2005). De fleste arbeidstakere trenger sannsynligvis flere avbrekk og pauser i løpet av dagen for å være effektive over tid. Hvilke typer avbrekk og pauser som virker stressreducerende og/eller som «lader opp batteriene» vil for øvrig kunne variere fra individ til individ.

I foreliggende studie ble påfallende lite av variansen i tilbaketrekking fra arbeidsrollen (14 %) forklart ved hjelp av de målte arbeidsmiljø- og personfaktorene. Et nærliggende spørsmål er derfor om ikke forhold utenfor arbeidsarenaen er minst like viktige forklaringsfaktorer for tilbaketrekkingssatferd som de innenfor. En rekke studier dokumenterer at forpliktelser utenfor jobbarenaen har innvirkning på hvordan vi har det på jobb, og spesielt de som handler om viktige og belastende hendelser på den private arenaen (Burke & Greenglass 1987). Byron (2005) dokumenter i sin metastudie sterke sammenhenger mellom på den ene siden stress og konflikter i familien og på den andre siden opplevd konflikt mellom familieliv og jobb. Dette er belastninger som siden virker inn på vårt nærvær og vår innsats på jobb. En studie i det FARVE-finansierte prosjektet «Sorg uten blomster» viser for sin del at «gjennomsnittlig er en som går gjennom et samlivsbrudd, sykmeldt i 28,3 dager. I tillegg kommer tiden i etterkant av bruddet (gjennomsnittlig 7,7 måneder) med nedsatt yteevne, konsentrasjonsproblemer osv. Hvis man antar at den nedsatte yteevnen er ti prosent av arbeidstiden, vil dette utgjøre 18 dager. Til sammen blir dette 46,3 dager.»⁵ Sett i lys av at 10 200 ekteskap endte i skilsmisse, og at 11 700 par ble separerte bare i 2008⁶, er det nærliggende å anta at tilbaketrekking fra arbeidsrollen på grunn av samlivsproblemer gir dramatiske konsekvenser for effektivitet i norsk arbeidsliv. Således er det grunn til å anta at en betydelig andel av tilbaketrekking fra jobben handler om forpliktelser overfor og konsekvenser av forhold utenfor arbeidsarenaen. Denne type situasjonsfaktorer bør trekkes inn i analyser av KPA.

Til slutt vil vi, i tråd med Harrison (2002), konkludere med at det i forskning

på tilbaketrekking fra arbeidsrollen er helt nødvendig å definere fenomenet ene og alene som atferd, noe som betyr at man ikke skal trekke inn holdninger og intensjoner (som forklaringer på slik atferd) i selve definisjonen. Gjennom å anvende en slik «nøytral» definisjon av begrepet unngår man å låse seg fast i en innsnevret forståelsesramme vedrørende forløpere og konsekvenser, slik man har gjort det i forskningen på kontraproduktiv og avvikende atferd på jobb. Følgelig vil vi fremholde at tilbaketrekking fra arbeidsrollen ikke er en underkategori av KPA, men et begrep som representerer andre fenomener. I den videre forskningen på tilbaketrekking fra arbeidsrollen anser vi følgende spørsmål som viktige å besvare:

- 1: Hvor frekvente og utstrakte er ulike former for tilbaketrekking atferd i løpet av en arbeidsdag og en arbeidsuke?
- 2: I hvilken grad kan slik atferd forklares med forhold i virksomheten og forhold utenfor virksomheten?
- 3: I hvilken grad er atferden motivert ut fra behovet for alternative stimulanser eller ut fra familiære forpliktelser?
- 4: I hvilken grad er atferden en konsekvens av kognitive og/eller emosjonelle prosesser?
- 5: i hvilken grad har tilbaketrekking atferden gunstige og/eller ugunstige konsekvenser for henholdsvis utøveren, andre organisasjonsmedlemmer og virksomheten som sådan?

Vi velger å anta at tilbaketrekking fra arbeidsrollen både kan ha gunstige og ugunstige konsekvenser for virksomheten. Vi tror at effektivitet er et resultat av et finstemt samspill mellom, på den ene side å tillate – og kanskje i noen sammenhenger til og med å oppmuntre til – ulike former for tilbaketrekking fra arbeidsrollen (jf. autonomi og konstruktiv ledelse), og på den andre siden klare retningslinjer i virksomheten forhold til hva man skal bidra med i jobben for å bli ansett som en dyktig medarbeider. Forhåpentligvis vil fremtidig forskning kunne bekrefte eller avkrefte om våre «antakelser» er riktige eller gale.

Noter

1. Den foreliggende artikkelen er basert på en studie gjennomført av Universitetet i Bergen, Det psykologiske fakultet, ved forskningsgruppen for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK) og Statistisk Sentralbyrå (SSB), hvor sistnevnte institusjon har hatt ansvaret for å trekke utvalget og samle inn data gjennom en postal spørreskjemaundersøkelse. Studien er finansiert med midler fra Næringslivets Hovedorganisasjon, Kommunenes Sentralforbund og regjeringen representert ved NAV FARVE. Vi takker Oscar Lagerstrøm og Maria Høstmark i SSB og Stig Berge Matthiesen og Morten B. Nielsen i forskningsgruppen for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK) ved Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen for deres bidrag ved gjennomføringen av studien. Takk også til Merethe Landsend i Dagbladet for formidling av resultater fra Visendis undersøkelse.
2. L^2 er en indeks for hvor dårlig tilpasning modellen har og viser hvor mye av variasjonen som gjenstår å forklare i den aktuelle modellen. De bivariate residualene (BVR) indikerer også hvor mye av sammenhengene mellom variablene som ikke er forklart i analysen. Ved en optimal løsning er denne verdien under 3.84. Se Magidson & Vermunt (2004) for en nærmere redegjørelse.
3. <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/var-gar-graensen>
4. http://www.canon.se/about_us/news/solutions_business_news/2h08/release_uppskattning.asp
5. www.nav.no/binary/805379070/file?download=true
6. <http://www.ssb.no/emner/02/02/30/ekteskap/index.html>

Referanser

- Alden, L.E., J.S. Wiggins & A.L. Pincus (1990), «Construction of circumplex scales for the Inventory of Interpersonal problems». *Journal of Personality Assessment*, 55, 521–36.
- Aquino, K., S.L. Grover, M. Bradfield, & D.G. Allen (1999), «The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization». *Academy of Management Journal*, 42, 260–272.
- Baron, R.M. & D.A. Kenny (1986), «The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic and statistical considerations». *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Beehr, T.A., J.T. Walsh, & T.D. Taber (1976), «Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator». *Journal of Applied Psychology*, 61, 41–47.
- Bennett, J.R. & S.L. Robinson (2003), «The past present and future of workplace deviance research». I: J. Greenberg (red.), *Organizational behaviour: The state of the science* (247–281). Mahwah, New York: Erlbaum.
- Bennett, R.J. & S.L. Robinson (2002), «Development of a Measure of Workplace Deviance». *Journal of Applied Psychology*, 3, 349–360.
- Bettencourt, B.A. & N. Miller (1996), «Gender differences in Aggression as a Function of Provocation: A Meta-Analysis». *Psychological Bulletin*, 119, 422–447.
- Brayfield, A.H. & H.F. Rothe (1951), «An index of job satisfaction». *Journal of Applied Psychology*, 35, 307–311.
- Blau, G. (1998), «Developing and Testing a Taxonomy of Lateness Behavior». *Journal of Applied Behavior*, 79, 959–970.
- Blau, G. & L. Andersson (2005), «Testing a measure of instigated workplace incivility». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595–614.
- Burke, R.J. & E.R. Greenglass (1987), «Work and Family». I: C.L. Cooper & I.T. Greenglass (red.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (273–329). New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Byron, K. (2005), «A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents». *Journal of Vocational behavior*, 67, 169–198.

- Cullen, M.J. & P.R. Sackett, (2003), «Personality and Counterproductive Workplace Behavior». I: M.R. Barrick & A.M. Ryan (red.), *Personality and Work. Reconsidering the Role of Personality in Organizations* (150–182). San Francisco: Jossey-Bass.
- Detert, J.R., L.K. Trevino, E.R. Burris & M. Andiappan (2007), «Managerial Modes of Influence and Counterproductivity in Organizations: A Longitudinal Business-Unit-Level Investigation». *Journal of Applied Psychology*, 92, 993–1005.
- Douglas, S.C. & M.J. Martinko (2001), «Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction of Workplace Aggression». *Journal of Applied Psychology*, 86, 547–559.
- Einarsen, S., A. Skogstad, M.S. Aasland & A.M.S.B. Løseth (2002), «Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser». I: A. Skogstad & S. Einarsen (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (233–254). Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S. & O.C. Schulze (2000), «Å redusere bedriftens sykefravær: et håpløst prosjekt?» I: S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (313–332), Bergen: Fagbokforlaget.
- Fox, S & P.E. Spector (1999), «A model of work frustration-aggression». *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915–931.
- Fox, S., P.E. Spector, & D. Miles (2001), «Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions». *Journal of Vocational behavior*, 59, 291–309.
- Furnham, A. (2001), «Personality and Individual Differences in the Workplace». I: B.W. Roberts & R. Hogan (red.), *Personality Psychology in the Workplace* (s. 223–251). Washington: American Psychological Association.
- Hagenaars, J.A. (1990), *Categorical longitudinal data: log-linear panel, trend, and cohort analysis*. Newbury Park: CA: Sage Publications.
- Hanisch, K.A. & C.L. Hulin (1990), «Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors». *Journal of Vocational Behavior*, 37, 60–78.
- Hanisch, K.A. & C.L. Hulin (1991), «General Attitudes and Organizational Withdrawal: An Evaluation of a Causal Model». *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110–128.
- Harrison, D.A. (2002), «Meaning and Measurement of Work Role Withdrawal. Current Controversies and Future Fallout from Changing Information Technology». I: M. Koslowsky & M. Krausz (red.), *Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance* (95–131). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Iverson, R.D. & S.J. Deery (2001), «Understanding the «Personological» Basis of Employee Withdrawal: The Influence of Affective Disposition on Employee Tardiness, Early departure, and Absenteeism». *Journal of Applied Psychology*, 86, 856–866.
- Jackson, S.E. & R.S. Schuler (1985), «A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78.
- Judge, T.A., B.A. Scott & R. Ilies (2006), «Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model». *Journal of Applied psychology*, 91, 126–138.
- Kanungo, R.N. & Mendoca, M. (2002), «Employee withdrawal behavior: Role of the Performance Management Process». I: M. Koslowsky & M. Krausz (red.), *Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance. A Current Perspective* (71–94). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Lau, V.C.S, W.T. Au & J.M.C. Ho (2003), «A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations». *Journal of Business and Psychology*, 18, 73–97.
- Lee, K. & N.J. Allen (2002), «Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognition». *Journal of Applied Psychology*, 87, 131–142.

- Lind, K. & M. Bille (2008), *Har lederatferd betydning for underordnedes effektivitet? En empirisk studie*. Masterprogram i arbeids- og organisasjonspsykologi. Det psykologiske fakultet. Universitetet i Bergen.
- Magidson, J. & J.K. Vermunt (2004), «Latent Class Models». I: D. Kaplan (red.), *The SAGE Handbook of Quantitative Methodology for the Social Sciences* (175–198). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mangione, T.W. & R.P. Quinn (1975), «Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work». *Journal of Applied Psychology*, 60, 114–116.
- Marcus, B. & H. Schuler (2004), «Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective». *Journal of Applied Psychology*, 89, 647–660.
- Martinko, M.J., M.J. Gundlach & S.C. Douglas (2002), «Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective». *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36–50.
- McCucheron, A.L. (1987), *Latent class analysis*. Newbury Park: CA: Sage Publications.
- Miner, A.G. & C.L. Hulin (2000), *Affective Experience at Work: A Test of Affective Events Theory*. Poster presented at the 15th annual conference of The Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, USA.
- Neuman, J.H. & R.A. Baron (2005), «Aggression in the workplace: A social-psychological perspective». I: S. Fox & P.E. Spector (red.), *Counterproductive Work Behavior. Investigations of Actors and Targets* (13–40), Washington, DC: American Psychological Association.
- Pedersen, G.A. (2002), «Revised Norwegian version of Inventory of Interpersonal Problems–Circumplex (IIP-C)». *Journal of the Norwegian Association*, 39, 25–34.
- Pelled, L.H. & K.R. Xin (1999), «Down and Out: An Investigation of the Relationship between Mood and Employee Withdrawal Behavior». *Journal of Management*, 25, 875–895.
- Podsakoff, N.P., J.A. LePine & LePine, M.A. (2007), «Differential Challenge Stress or Hindrance Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis». *Journal of Applied Psychology*, 92, 438–454.
- Rizzo, J.R., R.J. House & S.I. Lirtzman (1970), «Role conflict and ambiguity in complex organizations». *Administration Sciences Quarterly*, 15, 150–163.
- Robinson, S.L. & R.J. Bennett (1995), «A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study». *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Schmitt, D.P., A. Realo, M. Voracek & J. Allik (2008), «Why Can't a Man Be More Like a Woman? Sex Differences in Big Five Personality Traits Across 55 Cultures». *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 168–182.
- Sackett, P.R. & C.J. DeVore (2001), «Counterproductive Behaviors at Work». I: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (red.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, (Vol. 1:145–164). London. Sage Publications.
- Salgado, J.F. (2002), «The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors». *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117–125.
- Spector, P.E. & S. Fox (2002), «An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior». *Human Resource Management Review*, 12, 269–292.
- Spector, P.E. & S. Fox (2005), «The stressor-emotion model of counterproductive work behavior». I: S. Fox & P.E. Spector (red.), *Counterproductive work behavior. Investigations of Actors and Targets* (151–174). Washington: American Psychological Association.
- Taylor, W.C. (2005), «Transforming Work Breaks to Promote Health». *American Journal of Preventive Medicine*, 29, 461–465.
- Tepper, B.J. (2007), «Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis and Research Agenda». *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Vie, T. & L. Glasø (2008), «Affective Events Theory – et teoretisk perspektiv på emosjoner i arbeidslivet». *Psykologisk tidsskrift*, 3, 2008.

- van Veldhoven, M., & T.F. Meijman (1994), *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. (The measurement of psychosocial job demands with a questionnaire: The questionnaire on the experience and evaluation of work (QEEW)). Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Vinchur, A.J., J.S. Schippmann, F.S. Switzer III & P.L. Roth (1998), «A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople». *Journal of Applied Psychology*, 83, 586–597.
- Walumbwa, F.O. & Lawler, J.J. (2003), «Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies». *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083–1101.
- Watson, D. & L.A. Clark (1984), «Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states». *Psychological Bulletin*, 96, 465–490.
- Williams, K.D. (2001), *Ostracism. The Power of Silence*. New York: The Guilford Press.
- Weiss, H.M. & R. Cropanzano (1996), «Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work». *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.