

Masteroppgave

Master i Organisasjon og Ledelse

Spesialisering i strategisk HR ledelse, IØ6901

Våren 2014

Vanskelige medarbeidere

Student: Lena Holmstrøm

Veileder: Kjersti Bjørkeng

Sider: 60 (inkl. forside)

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	3
2	BAKGRUNN	6
3	PROBLEMSTILLING	8
4	METODE	9
4.1	"Meta – interpretation"	11
4.2	Undersøkelsens gyldighet	11
4.2.1	Pålitelighet	11
4.2.2	Begrepsmessig gyldighet	11
4.2.3	Intern gyldighet	12
4.2.4	Ekstern gyldighet	12
4.3	Vitenskapsteoretisk ståsted	12
5	LITTERATURGJENNOMGANG OG -ANALYSE	13
5.1	HR – human resources	13
5.1.1	Eksempel på hard HR - Prestasjonsbasert HR	15
5.1.2	Eksempel på myk HR – Medvirkning	17
5.2	Hvordan tar HR-litteraturen opp vanskelige medarbeidere?	19
5.3	Vanskelige medarbeidere eller problematisk adferd?	23
5.3.1	Styrker og svakheter ved en modell for problematisk jobbadferd	26
5.3.2	Kan modeller brukes for å forstå problematisk jobbadferd?	32
5.4	Problematisk adferd eller uklare forventninger?	33
5.4.1	Den formelle avtalen – formelle forventninger	33
5.4.2	Den uformelle avtalen – uformelle forventninger	37
5.4.3	Uklare forventninger – en kilde til problemer	38
5.5	Mulige årsaker til problematisk jobbadferd	39
5.5.1	Individuelle faktorer bak problematisk jobbadferd	39
5.5.2	Organisatoriske faktorer bak problematisk jobbadferd	41
5.5.3	Etisk klima og problematisk adferd på arbeidsplassen	43
5.6	Oppsummering av litteraturgjennomgang og –analyse	45
5.7	Forslag til modell for å forstå problematisk jobbadferd	50
6	KONKLUSJON	54
7	REFERANSER	57

1 Innledning

Denne oppgaven foreslår en modell for å forstå problematisk adferd på jobben. Modellen innebærer at fokus fjernes fra problematisering av enkeltindivider som ”vanskelige”. I stedet hjelper modellen oss å fokusere på kontekstuell forståelse av problematisk adferd. Modellen hjelper oss å konkretisere hvilke faktorer som kan fremme og hemme slik adferd på jobben. HR-litteraturen som er vurdert i oppgaven beskriver situasjoner der medarbeidere fungerer bra, og situasjoner der medarbeidere oppviser problematisk adferd. Dessverre beskrives ikke overgangen fra bra til dårlig adferd. Medarbeiderens adferd eller manglende prestasjon beskrives i HR-litteraturen som et faktum som defineres av arbeidsgiveren. Konsekvensen av dette kan bli at en medarbeider som blir vurdert som ”vanskelig” får alt ansvar for problemet og også hele ansvaret for endringer som må skje. Organisasjonen eller arbeidsgiveren blir altså ikke en deltaker i problemløsningen men en som ensidig dikterer kravene som medarbeideren skal oppfylle. Derved finnes ikke tilstrekkelig rom i HR-litteraturen for å se på organisatoriske faktorer som kan ha bidratt til at en medarbeider ikke oppfører seg optimalt på arbeidsplassen. Modellen jeg foreslår kobler sammen individets ansvar med organisasjonens ansvar ved at konkret adferd og spesifikke faktorer som påvirker adferden blir utgangspunkt for å beskrive og løse problemet.

Oppgavens hensikt er å undersøke fenomenet ”vanskelige medarbeidere” for å få en forståelse for hva dette kan være. Motivasjonen er dels min egen erfaring av å være den ”vanskelige” og erfaring av å jobbe med personer jeg har sett på som vanskelige. Å undersøke hva en vanskelig medarbeider kan være er viktig fordi det å definere en person som vanskelig legger hele skylden på individet og personligheten. Min erfaring er at dette ikke bidrar til å løse problemet. Å finne en ramme for å forstå hva en vanskelig medarbeider kan være har betydning for hvordan problemer med medarbeidere bør beskrives og tas opp, slik at det blir mulig å gjøre noe med.

Oppgaven begynner med å se på litteratur innenfor HR – human resources, dels hvordan HR defineres og hvordan HR tar opp vanskelige medarbeidere. Selv om HR-litteraturen har et gap som beskrevet over, bidrar den til å dreie fokus bort fra enkeltpersoner som vanskelige til å se på problematisk jobbadferd (på engelsk deviant workplace behavior alternativt deviance). På en arbeidsplass blir det å endre fokus fra enkeltindivider som vanskelige til å vurdere adferd som er uønsket eller problematisk, en viktig omstilling fordi det påvirker hvordan problemet beskrives og hvordan det kan løses. Å endre noe jeg *gjør* eller *sier* på en arbeidsplass er

håndterbart, men å endre på noe jeg *er* blir med en gang negativt ladet fordi det angriper hele meg og min personlighet. Min adferd, derimot, kan endres ved at jeg lærer nye måter å uttrykke meg på eller nye måter å handle.

Er det da viktig å ta opp problematisk adferd på jobben? Kan man ikke bare akseptere at folk er som de er?

De fleste forfattere som skriver om problematisk jobbadferd, argumenterer for at dette er et viktig tema utfra estimerte negative økonomiske konsekvenser (Appelbaum 2007:587-588, Flaherty 2007:2549, Henle 2005:247, Peterson 2002:47, Robinson og Bennett 1995:555 med flere). Noen forfattere henviser også til sosiale og psykologiske konsekvenser som følge av problematisk jobbadferd (Appelbaum 2005:49, Henle 2005:247-248, Peterson 2002:47 eksempelvis). På den typen arbeidsplasser jeg har erfaring fra er det vanskelig å estimere negative økonomiske konsekvenser av problematisk jobbadferd, selv om det eventuelt skulle la seg gjøre når en arbeidstaker jobber langsomt. Min interesse ligger i å forstå hva dette dreier seg om, hva det er som påvirker hvordan vi oppfører oss på jobben slik at det blir mulig å håndtere med respekt både for medarbeideren, kollegaene og organisasjonen.

Felps et al (2006) har lagd en modell for hvordan et ”negativt” eller ”dårlig” medlem i en gruppe kan føre til at hele gruppen presterer dårligere. Det er spesielt tre typer negativ adferd som er vesentlig for hvordan et medlem kan ødelegge arbeidet i en gruppe (2006:181-182);

- Holde tilbake innsats eller trekke seg unna arbeid i gruppen (withholding of effort)
- Oppvise negativ holdning og dårlig humør (being affectively negative)
- Oppføre seg sårende og/eller respektløst mot andre gruppemedlemmer (violating important interpersonal norms).

Felps et al er veldig nøye med å presisere at ”det negative medlemmet” skal vurderes utfra det mønster av adferd som personen oppviser og som kan observeres av andre (2006:180,182).

Det er altså ikke personligheten til et ”negativt” gruppemedlem som påvirker gruppen negativt, men adferden.

Modellen til Felps et al (2006:184) viser hvordan negativ eller problematisk adferd hos et gruppemedlem over tid kan utvikles til å påvirke gruppeprosesser og de resultatene gruppen leverer. De gruppeprosessene som blir lidende når problematisk adferd får lov til å påvirke hele gruppen, er gruppens motivasjon, kreativitet og læring, samarbeid, konflikter og til sist gruppens resultater (2006:202-206). Det er mange aspekter som skal samvirke for at et

negativt gruppemedlem skal kunne påvirke en hel gruppe i Felps et al sin modell, hvilket altså innebærer at ikke enhver person som oppviser problematisk jobbadferd i henhold til listen over kommer å påvirke arbeidsgruppen negativt.

I en studie av Ho (2012:479) var et av resultatene at negativ holdning og dårlig humør (negative affect) er en stressfaktor som påvirker kollegaene negativt (relational stressor), hvilket støtter funnene til Felps et al over.

Felps et al viser hvorfor det er viktig å ta tak i problematisk adferd, nemlig at organisasjonens resultater kan bli dårligere. Studien viser også hvordan motivasjon, kreativitet, læring, samarbeid og konflikthåndtering er faktorer som kan påvirkes negativt av problematisk jobbadferd. En modell for problematisk jobbadferd gir mulighet for å håndtere problemer som oppstår raskere enn hva man ville klart uten en modell for problematisk jobbadferd.

Oppgaven fokuserer på å forstå problematisk jobbadferd fra et generelt perspektiv som kan ha gyldighet på alle typer arbeidsplasser. Oppgaven utleder en modell for forståelse av ”den vanskelige medarbeideren” som inkluderer problematisk adferd, formelle og uformelle forventninger, individuelle og organisatoriske faktorer og etisk klima i organisasjonen. Denne modellen fremhever blant annet hvordan avklaring av forventninger er viktig i forhold til å minske problematisk adferd, fordi adferden kan være et resultat av misforståelser med hensyn på de formelle og uformelle forventningene som arbeidsgiver og arbeidstaker har til hverandre. Samtidig viser den hvordan problematisk jobbadferd hos en medarbeider kan være et symptom på andre problemer i organisasjonen, eksempelvis mistriivsel på grunn av drittsnacking, høyt konfliktnivå i en arbeidsgruppe eller lav selvstendighet i hvordan man får lov å utføre sine arbeidsoppgaver.

Oppgaven baseres på en sosialkonstruktivistisk tilnærming. Mitt utgangspunkt er at vår opplevelse av virkeligheten er samfunnsskapt, og at den ikke kan beskrives i presise og eksakte størrelser men er formet av ulike sosiale faktorer i en konkret kontekst. Jeg bruker derved ikke en positivistisk eller objektivistisk tilnærming der menneskelig adferd og interaksjon beskrives i eksakte størrelser og definisjoner.

Jeg bruker mine egne erfaringer fra arbeidsplasser i Sverige og Norge som utgangspunkt hvilket inkluderer arbeidsplasser innenfor helsevesenet, IT og mer administrativt fokusert arbeid.

2 Bakgrunn

En dårlig kollega. En vanskelig ansatt. De fleste av oss har snakket om dem og har uttrykt frustrasjon over dårlige samarbeidsforhold, manglende evne til initiativ, at arbeid blir stående ugjort eller at byrden på kollegaene øker fordi ”den vanskelig” tar litt for lange pauser.

Hva hvis ”den vanskelig” er du?

Jeg har vært den der vanskelig medarbeideren, mer enn én gang. Jeg har også vært den vanskelig studenten da jeg var student på sykepleierhøyskolen – attpåtil da jeg faktisk allerede hadde autorisasjon som sykepleier og kun tok en kompletterende utdanning. Så hvordan kunne jeg bli betegnet som ”den vanskelig”, til tross for at jeg regnes for ambisiøs, ansvarsbevisst, god til å samarbeide og har gode referanser fra samtlige arbeidsgivere jeg har vært innom – hvordan er det mulig?

Skal jeg skylde på andre? Skal jeg lete etter forklaringsfaktorer i organisasjonen jeg jobbet i som dårlige rutiner, manglende avklaring på hva som ble forventet av meg, dårlige ledere/veiledere osv.? Eller skal jeg ta alt på egen kappe og si at jeg er et dårlig menneske med en vanskelig personlighet, at jeg må skjerpe meg og leve med at andre synes jeg er vanskelig?

Hvorvidt jeg velger å bruke ytre eller indre forklaringsfaktorer på hvordan jeg kunne bli betegnet som ”den vanskelig” har veldig mye å si for hvordan problemet bør løses. De lederne/veilederne som har sett på meg som ”den vanskelig” har forklart problemet med indre faktorer hos meg, det vil si at det er min personlighet som er problemet og at jeg alene kan løse problemet ved å skjerpe meg og innrette meg etter de rammene de setter. Jeg selv har i slike situasjoner vært frustrert over at jeg alene får skylden for det jeg mener er manglende avklaringer, dårlige rutiner eller andre forhold i organisasjonen som fører til at jeg ikke kan gjøre jobben optimalt.

Den samme situasjonen som mine tidligere ledere/veiledere havner jeg i når jeg snakker om kollegaer jeg oppfatter som ”vanskelige”. Jeg snakker med andre kollegaer om at ”den vanskelig kollegaen” er nettopp det, vanskelig. Jeg legger skylden på individet. Derimot har jeg motsatt innfallsvinkel når jeg opptrer som tillitsvalgt der mitt ansvar er å ivareta medlemmet. I de situasjonene ser jeg etter ytre faktorer i organisasjonen som kan forklare

hvorfor et medlem oppfattes som ”vanskelig” og motsetter meg at problemet skulle være relatert til medlemmets personlighet.

Indre eller ytre forklaringsfaktorer sier derimot lite om hva en vanskelig eller dårlig kollega er eller kan være. Det finnes mange beskrivelser og eksempler på dårlige kollegaer: som stadig å komme for sent på jobb, gjøre et slett arbeid, ta for lange pauser, snakke dritt om kollegaer, oppføre seg utagerende i møter m.m. Min erfaring er at slike beskrivelser har en tendens til å bli samlet opp, frem til en leder eller en kollega finner situasjonen som uutholdelig for deretter å konfrontere den det gjelder med alt på en gang. Personlig oppfatter jeg dette som lite konstruktivt ved at de virkelig vesentlige aspektene blandes sammen med mindre alvorlige, og at budskapet går tapt underveis. Personen det gjelder blir presentert for veldig mye på en gang og må selv sortere ut hva som er vesentlig. I tillegg er det vanskelig for enhver person å tenke konstruktivt i en situasjon som kan oppfattes som et rent angrep. Jeg har erfaring med at ”den vanskelige” spør hvorfor ingen har nevnt noe tidligere hvis det var så alvorlig? Det er også lite motiverende å prøve å endre adferd eller oppførsel hvis man blir møtt med alt det som kollegaer eller ledere har oppfattet som problemer i lang tid - da er det lett å gå i forsvar.

Kollegaer som oppfatter at en i gruppen oppfører seg dårlig spør hvorfor lederen ikke gjør noe, men det er ikke alltid de samme personene faktisk har sagt fra til lederen at det finnes problemer. Lederen på sin side kan faktisk være uvitende om at arbeidet eller en medarbeider ikke fungerer optimalt i kollegaenes øyne.

Det er også utrolig vanskelig å ta opp med en kollega at man synes jobben blir lidende på grunn av for lange pauser. Da er det lettere ikke å si noe for å unngå konflikt. Samme sak gjelder drittsnakking om kollegaer. Om man tar opp med kollegaene at man ikke liker hvordan de snakker om andre som ikke er tilstede, hva skjer da? Risikerer man da å bli neste offer for drittsnakkingen? Det er heller ikke lett å snakke med en leder om en kollega, fordi man er redd for at det man tar opp blir bagatellisert hvis problemet ikke er stort nok, alternativt at man bli møtt med spørsmål om hvorfor man ikke har sagt noe før hvis problemet er alvorlig.

3 Problemstilling

Jeg vil undersøke om det går å finne en forståelsesramme for hva en vanskelig medarbeider kan være, uten å sette folk i bås som ”vanskelige personer”. Medarbeidere som ikke fungerer optimalt i jobben eller i den sosiale omgangen på arbeidsplassen refereres ofte til som vanskelige medarbeidere eller vanskelige kollegaer til tross for at det er et utrolig stort spekter av adferd som kan omfattes (se 2 Bakgrunn for eksempler). Jeg ønsker også å forstå hva som kan ligge bak at noen medarbeidere beskrives som vanskelige av ledere eller kollegaer. Er det et personlig problem hos den som oppfattes som vanskelig, er det uklare forventninger om hva vedkommende skal gjøre eller er det andre aspekter som påvirker hvordan man oppfører seg på arbeid?

Oppgaven avgrensers seg til å finne en forståelse for fenomenet ”vanskelige medarbeidere” og hva som kan påvirke fenomenet. Dette er viktig fordi manglende forståelse for fenomenet kan gjøre at vi forenkler problemet og legger skylden på individet, til tross for at min erfaring sier at hvordan vi oppfører oss på arbeidsplassen påvirkes av mange faktorer som forventninger, trivsel m.m.. Fenomenet ”vanskelige medarbeidere” omfatter også et meget stort spekter adferd som kan være problematisk, og omfatter alt fra industrispionasje til drittsnakking, å komme for sent eller å oppføre seg utagerende og høylytt i møter. En bredere forståelse for fenomenet er nødvendig for at tiltak som settes i verk sammen med medarbeideren skal være virkningsfulle. Forståelse for fenomenet er også viktig for å vise respekt for individet, ved å ta utgangspunkt i at det er viktig for individet det gjelder å kunne bidra til en bedre arbeidssituasjon.

Oppgaven går ikke inn i forslag til tiltak, evaluering av tiltak eller avslutning av arbeidsforhold.

4 Metode

Oppgaven er en litteraturstudie der jeg har brukt en induktiv tilnærming ved at mine erfaringer har dannet grunnlag for litteratursøk, analyser og konklusjoner (Jacobsen 2005:28-29, 35-38, 163-166). Søking og vurdering av fagartikler og fagbøker har blitt gjennomgått og analysert fortløpende, samtidig som artikler og temaer som faller utenfor oppgavens problemstilling er valgt bort. Både primær- og sekundærkilder (hovedsakelig oppsummerende artikler av gjennomført forskning) er brukt fra fagfelleverderte tidsskrifter, også tertiærlitteratur er brukt i form av bøker innenfor fagområdet (Jacobsen 2005:180-183). Hensikten har vært å undersøke hvordan litteraturen beskriver fenomenet ”vanskelige medarbeidere” og hva som påvirker fenomenet i form av organisatoriske faktorer og indre faktorer hos medarbeideren. I oppgaven presenteres også beskrivelser av situasjoner jeg selv har erfart eller har vært vitne til. Jeg har videre brukt mine kollegaer for å diskutere temaet generelt og for å få innspill og hjelp med oversettelser. Oppgaven baserer seg hovedsakelig på litteraturgjennomgang og -analyse uten en omfattende empiridel.

Søkeordene jeg har brukt i litteratursøket er i hovedsak; deviant workplace behavior, deviance, workplace deviance, counterproductive workplace behavior og bad behavior. Jeg har fokusert på artikler som beskriver fenomenet uavhengig av type bransje, fordi jeg har vært interessert i fenomenet ”vanskelige medarbeidere” i arbeidslivet generelt. Mange artikler i litteratursøket faller bort fordi de fokuserer på vanskelige medarbeidere på en viss type arbeidsplass, eksempelvis problemer som kan oppstå i landoverskridende virtuelle team i IT bransjen. Litteratursøket har fokusert på generelle beskrivelser og forståelsesrammer av fenomenet, derved er artikler som tar utgangspunkt i kun noen typer vanskelige medarbeidere eller enkelte typer problematisk adferd valgt bort. Eksempler på dette er studier av vold på arbeidsplassen.

Studier som ikke er gjennomført i den vestlige verden er også ekskludert da det ville kreve mer kjennskap til kulturelle trekk hos menneskene og organisasjonene som studeres for å kunne trekke konklusjoner om hvorvidt resultatene kan være gyldige også i Norden (eksempelvis undersøkelse av brudd på psykologiske kontrakter relatert til problematisk jobbadferd hos kinesiske arbeidere). Jeg refererer her Hofstede (1997) og arbeidet som viser at nasjonale kulturer oppviser forskjeller i forhold til maktavstand, individualisme – kollektivism, maskulinitet – femininitet, usikkerhetsvegring og tidsorientering. Hofstedes arbeid har blitt kritisert av McSweeney (2002) for å utgå fra at det i det hele tatt finnes noe

som en felles nasjonal kultur i et land og at dette ikke tar hensyn til de store individuelle variasjonene. Den diskusjonen går jeg ikke inn i, men argumenterer for at det allikevel er relevant å utelate studier utført i land der arbeidsmarkedet er meget forskjellig fra Norge og øvrige Norden, blant annet på grunn av manglende lovgiving om arbeidstakeres rettigheter, utbredt fattigdom og lavt utdanningsnivå.

Artikler som trekker frem positivt avvikende adferd på arbeidsplassen (positive deviance), det vil si adferd som går utenfor rammene på arbeidsplassen men som for eksempel fører til innovasjon, er også ekskludert fordi jeg fokuserer på fenomener som oppfattes som negative i og for organisasjonen.

Jeg har også vært interessert i artikler som prøver å finne flere årsaker eller forklaringer som kan ligge bak problematisk adferd på en arbeidsplass, fordi et helhetsperspektiv på organisasjonen og menneskene i den vil gi en bredere forståelse for fenomenet vanskelige medarbeidere. Det finnes flere studier som fokuserer på individuell psykologi og personlighetstrekk i forhold til fenomenet vanskelige medarbeidere. Med bakgrunn i at flere av artiklene som er med i oppgaven trekker frem at personlighet alene i liten grad påvirker hvorvidt en medarbeider oppfattes som vanskelig (Appelbaum 2007:592, Felps et al 2006:179, Peterson 2002:49), så er artiklene der psykologi har vært hovedtemaet, valgt bort. Det vil også kreve mer kjennskap til psykologi enn det jeg har ønsket å fokusere på. I tillegg innebærer det at forfatterne har hatt personlighet som utgangspunkt for studien, ikke organisatoriske faktorer. Artiklene kan derved mangle det helhetsperspektivet jeg er interessert i.

Litteraturen som er tatt med i oppgaven er HR (Human resources)-litteratur for å se på ulike HR-definisjoner og retninger innenfor HR, i tillegg til å se mer direkte på hvordan vanskelige medarbeidere tas opp i HR-litteraturen. Jeg har valgt å se på teorier om problematisk adferd, styrker og svakheter ved slike teorier, samt artikler som vurderer forskningen rundt problematisk jobbadferd. Teoriene jeg har valgt har et generelt perspektiv på problematisk jobbadferd som kan ha gyldighet på mange arbeidsplasser. Litteratur og andre kilder rundt formelle og uformelle forventninger i arbeidsforhold vurderes for å se om dette er relevante bakgrunnsfaktorer som påvirker hvordan medarbeidere oppfører seg på jobben. Artikler som ser på mulige årsaker til at noen oppfattes som vanskelige medarbeidere og årsaker til problematisk jobbadferd avslutter litteraturgjennomgangen.

4.1 "Meta – interpretation"

Fremgangsmåten jeg har brukt har mye felles med metoden "meta – interpretation" (meta-tolkning) som beskrives av Mike Weed (2005). Hensikten med denne metoden er å finne en måte å sammenstille kvalitativ forskning på som tar hensyn til at fortolkninger og valg tas underveis i en studie. Denne metoden innebærer en iterativ (gjentakende) fremgangsmåte der litteratursøk og analyse i flere omganger innebærer at problemstillingen og datainnsamlingen blir mer spesifikk etterhvert som prosessen pågår. Når litteratursøk/datainnsamling ikke lenger gir nye oppslag eller ny informasjon i forhold til problemstillingen, sammenstilles resultatene. Metoden utgår fra at problemstillingen til å begynne med er et åpent tema som skal undersøkes og som snevres inn og blir mer detaljert underveis når litteratur analyseres. Metoden forutsetter at forskeren fører logg over all litteratur som er vurdert, slik at leseren kan vurdere samtlige artikler som er ekskludert for å kunne etterprøve forskerens valg.

4.2 Undersøkelsens gyldighet

4.2.1 Pålitelighet

En studies pålitelighet innebærer en vurdering av om, og i hvor stor grad, undersøkelsesopplegget og analysen kan ha påvirket resultatene (Jacobsen 2005:386-387). En av svakhetene med oppgaven er at jeg ikke har ført logg over artikler som er valgt bort og ekskludert slik Weed (2005) anbefaler. Det gjør at leseren ikke kan få oversikt over de konkrete valgene som er tatt underveis når litteratur er vurdert. Dette lar seg vanskelig gjøre i ettertid og første avsnittet i dette kapittelet beskriver derfor de hovedtemaene som er ekskludert fra oppgaven.

Litteratursøket har heller ikke hatt til hensikt å få full oversikt over all litteratur som er skrevet om vanskelige medarbeidere eller problematisk adferd på jobben, hvilket gjør at fortolkninger og analyser i oppgaven er basert på et begrenset utvalg artikler. Jeg har ikke hatt til hensikt med oppgaven å gi en full oversikt over fagfeltet, men å finne en forståelsesramme for fenomenet jeg ønsker å se på. Derved har litteratursøket blitt avsluttet når jeg vurderte at artiklene som var valgt ut ga et representativt bilde av teori og studier rundt vanskelige medarbeidere. Påliteligheten i oppgaven er derved i stor grad påvirket av mine valg underveis.

4.2.2 Begrepsmessig gyldighet

Begrepsmessig gyldighet er en vurdering av om studien måler/undersøker det man ønsker å måle/undersøke (Jacobsen 2005:386-387). Den begrepsmessige gyldigheten er sterkt påvirket

av hvordan jeg har formulert problemstillingen og hvordan problemstillingen har utviklet seg underveis i studien. Det er min forståelse av problemstillingen som danner grunnlag for hva som er undersøkt og analysen av litteraturen viser de valg og fortolkninger jeg har gjort av materialet. Derved bør den begrepsmessig gyldigheten i denne oppgaven kunne etterprøves av leseren.

4.2.3 Intern gyldighet

Intern gyldighet er å ha dekning for de konklusjonene som trekkes i studien (Jacobsen 2005:386-387). I denne kvalitative litteraturstudien er det derfor vesentlig at påstander har tydelige referanser og at jeg skiller klart mellom opplysninger fra faglitteratur i motsetning til mine egne erfaringer og synspunkter. Jeg har prøvd å fremstille argumentasjonsrekker og konklusjoner på en tydelig måte slik at de kan følges av leseren.

4.2.4 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet handler om i hvor stor grad resultatene kan generaliseres (Jacobsen 2005:386-387). Denne oppgavens eksterne gyldighet påvirkes sterkt av oppgavens pålitelighet (se 4.2.1), fordi jeg har valgt ut et begrenset utvalg artikler. I tillegg kan mine valg av litteratur ikke etterprøves i detalj, fordi jeg ikke har ført logg over all litteratur som er vurdert. Jeg mener at artiklene som er valgt er relevante for problemstillingen så fremt jeg i tolkningen av dem hever blikket og bruker artiklene til en overordnet forståelse av fenomenet jeg undersøker. Den eksterne gyldigheten forutsetter at leseren tar hensyn til oppgavens forutsetninger, slik at konklusjoner fra oppgaven brukes av leseren som grunnlag for forståelse og dialog og ikke som en objektiv sannhet uten unntak.

4.3 Vitenskapsteoretisk ståsted

Oppgaven har et sosialkonstruktivistisk (alternativt fortolkningsbasert, Jacobsen 2005:27) syn på virkeligheten, det vil si at virkeligheten ikke kan beskrives som en objektiv størrelse men at virkeligheten er samfunnsskapt utfra ulike sosiale faktorer i en gitt sammenheng (Tjora 2010:18). Oppgavens problemstilling vil derfor ikke besvares med å prøve å finne en perfekt eller objektiv definisjon av vanskelige medarbeidere på jobben, fordi mitt utgangspunkt er at menneskelig adferd ikke kan defineres i eksakte størrelser eller presise definisjoner. De teoriene som brukes i oppgaven for å vurdere hva som kjennetegner ”vanskelige medarbeidere” eller hva problematisk adferd på arbeidsplassen kan være, fungerer som forslag til forståelse som må diskuteres i en sosial sammenheng for å få gyldighet for den aktuelle gruppen.

5 Litteraturgjennomgang og -analyse

Fenomenet ”vanskelige medarbeidere” kan studeres fra veldig mange fagområder og perspektiver, eksempelvis sosiologi, gruppepsykologi, ledelse, organisasjonsteori med flere. Litteraturgjennomgangen tar utgangspunkt i HR-litteratur, fordi min erfaring sier at det er til HR personale som ledere og medarbeidere henvender seg når det er behov for hjelp med konflikthåndtering, personalsaker m.m.. HR som funksjon i en organisasjon forventes å ha kunnskap om konflikthåndtering, personalsaker m.m. og representerer derved den kompetansen som ledere og medarbeidere forholder seg til i det daglige når det oppstår uenigheter på en arbeidsplass.

5.1 HR – human resources

Begrepet HRM (human resource management, ofte forkortet HR) kan i sin enkleste form beskrives som forholdet eller samspillet mellom medarbeidere og organisasjonen, og hvordan dette ledes og administreres (Wilton 2011). Alternativt kan HR forstås som spesifikke tiltak for å styre menneskelige ressurser i en organisasjon (Wilton 2011:5, Salaman et al 2005:3). Clegg et al (2011:168) beskriver HR som en prosess for å lede, eller å gi råd til ledere, i forhold til rekruttering, utvelgelse, å beholde samt å utvikle medarbeidere for å oppnå organisasjonens mål. I følge Wilton (2011) er hensikten med HR å øke forutsigbarheten i medarbeideres handlinger og tankemønstre for å øke organisasjonens kontroll over måloppnåelsen, hvilket samsvarer med Cleggs beskrivelse av HR. Forutsigbarheten i handlinger og tankemønstre skal oppnås ved hjelp av ulike tiltak som direkte eller indirekte skal styre og motivere medarbeidere til adferd og vurderinger som er fordelaktige for organisasjonens måloppnåelse. Eksempler kan være direkte HR-tiltak som rekruttering og kurstilbud eller indirekte HR-tiltak som skal stimulere følelsen av et sosialt fellesskap på arbeidsplassen for å skape tillit og tilhørighet mellom arbeidsgiver og medarbeidere.

HR fokuserer på de retningslinjer, prosedyrer, aktiviteter m.m. som en organisasjon bruker for å påvirke sine ressurser til å forbedre og sikre ytelsen i organisasjonen (HR-definisjon tatt fra Barney og Clark 2007). Ressurser kan defineres som mennesker, kompetanse eller andre forhold som bidrar til utførelsen av arbeidet (f.eks. organisasjonskultur, lokaler m.m., Barney og Clark 2007). Ytelse er måloppnåelse i henhold til hva som skaper verdier for organisasjonen. Strategisk HR kan da sies å være de prosesser som organisasjoner må skape, vedlikeholde og videreutvikle for sine ressurser, for å sikre og forbedre måloppnåelse i organisasjonen (en lignende forståelse av strategisk HR finnes i Clegg 2011:174).

Ulike definisjoner av HR (ref. Salaman, Storey og Billsberry 2005:3-4, Wilton 2011:5, Clegg 2011:168, 171) kan plasseres på en skala der det ene ytterpunktet er tydelig instrumentalitet, ved at HR-tiltak brukes for å styre medarbeideres adferd (hard HR). Det andre ytterpunktet er å se HR som de generelle holdningene eller idéene som påvirker hvordan HR utøves (Salaman et al 2005:4) for å skape organisasjonstilhørighet hos medarbeiderne (myk HR). Myk HR ser arbeid som en integrert del av medarbeiderens liv og skal bidra til tilfredshet og positive opplevelser (Clegg 2011:171). Disse to perspektivene kalles også kontrollorientert respektive forpliktelsesbasert HR som tidligere nevnt (Wilton 2011:61, Kuvaas 2009:12).

Det første perspektivet, hard HRM, bygger på tanker rundt hvordan organisasjoner kan øke ytelse og skape varaktige konkurransefortrinn ved bruk av spesifikke teknikker og faktorer som ofte påvirker medarbeidere direkte (se eksempelvis Cleggs oversikt over hard respektive myk HR 2011:192). I hard HR ses mennesker som forutsigbare ressurser som kan styres, blant annet ved hjelp av prestasjonsbaserte goder og tilbakemeldinger, samt kurs og opplæring for å motivere til en viss type adferd.

Det andre perspektivet, myk HRM, fokuserer på de menneskelige aspektene ved HR og på å styrke de ansattes tilknytning til organisasjonen (Wilton 2011:9). En definisjon av myk HR fra Boxall og Purcell (2003, referert i Salaman et al 2005:4 samt Wilton 2011:5) er at HR sies å inkludere alt som har med forholdet mellom medarbeidere og organisasjonen å gjøre. Eksempler på myk HR er å jobbe for medarbeidernes innflytelse og deltakelse i beslutninger og utviklingsprosesser i organisasjonen, som da antas å øke medarbeidernes tilfredshet og tilknytning til arbeidsplassen.

Jeg velger å bruke en åpen definisjon av HR fra Wilton (2011) der HR er

Forholdet eller samspillet mellom medarbeidere og organisasjonen, og hvordan dette ledes og administreres.

Denne definisjonen begrenser ikke HR til spesifikke tiltak (som i hard HR), men inkluderer også de mykere HR perspektivene som eksempelvis å skape gode samarbeidsforhold. For å forstå fenomenet vanskelige medarbeidere og hva dette kan være, er definisjon av HR oppgavens første utgangspunkt. HR-definisjonen jeg har valgt inkluderer både individ- og organisasjonsperspektiv som er nødvendig for å vise at fenomenet vanskelige medarbeidere er en del av HR og kan utgjøre et utgangspunkt for å forstå vanskelige medarbeidere som fenomen. Definisjonen av HR er derimot for vid og omfattende til å kunne gi en nærmere

forståelse. Jeg går derfor videre med å se på to ulike typer HR for å vurdere hvordan de bidrar til å forstå fenomenet ”vanskelige medarbeidere”.

5.1.1 Eksempel på hard HR - Prestasjonsbasert HR

Et eksempel på hard HR (kontrollorientert HR) er prestasjonsbasert HR. Den grunnleggende antakelsen bak ”high performance HR” eller prestasjonsbasert HR er at organisasjoner kan øke sin totale prestasjon og måloppnåelse, og oppnå økt lønnsomhet, ved å følge opp medarbeidernes prestasjon (Brown og Lim, i Wilkinson 2010:198). Prestasjon fra et organisatorisk perspektiv avhenger av at medarbeiderne forstår hva som skal gjøres. Hvis medarbeiderne jobber med aspekter som ikke bidrar til organisasjonens totale måloppnåelse betegnes dette som lav prestasjon, fordi det ikke bidrar til organisasjonen som helhet¹. Medarbeiderne må derfor vite hva de skal oppnå i form av tydelige mål, og teoriene det henvises til innenfor hard HR er Management by objectives² og Goal-setting theory³. Ved hjelp av tydelige mål som er satt i samråd mellom medarbeidere og ledere skal medarbeideres adferd påvirkes mot oppfyllelse av målene og derved til økt prestasjon. Mål gjør også at prestasjon kan evalueres og følges opp, samt kan bidra til å motvirke dårlig prestasjon (Wilton 2011:193-194).

Målsettingsteori sier derimot lite om hvorfor eller hvordan medarbeideres adferd endres på bakgrunn av tydelige mål. Clark (2005:319-329, i Salaman et al) og Wilton (2011:50) henviser her til motivasjonsteorier som et svar på hvorfor en medarbeider velger å jobbe mot oppsatte mål. Både Clark og Wilton refererer til forventningsteori der det er tre elementer som avgjør hvordan en person velger å handle (opprinnelig fra Vrooms 1964). Det første er en persons forventning rundt hvorvidt en prestasjon vil lede til ønsket resultat, deretter sannsynligheten for at resultatet vil lede til belønning og til sist hvorvidt belønningen er tilfredsstillende. Dette kombinert med indre og ytre forutsetninger som personlige evner og muligheter i jobben for å handle riktig, bestemmer hvilken prestasjon som oppnås (referer ability, motivation og opportunity fra Wilton 2011:48-51).

¹ Dette kan også jammføres med målforskyving, men det tar jeg ikke opp videre her (Jacobsen og Thorsvik 2007)

² Management by objectives opprinnelig fra Peter Drucker 1954, referert i Grimsø (2008) og Wilton (2011)

³ Goalsetting theory opprinnelig fra Locke (1968, referert i kapitlet av Clark 2005, i Salaman et al)

Antakelsen bak prestasjonsbasert HR er at medarbeideres prestasjon kan påvirkes ved å styrke medarbeideres evner, motivasjon og muligheter i jobben (Wilton 2011:186). HR representerer den strukturen eller arkitekturen av ulike tiltak i organisasjonen som skal understøtte økt prestasjon hos medarbeiderne. Oppfølging av medarbeiderne bygger på et sett tiltak som kurs eller karriereveiledning som har til hensikt å øke medarbeidernes målforståelse og øke medarbeiderens motivasjon for å yte mer for organisasjonen.

Forfatterne som skriver om prestasjonsbasert HR antar at prestasjon kan og skal måles, og forutsetter at evaluering av prestasjon gjøres for å kontrollere fremdrift og for å planlegge for fremtidig ytelse (Wilton 2011:193-197). Fokus i prestasjonsbasert HR ligger på individuell oppfølging og selv om oppfølging av grupper også nevnes i litteraturen så er dette lite uttalt i de ulike kildene. Tanken er at en medarbeider vil fungere bedre i jobben hvis prestasjonen måles og evalueres, slik at lederen kan gi vedkommende konstruktiv tilbakemelding for at organisasjonen skal oppnå bedre resultater og lønnsomhet. Kritikken mot prestasjonsbasert HR er at det finnes problemer med å kunne sette entydige mål for medarbeidere, at prestasjon ikke nødvendigvis øker på bakgrunn av evaluering og belønning, at medarbeidernes interesser ikke alltid er like ledelsens, samt at prosessen med å måle prestasjon kan preges av subjektivitet i evalueringer og heller ikke tar hensyn til maktspektet i relasjonen mellom medarbeidere og ledere (Wilton 2011:205,206, samt Salaman/Clark 2005:318-340).

Med prestasjonsbasert oppfølging av medarbeidere vil den objektivt målbare ytelsen være grunnlag for hvorvidt en medarbeider beskrives som dårlig, alternativt vanskelig. Adferden som premieres innenfor rendyrket hard HR er produktivitet og erkjenner i mindre grad aspekter som et godt sosialt arbeidsmiljø, å være hjelpsom m.m. Prestasjonsbasert HR fanger derfor ikke opp det som ikke er målbart for eksempel samarbeidsevne, ansvarsbevissthet, om medarbeideren bidrar til et godt arbeidsmiljø m.m. Hvis en "vanskelig medarbeider" presterer bra på prestasjons- eller produktivitetmålinger, vil prestasjonsbasert HR i liten grad klare å fange opp problemer i eksempelvis det psykososiale arbeidsmiljøet.

Prestasjonsbasert HR har både et individ- og organisasjonsperspektiv i og med at hver medarbeider følges opp individuelt i forhold til organisasjonens totale måloppnåelse, men mangler fokus på det som ikke er målbart hvilket jeg mener er vesentlig for å få forståelse for hva en vanskelig medarbeider kan være. Neste avsnitt vurderer derfor hva myk HR står for og om dette kan bidra til forståelse av hva en "vanskelig medarbeider" kan være utover manglende målbar prestasjon.

5.1.2 Eksempel på myk HR – Medvirkning

Myk HR fokuserer på å øke medarbeideres motivasjon og tilknytting til organisasjonen ved at arbeidet oppleves som meningsfullt (Wilton 2011:9-10, Clegg 2011:171). Et eksempel på myk HR kan være å jobbe for å øke medarbeideres involvering og medvirkning i beslutninger som påvirker arbeidet. Wilton illustrerer medvirkning med fem trinn etter en modell av Marchington (Wilton 2011:289 med referanse til Marchington 1992). Medvirkningsmodellen begynner med informasjon som er det laveste (alt. første) trinnet. Informasjon fra arbeidsgiver til medarbeidere er da enveisrettet og omfanget og dybden på medvirkningsgraden er tilnærmet null (s.k. enveiskommunikasjon). Informasjonstrinnet etterfølges av kommunikasjon (at medarbeiderne ytrer meninger), konsultasjon (arbeidsgiver åpner for diskusjon og rådgiving fra medarbeiderne), medbestemmelse (at medarbeiderne har like stor påvirkningsmulighet som ledelsen) og til sist medarbeiderkontroll (medarbeiderne tar selv beslutninger om arbeidet uten ledelsens involvering). Hvert trinn innebærer en økning i medarbeidernes mulighet til å påvirke beslutningene. Myk HR innebærer i dette eksemplet at en organisasjon kontinuerlig jobber for å øke medarbeideres innflytelse og gjøre utvikling av organisasjonen til en del av det daglige arbeidet som alle medarbeidere er en selvfølgelig del av.

Levin og Klev (2009) beskriver i sin bok "Forandring som praksis" det de kaller den samskapte læringsmodellen. Forfatterne bruker uttrykket endringsledelse for å beskrive praktiseringen og innføringen av modellen. Modellen har til hensikt å involvere medarbeiderne direkte i hvordan problem og behov defineres. Modellen skal skape en selv bærende prosess for læring og utvikling av organisasjonen som blir en integrert del i det daglige arbeidet (Levin og Klev 2009:74). I denne prosessen vil lederens rolle som pådriver eller fasilitator suksessivt forsvinne når medarbeiderne tar over ansvaret og prosessen blir selv bærende. Den samskapte læringsmodellen kan sies å være et eksempel på hvordan en organisasjon innfører det jeg i forrige avsnitt refererte til som medarbeiderkontroll, der medarbeiderne har full innflytelse og styrer arbeidet selv. Med den brede definisjonen av HR jeg brukte tidligere fra Wilton (2011) der HR er forholdet og samspillet mellom medarbeidere og organisasjonen, og hvordan dette ledes og administreres, kan den samskapte læringsmodellen også sies å være et eksempel på myk HR.

Oppfølging av medarbeidere ved bruk av myk HR baseres på samtaler og kontinuerlig samhandling mellom organisasjonen og medarbeiderne, for eksempel ved innføring av selvstyrte team (Kuvaas 2009:96-128). Målet med myk HR er å få medarbeiderne å føle

engasjement og lojalitet for organisasjonen og arbeidsoppgavene og dette skal indirekte føre til gode resultater for organisasjonen. Objektiv måling av medarbeideres prestasjon (som i hard HR) er da ikke relevant, fordi fokus ligger på å skape lojalitet og engasjement for organisasjonen.

Med myk HR som bakgrunn vil medarbeidere i liten grad vurderes utfra målbar innsats eller resultater. Jeg antar at mangel på engasjement eller lojalitet mot kollegaer og organisasjonen, vil kunne føre til at en medarbeider oppfattes som vanskelig, fordi det bryter med myk HRs grunnleggende verdi som er nettopp engasjement og lojalitet. Et spørsmål blir da hvordan eksempelvis kritikk mot arbeidet kommer til overflaten når en organisasjon praktiserer rendyrket myk HR? En medarbeider som fremfører relevant kritikk vil kunne oppfattes som negativ eller problemfokuset på en måte som kanskje ikke aksepteres i en slik organisasjon. Alternativt vil det å stille krav til ledere eller kollegaer kunne oppfattes som uønsket (krav til kjernetid for eksempel), fordi arbeidsmiljøet og utførelsen av arbeidet bygger på frie rammer. Videre vil det å vise skepsis mot endringer i arbeidet eller et ønske om å ikke delta i prosjektgrupper for å utvikle arbeidet og organisasjonen, kunne føre til at medarbeidere oppfattes som ”vanskelige”.

Myk HR fokuserer på at medarbeiderne skal trives og at eksempelvis involvering i organisatoriske prosesser tar i bruk medarbeidernes kompetanse på en måte som oppfattes som meningsfylt for medarbeiderne. Jeg oppfatter at den sosiale samhandlingen i arbeidet og kommunikasjon er viktig i myk HR og at det er ved hjelp av samtaler som medarbeidere følges opp, eksempelvis hvordan medarbeideren fungerer på arbeidsplassen eller bidrar til felles problemløsning i arbeidsgruppen. Til forskjell fra hard HR som bygger på objektivt målbar prestasjon, vil myk HR baseres på mer subjektive vurderinger av faktorer som medarbeideres engasjement og lojalitet. Myk HR har stort fokus på arbeidsmiljø, samarbeidsforhold og at forholdene for medarbeiderne skal ligge til rette for å kunne gjøre en god jobb, hvilket skiller denne HR-retningen fra hard HR der sosiale faktorer ikke antas å være like viktig.

Myk HR gir ingen direkte svar på hva en ”vanskelig” medarbeider kan være, mer enn at mangel på lojalitet, engasjement, samarbeidsvilje m.m. kan være noen faktorer. En direkte kobling mellom hver medarbeideres (eller arbeidsgruppes) innsats og organisasjonens måloppnåelse mangler i myk HR fordi den grunnleggende antakelsen er at medarbeiderne vil organisasjonen vel, og hvis de trives så går det også bra for organisasjonen. Hvis

engasjementet hos medarbeiderne synker er jeg usikker på hvordan dette vil fanges opp innenfor rendyrket myk HR, fordi det kanskje ikke vil vise seg før de økonomiske resultatene synker. En ulempe med myk HR er også usikkerheten som ligger i at man ikke vet om medarbeidernes lojalitet og engasjement faktisk fører til at organisasjonens mål oppnås.

Definisjonene av hard og myk HR representerer to ytterligheter innenfor HR og de fleste organisasjoner jeg kjenner til har litt av begge deler. Det som er felles for hard og myk HR er at både individ- og organisasjonsperspektivet er representert, selv om det i utførelsen av HR arbeidet gjøres på vidt forskjellige måter med to ulike utgangspunkt. Hard og myk HR gir også to forskjellige innfallsvinkler til hva en vanskelig medarbeider kan være, der den første fokuserer på manglende målbar prestasjon og den andre ser på manglende engasjement og lojalitet. Forståelsen for hva en vanskelig medarbeider kan være er da litt tydeligere, men ikke tilstrekkelig i forhold til å kunne brukes praktisk på en arbeidsplass. Manglende målbar prestasjon blir for ensidig og tar ikke hensyn til faktorer som eksempelvis arbeidsmiljø. Manglende engasjement og lojalitet kan bli for subjektivt utfra hvem som vurderer medarbeideren, og kan derved bli for upresist for å kunne følge opp medarbeideren over tid. Spørsmålet blir da om HR-litteraturen tar opp vanskelige medarbeidere som tema og i så tilfelle hvordan?

5.2 Hvordan tar HR-litteraturen opp vanskelige medarbeidere?

I boken til Salaman et al (2005) nevnes problematisk adferd og vanskelige medarbeidere på arbeidsplassen i noen få avsnitt i boken. Situasjoner som eksemplifiseres er problemer relatert til arbeidstakeres oppførsel og etiske hensyn knyttet til det (2005:290), samt problemer relatert til medarbeidere som har flere arbeidsgivere (2005:227). Det Salaman et al bidrar med, er at disse beskrivelsene fokuserer på adferd og ikke på at vanskelige medarbeidere skulle være vanskelig personer.

Klaas i Wilkinson et al (2010:322-335) beskriver ”vanskelige medarbeidere” som medarbeidere med problematisk adferd. Derved settes et tydelig fokus på adferd og ikke på individet. Klaas bidrar også med å henvise til at antatte årsaker til problematisk adferd påvirker om lederen setter i verk disiplinære tiltak eller ikke. Om lederen antar at årsaken til den problematiske adferden er individuell og knyttet til den aktuelle personen er det større sjanse for at disiplinære tiltak settes i verk. Om lederen derimot antar at årsaken til adferden er ytre faktorer, og ikke individuelle, kan lederen bli mer nølende og heller la være å gjøre noe. Hva slike ytre faktorer kan være gis det ikke eksempler på. Klaas fokuserer på at det er

lederen eller arbeidsgiveren som ensidig definerer om en medarbeiders adferd er problematisk (2010:326).

Klaas fokuserer hoveddelen av kapitlet på disiplinære tiltak. Det gis eksempler på modeller for disiplinære tiltak og hvilken effekt slike tiltak har på medarbeideren, arbeidsgruppen og ledelsen. Klaas fokuserer også på hvilken effekt ulike grader av disiplinære tiltak har på medarbeideren i forhold til å endre adferd og om slike tiltak fremkaller negative følelser hos medarbeideren (2010:324-325). Forfatteren konkluderer med at det finnes empiriske studier som kan indikere at disiplinære tiltak fører til negative følelser hos medarbeideren samtidig som medarbeiderens adferd endres i henhold til kravene fra arbeidsgiver. Klaas tar også opp hvordan disiplinære tiltak mot en medarbeider påvirker arbeidsgruppen. Det er derimot vanskelig å trekke noen sikre konklusjoner fra teksten, da resultatene det refereres til er teoretiske diskusjoner som kan indikere i en viss retning.

Klaas kapittel bidrar til ytterligere å øke forståelsen for hva en vanskelig medarbeider kan være ved å dels fokusere tydelig på problematisk adferd (og ikke individet) og ved å ta opp hvordan disiplinære tiltak kan påvirke medarbeideren. Individperspektivet i Klaas kapittel finnes i hans beskrivelse av vanskelige medarbeidere der adferd er hovedfokuset i tillegg til forfatterens fokus på medarbeideres reaksjoner på tiltak eller sanksjoner. Det organisatoriske perspektivet finnes i Klaas fokus på modeller for disiplinære tiltak som skal sikre forutsigbarhet og lik behandling av medarbeidere. Sammenhengen mellom det individuelle og det organisatoriske perspektivet antas finnes i de disiplinære tiltakene, hvilket innebærer at medarbeideren selv sitter med ansvaret for problemet og problemløsningen. Arbeidsgiver definerer hva som er et problem og tiltak eller endringer som skal gjennomføres mot medarbeideren.

Wilton (2011:369-397) tar utgangspunkt i det han kaller ”workplace conflict” eller ”discontent” (misnøye) når det oppstår problemer på arbeidsplassen. Konflikt i denne sammenhengen har en bredere definisjon enn man tradisjonelt ville brukt i Norge og innebærer at en av partene i et arbeidsforhold bryter overenskomsten som ligger i arbeidskontrakten (for eksempel ikke å følge prosedyrer for hvordan arbeidet skal utføres). I Norden er min erfaring at konflikt ses mer som et relasjonelt problem mellom personer (med unntak for lønnsforhandlinger som for eksempel kan føre til konflikt i form av streik). Wilton fokuserer både på situasjoner der det oppstår kollektiv uenighet på en arbeidsplass og situasjoner der det er uenighet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Forfatteren skriver med

britisk arbeidsmarked som utgangspunkt og flere av beskrivelsene har liten relevans i Norden fordi vi har etablerte lover i forhold til arbeidsmiljø og kollektive overenskomster (hovedavtaler og tariffavtaler) mellom arbeidsgiverne og fagforeningene. I både Sverige og Norge bygger arbeidsmarkedet på et utstrakt samarbeid mellom arbeidsgiverorganisasjoner, fagforeninger og deres hovedorganisasjoner, samt offentlige myndigheter (det så kalte trepartssamarbeidet). Derved er det ikke opp til hver enkelt organisasjon å etablere rutiner for oppsigelser, streiker, forhandlinger m.m. som er noe av det Wilton tar opp. Et eksempel på trepartssamarbeidet og forskjellene fra arbeidslivet i eksempelvis Storbritannia som Wilton refererer til, er arbeidsmiljøloven (Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) 2005). Loven setter rammer for arbeidsmiljøet og hvordan arbeidsgivere og arbeidstakere skal samarbeide (eksempelvis krav til drøfting og informasjon i arbeidsmiljølovens kapittel 8, kapittel 14 om ansettelser eller kapittel 15 om opphør av arbeidsforhold). Loven baserer seg på at partene i arbeidslivet i samarbeid skal finne løsninger på problemer på en måte som gjør at arbeidsgiveren kan opprettholde kravene i arbeidsmiljøloven og at det finnes et utstrakt lokalt samarbeid⁴.

Når Wilton fokuserer mer direkte på uenigheter mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (2011:376-386) forklares problemet med at arbeidstakeren har brutt forventninger til prestasjon eller oppførsel på arbeidsplassen. Teksten har et stort fokus på at det bør finnes formelle prosedyrer for hvordan slike situasjoner skal håndteres. Forfatteren tar også opp at perspektivet myk HR har noe å bidra med ved å begynne med å ta opp problemer uformelt og ved å fokusere mer på veiledning og diskusjon med arbeidstakeren enn å bruke disiplinære tiltak. Derimot kritiseres denne tilnærmingen av forfatteren ved at en uformell håndtering av disiplinære saker kan føre til liten forutsigbarhet og at behandlingen av ulike disiplinære saker da kan bli forskjellig fra leder til leder (2011:380).

Wilton beskriver ulike typer av brudd på forventninger og dårlig oppførsel, men gjør det stykkevis og delt. Hovedvekten i kapittelet er at organisasjoner må ha formelle prosedyrer for hvordan man skal håndtere uakseptabel oppførsel og adferd fra arbeidstakere, hvilket også

⁴ Norsk referanse: Meld. St. 29 (2010–2011), Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv, Kapittel 13 To- og trepartssamarbeidet – det organiserte arbeidslivet

Svensk referanse: SOU 2000:65. Statens offentliga utredningar (SOU) juni 2000. Finansdepartementet. Kapittel 5 Arbetsmarknadens parter

Klaas gjør. Wilton gir eksempler på ”vanskelige medarbeidere” eller problematisk adferd men gir ingen hjelp til leseren for å forstå problemet utover eksempler som alkohol- eller stoffmisbruk eller fravær uten gyldig grunn. Problemene blir beskrevet med uttrykkene uredelighet (misconduct) eller tjenestefeil, hvilket innebærer at problemet allerede er vurdert som et problem knyttet til den enkelte medarbeideren og vurderes derved ensidig av arbeidsgiveren.

Det Wilton bidrar med er å eksemplifisere problematisk adferd på en arbeidsplass og eksempel på brudd på ulike typer forventninger, selv om forventninger om hva og fra hvem ikke tas opp. Wilton tydeliggjør ikke om adferd eller brudd på forventninger er det sentrale for å forstå fenomenet vanskelige medarbeidere. Når Wilton foreslår at organisasjoner bør ha rutiner og prosedyrer for hvordan tjenestefeil og uredelighet skal følges opp av ledere, ses problemet fra et organisasjonsperspektiv der lik behandling av tjenestefeil samt forutsigbarhet i vurderinger og tiltak er hensikten. Hvordan det individuelle perspektivet (medarbeiderens adferd) og det organisatoriske perspektivet (rutiner for oppfølging eksempelvis) skal kobles sammen beskrives ikke. Sammenhengen mellom hva individet gjør, hvilke faktorer som har påvirket individet, hvordan adferden påvirker organisasjonen og hvordan man finner konstruktive løsninger på problemer i fellesskap mangler.

Det er kanskje nettopp den koblingen mellom det individuelle og det organisatoriske og samspillet derimellom som mangler i HR-litteraturen for å forstå vanskelige medarbeidere som noe annet enn vanskelige personer. Å vurdere en medarbeider som vanskelig er et individuelt perspektiv der arbeidsgiveren bestemmer hva som er et problem og hva som ikke er et problem. Adferd kan være noe som binder de to perspektivene sammen, fordi det setter fokus på noe som kan beskrives, endres og diskuteres i fellesskap. En slik kobling mellom det individuelle ansvaret og det organisatoriske ansvaret er nødvendig for at både arbeidsgiver og arbeidstaker skal kunne få en felles forståelse for hva problemet består i, hva det kan skyldes og hvordan det bør håndteres.

Jeg oppfatter at det finnes et hull i HR-litteraturen fra situasjoner der medarbeidere fungerer og alt er bra, til situasjoner der medarbeidere oppviser problematisk adferd og denne overgangen eller gapet beskrives ikke. Medarbeiderens adferd eller manglende prestasjon beskrives i litteraturen som et faktum og en ubestridbar sannhet som defineres av arbeidsgiveren. Konsekvensen av dette kan bli at en medarbeider som blir vurdert som ”vanskelig” får alt ansvar for problemet og også hele ansvaret for endringer som må skje.

Organisasjonen eller arbeidsgiveren blir altså ikke en deltaker i problemløsningen men en som ensidig dikterer kravene som medarbeideren skal oppfylle. Derved finnes ikke tilstrekkelig rom i HR-litteraturen for å se på organisatoriske faktorer som kan ha bidratt til at en medarbeider ikke oppfører seg optimalt på arbeidsplassen, eksempelvis høyt konfliktnivå i arbeidsgruppen og manglende avklaringer på hva medarbeideren skal gjøres.

Utfra mine egne erfaringer og mine inntrykk av litteraturen lurer jeg derfor på om dette gapet i HR-litteraturen kan føre til situasjoner der vanskelige medarbeidere eller problematisk adferd ikke tas tak i før det eventuelt blir et stort og alvorlig problem fordi vi i liten grad vet hvordan situasjonen eller problemet skal beskrives. Hvis vi ikke kan beskrive eller forstå fenomenet hvordan skal det da følges opp? Kan det være en av årsakene til det store fokuset på prestasjon, det vil si at prestasjon oppfattes som lett å følge opp og lett å gi tilbakemelding på? Det krever i så tilfelle at prestasjon i den aktuelle jobben kan måles objektivt på en måte som er meningsfylt for både arbeidstakere og arbeidsgivere. I tillegg finnes aspekter på en arbeidsplass som ikke lar seg måle, som for eksempel å bidra til et godt samarbeidsklima.

Ved å vurdere hvordan HR-litteraturen tar opp vanskelige medarbeidere har fokus blitt dreid mot problematisk adferd og vekk fra at vanskelige medarbeidere blir betegnet som vanskelige personer. Neste avsnitt ser derfor på teorier om problematisk adferd på jobben.

5.3 Vanskelige medarbeidere eller problematisk adferd?

Robinson og Bennett har utviklet en modell for workplace deviance, av meg oversatt til problematisk adferd på arbeidsplassen (Robinson og Bennett 1995, Bennett og Robinson 2000). Forfatterne definerer problematisk jobbadferd som frivillig adferd som bryter med organisatoriske normer og derved truer organisasjonens velvære, dens medlemmer eller begge (1995:556). Videre henviser forfatterne til Kaplan 1975 for å beskrive at adferden er frivillig i forhold til at medarbeideren enten *mangler* motivasjon for å tilpasse seg til normative forventninger i organisasjonen eller at medarbeideren *blir* motivert til å bryte slike normer.

Det Kaplan opprinnelig skrev om at adferden er ”frivillig” (voluntary deviant behavior) henger sammen med hvordan Kaplan definerte ”ufrivillig” adferd (1975:5). ”Ufrivillig” adferd (involuntary deviant behavior) innebærer at personen bryter normer ufrivillig på grunn av manglende evner eller kunnskap, sykdom, funksjonshemming eller lignende, det vil si faktorer som personen selv ikke kan påvirke. ”Frivillig” adferd i denne sammenhengen eksemplifiserer Kaplan med at personen aktivt trekker seg unna eller aktivt tar avstand fra, alternativt angriper, organisasjonens normer. Kaplans opprinnelige definisjon av ”deviant

behavior” er også noe annerledes enn den Robinson og Bennett bruker. Kaplan bruker uttrykket ”mister motivasjon/comes to lack motivation...” men Robinson og Bennett har brukt ”mangler motivasjon/lack motivation”. Derved blir Robinson og Bennetts definisjon litt misvisende ved at den er konstaterende og passiv, det vil si at motivasjon er noe personen har eller ikke har. Kaplans definisjon er aktiv og viser på en person som forholder seg aktivt til omgivelsene, der motivasjon er dynamisk i forhold til hvordan omgivelsene reagerer eller svarer på en persons adferd.

Andre definisjoner av problematisk jobbadferd fokuserer på at adferden er bevisst (Flaherty bruker ”intended” 2007:2549, Krischer bruker ”wilfull” 2010:154). Griffin og Lopez (2005:988) bruker uttrykket ”intentional”, dvs. tilsiktet, for å beskrive problematisk jobbadferd, og forklarer dette med at det skiller seg fra adferd som er utilsiktet, for eksempel på grunn av en ulykke.

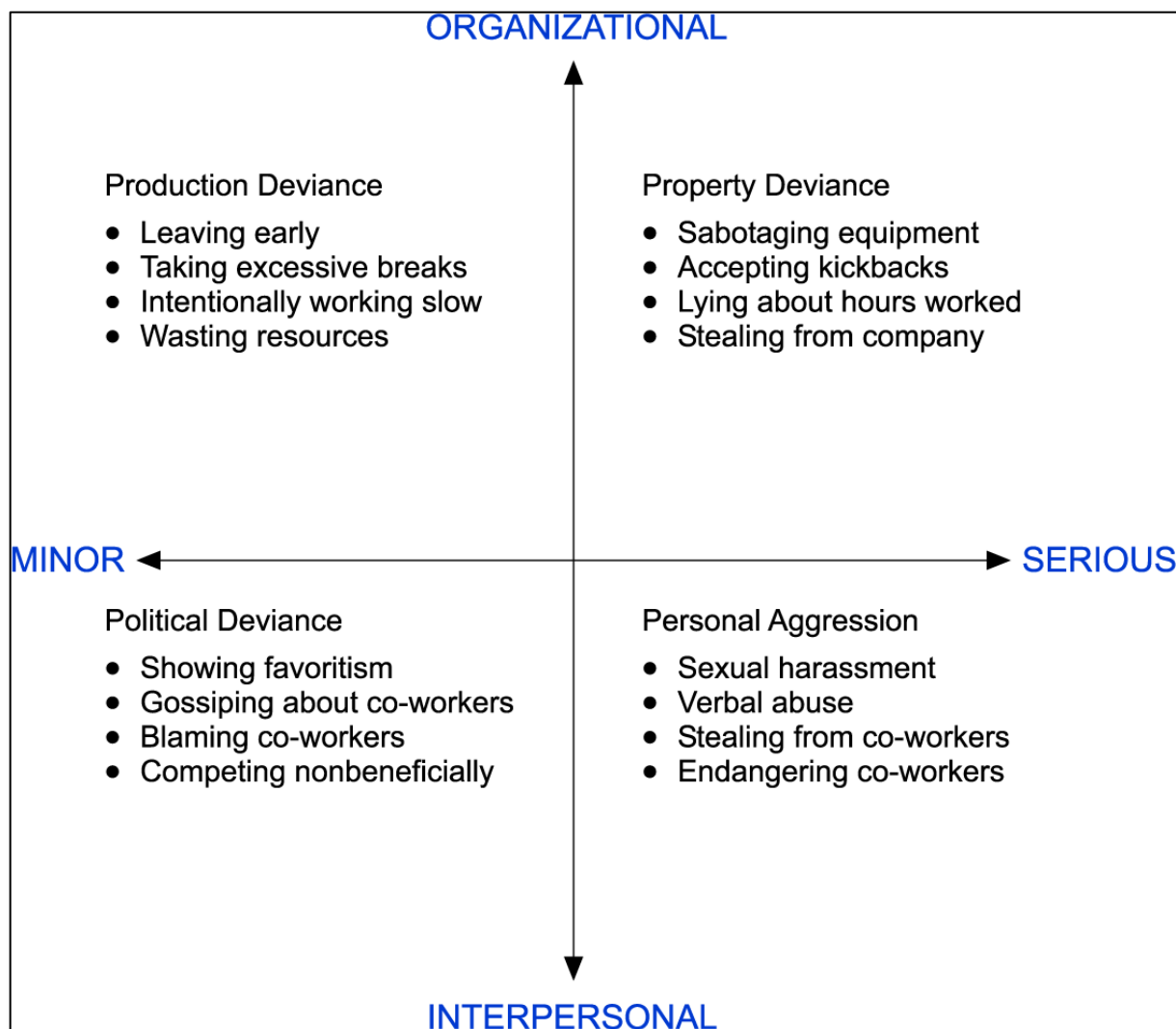
Videre i oppgaven vil jeg definere problematisk jobbadferd som

Bevisst adferd som bryter med organisatoriske normer og derved truer organisasjonens velvære, dens medlemmer eller begge, ved at en person enten mister motivasjon til å oppfylle organisasjonens normer eller blir motivert til å bryte dem.

Robinson og Bennett legger vekt på at problematisk adferd på arbeidsplassen innebærer at personen bryter normer i forhold til de reglene den sosiale gruppen har skapt. Derved vil problematisk adferd på jobben inkludere adferd utenfor det man objektivt kan definere som å bryte bestemte regler eller retningslinjer (1995:556-557).

Robinson og Bennetts arbeid bygger på en serie studier der de til å begynne med ba mennesker i arbeidslivet å beskrive adferd på arbeidsplassen som ble oppfattet som problematisk eller feil (1995:558). De følgende to studiene førte til at de ulike eksemplene på problematisk jobbadferd ble koblet sammen og kategorisert utfra studiedeltakernes oppfatninger. Resultatet av arbeidet innebærer at forfatterne foreslår å klassifisere problematisk jobbadferd ut fra to dimensjoner, mindre alvorlig kontra alvorlig, samt mellommenneskelig kontra organisatorisk (den sistnevnte dimensjonen, organisatorisk kontra mellommenneskelig, støttes også i arbeid av Gruys og Sackett 2003). Hver kvadrant får deretter en rubrikk som forsøker å oppsummere hvilke typer adferd som faller innenfor hver

kvadrant. Bildet under viser en oppsummering av modellen, under bildet gis mer forklaring til modellen.



Bilde 1 Modell over avvikende adferd på jobben, Robinson og Bennett (1995)

Production deviance – Lav produktivitet eller mangelfull kvalitet i arbeidet

Kvadranten øverst til venstre på bildet viser adferd som innebærer at krav eller normer for minste akseptable arbeidsmengde eller grense for akseptabel kvalitet i arbeidet ikke oppfylles, eksempelvis komme sent/gå tidlig, lange pauser, jobbe langsomt, ikke bry seg om kvalitet i arbeidet etc. (Robinson og Bennett 1995:565-566). Lav produktivitet eller mangelfull kvalitet i arbeidet ses i modellen som adferd som rettes mot organisasjonen ved at den ikke rammer kollegaene som enkeltpersoner. "Production deviance" finnes også i arbeid fra Hollinger og Clark 1982:333 og ble også beskrevet av Mangione og Quinn 1975:114 (selv om de sistnevnte ikke satte en rubrikk på denne typen adferd men bare beskrev den).

Property deviance – Skade på organisasjonens eiendeler eller verdier, alternativt skjødesløs håndtering av organisasjonens tilganger

Øverst til høyre i modellen finnes "Property deviance" som er adferd der en medarbeider skader eller er skjødesløs med organisasjonens tilganger, for eksempel å stjele fra organisasjonen, industrispionasje, sabotasje av utstyr, bestikkelser m.m. (Robinson og Bennett 1995:564-565). På lik linje med lav produktivitet ses dette som adferd som rettes mot organisasjonen, med forskjellen at det å skade eller sabotere organisasjonens eiendeler eller verdier vurderes som mye mer alvorlig enn lav produktivitet. Også "Property deviance" finnes i arbeid fra Hollinger og Clark 1982:333, og også denne kategorien adferd ble beskrevet av Mangione og Quinn 1975:114.

Political deviance – Mellommenneskelig adferd som peker på behov for sosial posisjonering

I det nedre venstre hjørnet av modellen finner man sladring og drittsnacking, det vil si adferd som innebærer en personlig eller sosial ulempe for en eller flere kollegaer. I denne kategorien finnes også adferd som å favorisere, ta æren for andres arbeid, gi andre skylden for problemer m.m. (Robinson og Bennett 1995:566). Dette er adferd som rettes direkte eller indirekte mot andre personer på arbeidsplassen og viser behov for sosial posisjonering. Robinson og Bennett var de første som identifiserte og beskrev de mellommenneskelige variantene av problematisk jobbadferd (1995:568, gjelder også "personal aggression" under).

Personal aggression – Aggressiv adferd

Aggressiv eller truende adferd mot andre mennesker finnes i modellen lengst ned til høyre og er for eksempel seksuell trakassering, vold og trusler, å stjele fra kollegaer, sette kollegaer i fare, oppføre seg høylytt og/eller aggressivt. Denne adferden rettes også mot andre personer i organisasjonen, på samme måte som "political deviance" men adferden vurderes som mer alvorlig ved at personen oppfattes som aggressiv eller truende (Robinson og Bennett 1995:566).

5.3.1 Styrker og svakheter ved en modell for problematisk jobbadferd

Robinson og Bennetts arbeid (Robinson 1995 og Bennett 2000) bidrar med en ramme for å forstå problematisk adferd på arbeidsplassen. Modellen fokuserer på adferd, hvilket innebærer at det er individets handlinger som vurderes, ikke personligheten. Modellen skiller også på adferd som rettes mot organisasjonen som helhet og adferd som rettes mot andre personer i

organisasjonen. Det siste åpner for at det kan finnes andre årsaker til problematisk adferd rettet mot personer, i forhold til problematisk adferd rettet mot organisasjonen. I tillegg kan det bety at tiltak for å endre problematisk adferd bør vurderes i forhold til hva adferden rettes mot og hvor alvorlig den kan klassifiseres.

Modellen åpner for at det er mange typer adferd som kan oppfattes som problematisk på en arbeidsplass og som kan påvirke arbeidet og det psykososiale arbeidsmiljøet negativt (se også 1 Innledning). Selv om en person yter godt og produserer arbeid med høy kvalitet, vil kollegaer kunne oppfatte utbredt drittsnakking og sladring som problematisk. Motsatt vil det å bidra til et godt og inkluderende arbeidsmiljø ikke være nok i et arbeidsforhold om en medarbeider ikke leverer i forhold til forventningene.

Modellens definisjon av problematisk jobbadferd er relativ i forhold til arbeidsplassens normer, hvilket innebærer at det vil kunne være stor forskjell på hva som regnes for problematisk adferd på ulike arbeidsplasser. Noen arbeidsplasser vil for eksempel kunne akseptere grove fleiper med seksuelle henvisninger, men på mange andre arbeidsplasser vil dette være helt uakseptabelt. Definisjonen av problematisk jobbadferd vil derved ikke være konstant mellom ulike arbeidsplasser, hvilket jeg ser som en fordel med modellen fordi hver organisasjon skaper sine egne normer utfra arbeidsplassens forutsetninger, medarbeiderne, det sosiale samholdet m.m. (se eksempelvis kapitlet om organisasjonskultur i Jacobsen og Thorsvik 2007:114-148). Den relative definisjonen kan selvsagt også skape problemer hvis personer kommer fra andre arbeidsplasser med helt andre forutsetninger. Dette mener jeg utfra egne erfaringer er håndterbart ved å snakke med personen det gjelder. En relativ definisjon av problematisk jobbadferd gjør at modellen blir mulig å bruke på mange arbeidsplasser, uansett bransje eller andre forutsetninger, fordi adferd bør forstås i relasjon til den sammenhengen personen befinner seg i.

Bowling et al (2010) er noen av de forskerne som henviser til Robinson og Bennetts modell og mener at det finnes mange ubesvarte spørsmål rundt problematisk jobbadferd og hvordan studier av dette gjennomføres. Bowling et al argumenterer for at instrumentene som brukes for å studere problematisk jobbadferd er for generelle og derved ikke fanger aspekter som er bransjespesifikke (2010:55-58). Omsorgssvikt i helsesektoren kan være et eksempel på dette, hvilket er meget alvorlig i den aktuelle bransjen men som er helt irrelevant innenfor teknisk industri eller salg og markedsføring. Robinson og Bennett hadde som mål å skape en generell og sammenhengende modell som problematisk jobbadferd. Bowling et al sitt ønske om mer

bransjespesifikke måleinstrumenter for problematisk jobbadferd er mindre relevant i denne oppgaven fordi hensikten er å finne ulike måter å forstå problematisk jobbadferd som kan brukes på tvers av organisasjoner. Bruk av Robinson og Bennetts modell på en arbeidsplass krever derimot at man er åpen for at den er generell og at bransjespesifikke elementer ikke er inkludert.

Bowling et al (2010:59) stiller også spørsmål ved om det er behov for flere underdimensjoner av problematisk jobbadferd, for eksempel forskjeller mellom adferd rettet mot organisasjonen og adferd rettet mot individer, mindre alvorlig kontra alvorlig adferd, oppgaverelatert og ikke oppgaverelatert adferd, den aggressive adferdens intensjon i forhold til om man bare vil såre noen (drittsnakking av en kollega for eksempel) eller om den aggressive adferden er et middel for å oppnå et spesifikt mål (eksempelvis forfremmelse). Argumentasjonen bak spørsmålene til Bowling et al er teoretisk og har til hensikt å vise til eventuelle svakheter i eksisterende forskning rundt problematisk jobbadferd. De første to svakhetene Bowling et al peker på inngår i Robinson og Bennetts modell, det vil si organisasjons- eller individrettet adferd samt alvorlighetsgrad på adferden, så spørsmålet jeg stiller meg er om Bowling et al ønsker en større dybde eller detaljeringsgrad i forhold til dette. Det gir dessverre ikke forfatterne svar på.

Når det gjelder aggressiv adferds intensjon henviser Bowling et al til sosialpsykologien og at dette spørsmålet er for lite undersøkt i forhold til problematisk jobbadferd (2010:59). Dette inngår ikke i Robinson og Bennetts modell, mer enn at aggressiv adferd er en del av den. Bowlings ønske om å se til psykologien for å forstå mer om hva som forårsaker eller ligger bak ulike typer aggressiv adferd er interessant for å forstå mer om denne typen adferd fra et forskningsmessig perspektiv, men i en praktisk hverdag kan dette være et detaljnivå som blir for avansert eller vanskelig å vurdere på en arbeidsplass. En dypere forståelse for aggressiv adferds intensjoner og årsaker vil også kunne være nyttig for psykologer og sosialpsykologer, men vil i liten grad hjelpe en leder å møte en medarbeider som oppfører seg høyløst og utagerende i møter. I en slik situasjon mener jeg at det er medarbeiderens adferd som bør beskrives og diskuteres. De bakenforliggende psykologiske årsakene ligger utenfor hva en leder eller kollega kan ta opp eller ha synspunkter om. Oppgavens hensikt er å finne en ramme for å forstå problematisk jobbadferd som kan brukes praktisk på en arbeidsplass. Bowlings et al forslag vil kunne utvide forskningsområdet rundt problematisk adferd på arbeidsplassen som kan bidra til psykologisk forståelse, men vil være mer vanskelig å bruke praktisk på en arbeidsplass.

Hvorvidt oppgaverelaterte kontra ikke oppgaverelaterte handlinger skal være en av dimensjonene når problematisk jobbadferd undersøkes, er det flere enn Bowling et al som har foreslått. Gruys og Sackett (2003) undersøkte om personer som oppviste problematisk jobbadferd på ett område (for eksempel å sløse bort arbeidstiden med saker som ikke var jobberelaterte) også oppviste problematisk adferd på andre områder (eksempelvis lav kvalitet i utført arbeid). Forfatterne kalte dette ”co-occurrence” og fant at oppgaverelatert kontra ikke oppgaverelatert adferd var en viktig dimensjon for å kunne forutsi om personer ville oppvise ulike typer problematisk adferd samtidig. Derved argumenterte de for at Robinson og Bennetts dimensjon i forhold til alvorlighetsgrad på adferden ikke var så relevant, fordi vurdering av om adferden er oppgaverelatert eller ikke fungerer bedre for å kunne finne likheter mellom ulike typer adferd og hvorvidt en person vil oppvise lignende typer problematisk adferd samtidig (2003:40-41). Gruys og Sackett påpeker derimot at det finnes en tydelig forskjell mellom deres eget arbeid og arbeidet av Robinson og Bennett. Gruys og Sackett bad deltakerne spesifikt om å estimere sannsynligheten for at én type adferd også ville kunne oppvises samtidig med en annen type problematisk jobbadferd (2003:38, 41). Derved har deres studiedeltakere fått mer spesifikke instruksjoner enn Robinson og Bennetts deltakere, som ble bedt om å vurdere om ulike typer adferd lignet på hverandre. Dette resulterte i en alvorlighetsdimensjon i Robinson og Bennetts modell og Gruys og Sackett skriver at de antar at dette beror på at det er det respondentene spontant velger (2003:41).

Hvorvidt handlinger er oppgaverelaterte eller ikke, kan være vesentlig for å vurdere problematisk jobbadferd. Gruys og Sackett oppsummerer koblingen mellom ulike typer problematisk jobbadferd i en modell (se Bilde 2 under) som tar hensyn til om adferden er oppgaverelatert eller ikke (2003:39). Misbruk av alkohol eller narkotika finnes nesten midt i modellen (ikke tatt med i bilde under) hvilket viser at dette er adferd som i liten grad rettes mot organisasjon eller individ, i tillegg er oppgaverelasjonen svak men den finnes. Gruys og Sackett har også misbruk av organisasjonens eiendeler i modellen og dette vurderes som ikke oppgaverelatert adferd. Denne kategorien adferd er ikke gjengitt i min forenklete modell fordi den havner mitt i mellom hva som rettes mot andre personer og hva som rettes mot organisasjonen.

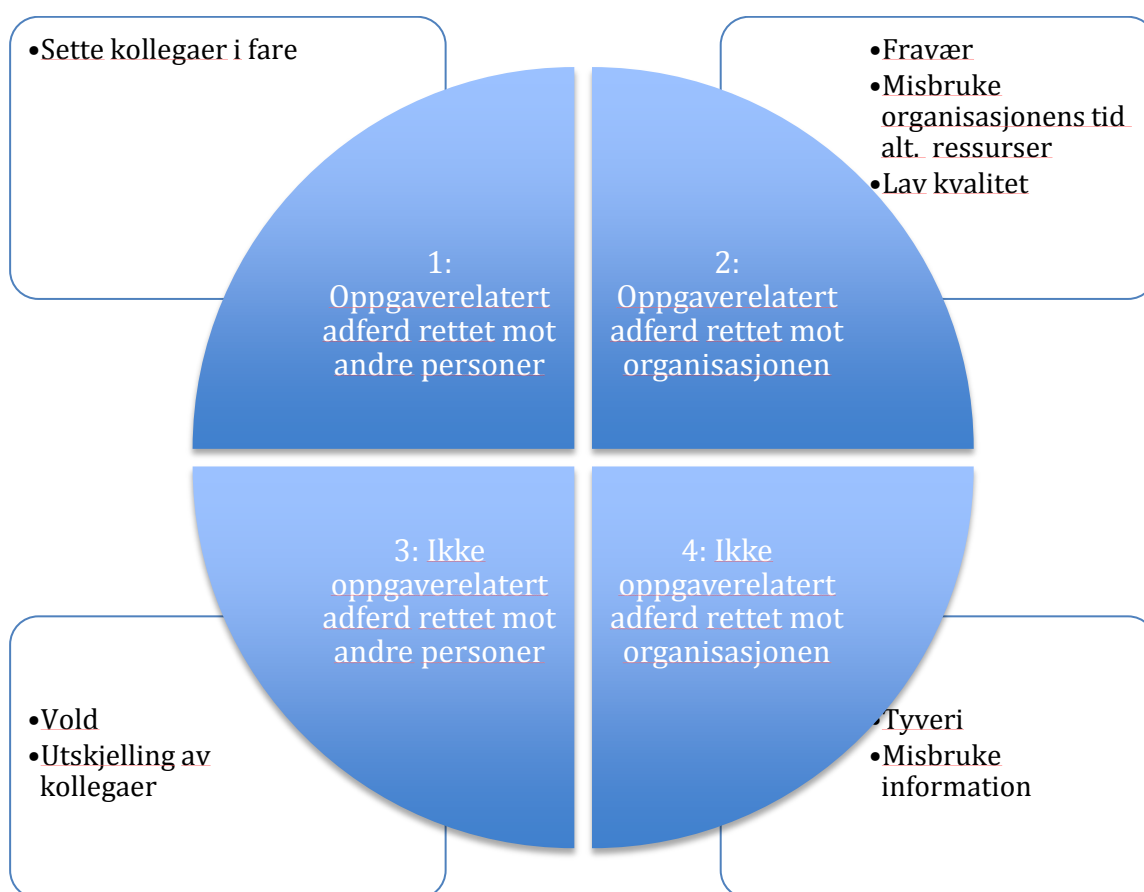
Gruys og Sacketts første kvadrant oppe til venstre (se Bilde 2) inkluderer adferd som å sette kollegaer i fare ved ikke å bry seg om sikkerhetsinstrukser. Jeg antar at denne kvadranten også kan innefatte å holde tilbake nødvendig informasjon fra kollegaer, ødelegge kollegaers arbeid m.m. En tilsvarende kvadrant finnes ikke i Robinson og Bennetts modell. I deres

modell er denne typen adferd representert under ”political deviance” og ”personal aggression” på ulike posisjoner av alvorlighetsskalaen (se Bilde 1).

Den andre kvadranten fra Gruys og Sacketts viser problematisk jobbadferd som lav kvalitet og høyt fravær, hvilket i stor grad sammenfaller med Robinson og Bennetts ”production deviance”.

Nederst til venstre i Gruys og Sacketts tredje kvadrant vises vold og utskjelling kollegaer og denne sammenfaller med Robinson og Bennetts ”political deviance” og ”personal aggression” på lik linje med Gruys og Sacketts første kvadrant.

I den fjerde kvadranten nederst til høyre hos Gryus og Sackett finnes tyveri og misbruk av informasjon. Dette representeres i Robinson og Bennetts modell av ”property deviance”.



Bilde 2 Forenklet og oversatt modell for problematisk jobbadferd fra Gruys og Sackett 2003

Gruys og Sacketts funn har store likheter med Robinson og Bennetts modell for problematisk jobbadferd. Hvis man kun utgår fra hva den problematiske adferden rettes mot, det vil si andre personer eller organisasjonen som helhet, så er innholdet i modellene stort sett lik. Det Gruys og Sackett bidrar med i tillegg til at det gir støtte til innholdet i Robinson og Bennetts modell,

er funnet at personer som oppviste én type problematisk jobbadferd hadde høyere sannsynlighet for å også oppvise annen type problematisk jobbadferd (2003:40). Forfatterne er derimot nøye med å påpeke at det faktum at en person oppviser problematisk adferd ikke betyr at samme person nødvendigvis bryter andre normer i organisasjonen. Robinson og Bennetts modell inneholder tydelige rubrikker i hver kvadrant hvilket gjør den enkel å gjengi når man først husker de fire rubrikkene er det lett å relatere ulike typer adferd til kategoriene. Gryus og Sacketts funn er et viktig bidrag til forståelse av problematisk jobbadferd, da det peker på sannsynligheten for at ulike typer adferd opptrer samtidig. Hvorvidt alvorlighetsgrad eller oppgave- og ikke oppgaverelatert adferd finnes som egne dimensjoner eller ikke, forhindrer ikke at både Robinson og Bennetts samt Gruys og Sacketts modell brukes som utgangspunkt for å beskrive og diskutere problematisk jobbadferd.

Lovlige og ulovlige handlinger foreslås av Bowling et al definert som en egen dimensjon, kalt legalitet, når man undersøker problematisk jobbadferd (2010:59). Forfatterne argumenterer for at lovlige og ulovlige handlinger kan ha forskjellige årsaker og at de fører til ulike konsekvenser. Griffin og Lopez (2005:989) har ekskludert adferd som er ulovlig fra sin artikkel som oppsummerer ulike typer problematisk adferd på arbeid, hvilket kan tolkes som at de er delvis enige med Bowling et al. Robinson og Bennett skiller ikke på adferd som er lovlig eller ulovlig i modellen, men favner alle typer problematisk jobbadferd. Grensen mellom hva som er lovlig og ulovlig er derimot ikke alltid så tydelig. Eksempelvis har jeg flere penner fra min nåværende, og også tidligere arbeidsplasser, hjemme hos meg og dette er strengt tatt tyveri. Så lenge min lille pennesamling ikke fører til et økt forbruk av penner enn det som er innenfor de organisatoriske normene, vil det være veldig liten risiko for at arbeidsgiver retter en sak mot meg for tyveri. Hvis jeg derimot jukset med overtidslister og skrev flere timer enn hva jeg faktisk har jobbet er saken en annen. Hvis dette skulle skje en enkelt gang antar jeg at jeg ville fått en advarsel, fått krav om tilbakebetaling av overtidsbetalingen og kanskje ikke fått lov å jobbe overtid med mindre en leder kunne verifisere hvor mange timer jeg hadde jobbet. Hvis jukset med overtidslister hadde pågått over lenger tid og skjedd flere ganger er det derimot fare for at saken ville ført til rettssak og avskjed. Utfra dette eksemplet kan det derfor være vanskelig å skille ut ulovlige handlinger fra annen problematisk jobbadferd. På den andre siden kan det å skille ut klart ulovlige handlinger som egen dimensjon i en modell for problematisk jobbadferd, tydeliggjøre at slike handlinger bør håndteres på en annen måte enn det som ikke er klart ulovlig. Legalitet som egen dimensjon kan også synliggjøre at normene i noen organisasjoner kanskje tillater ulovlig

adferd men dette er fortsatt forhold som kan anmeldes og forfølges i rettssystemet (se også 5.5.3 om etisk klima).

En kritikk mot Robinson og Bennetts arbeid, og også Gruys og Sackett, er hvorvidt det er mulig å kategorisere menneskelig adferd og interaksjon på den måten de har gjort. Dette stiller forfatterne selv ikke spørsmål ved, hvilket blant annet får praktiske konsekvenser når man stiller spørsmål rundt hvordan modellene skal fungere i praksis ute i arbeidslivet. Robinson og Bennett skriver at modellen kan brukes for å vurdere adferdens alvorlighetsgrad mot hvor hard straff medarbeideren skal få av lederen (1995:568). Dette blir en bruk av modellen som blir ekstremt rasjonell og instrumentell, og som jeg mener bryter med forfatternes utgangspunkt der definisjonen av problematisk jobbadferd er relativ i forhold til den sosiale sammenhengens normer. Gruys og Sackett oppsummerer sine resultater i en teoretisk diskusjon med fokus på videre forskning (2003:40-41) og tar ikke opp praktisk bruk av modellen på en arbeidsplass.

5.3.2 Kan modeller brukes for å forstå problematisk jobbadferd?

Robinson og Bennetts modell bidrar til å understøtte en sammenheng eller kobling mellom individperspektivet (medarbeideren) og organisasjonsperspektivet (oppfølging av medarbeideren), hvis man tar utgangspunkt i at adferd kan beskrives, diskuteres og endres. En slik diskusjon åpner forhåpentligvis muligheten for at det finnes flere faktorer som kan ha påvirket medarbeiderens adferd slik at medarbeideren ikke automatisk får alt ansvar for problemer. Dette understøttes også av Gruys og Sacketts modell. Robinson og Bennetts modell for problematisk jobbadferd gir en forståelig oversikt over ulike typer problematisk adferd. I tillegg viser de hva adferden rettes mot – organisasjonen eller andre individer. Det sistnevnte åpner for at ulike typer problematisk adferd kan ha ulike årsaker og hensikter og krever ulike fremgangsmåter for å bøte på adferd som ikke kan aksepteres. Modellen er generell og kan brukes til forståelse av problematisk jobbadferd på tvers av arbeidsplasser. Det er også en fordel at forfatternes definisjon av problematisk jobbadferd er basert på organisasjonens normer, fordi det åpner for at det er og kan være stor forskjell på ulike arbeidsplassers normer.

De manglene i modellen som er påpekt over, for eksempel ønske om større detaljeringsgrad eller flere inndelinger i modellen, er etter min mening ikke nødvendig for å skape en ramme som kan brukes praktisk på en arbeidsplass for å forstå problematisk jobbadferd. Jeg forstår om forskere har stor interesse av mer spesifikk inndeling av problematisk jobbadferd og

behov for flere underkategorier som kan være verdifullt innenfor forskning eller psykologien. På den andre siden fører en mer spesifikk inndeling til en klassifisering av menneskelig adferd og interaksjon jeg mener det er vanskelig å bruke praktisk når det oppstår problemer på en arbeidsplass.

5.4 Problematisk adferd eller uklare forventninger?

I forrige kapittel ble problematisk jobbadferd definert som *bevisst adferd som bryter med organisatoriske normer og derved truer organisasjonens velvære, dens medlemmer eller begge ved at en person enten mister motivasjon til å oppfylle organisasjonens normer eller blir motivert til å bryte dem* (se avsnitt 5.3 og 5.3.2). Er adferd det eneste svaret på hva som kjennetegner medarbeidere som ikke fungerer på arbeidsplassen eller oppfattes som vanskelige? Hva er det egentlig som styrer adferden vår på jobben? Hva med de forventninger som arbeidsgivere og arbeidstakere har til jobben og arbeidsplassen? Hvor tydelige er de?

5.4.1 Den formelle avtalen – formelle forventninger

For å skrive om den formelle avtalen i et arbeidsforhold er det av og til uhensiktsmessig å bruke internasjonal faglitteratur, fordi den beskriver forhold som har liten relevans i Norge (eksempelvis Budd og Bhave i Wilkinson 2010:54-55 eller Wilton 2011:31-34, se også 5.2 der trepartssamarbeidet i norsk og svensk arbeidsliv tas opp). Derfor vil jeg i dette avsnittet benytte henvisning til arbeidsmiljøloven samt egen erfaring og henviser til internasjonal faglitteratur hvis det er relevant.

Den formelle avtalen er arbeidskontrakten som skrives mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I Arbeidsmiljøloven § 14-6 stilles minimumskrav til hva en skriftlig arbeidsavtale skal inneholde, og beskriver dette som *”opplysninger om forhold av vesentlig betydning i arbeidsforholdet”* (Arbeidsmiljøloven 2005 § 14-6, punkt 1). Arbeidsavtalen skal inneholde:

- Partenes identitet
- Arbeidsplassen
- En beskrivelse av arbeidet eller arbeidstakerens tittel, stilling eller arbeidskategori
- Når arbeidsforholdet begynner
- Varighet på arbeidsforholdet, hvis det er midlertidig
- Ev prøvetidsbestemmelser
- Rett til ferie og feriepenger
- Begge parters oppsigelsesfrister

- Lønn
- Arbeidstid og ev opplysning om særlig arbeidstidsordning
- Pauser
- Ev tariffavtaler som er relevante for arbeidsforholdet

Arbeidsavtalen regulerer hovedsakelig administrative forhold i arbeidet, og kun ett punkt i listen over handler om arbeidets innhold. Derimot er en beskrivelse av arbeidet ikke påkrevd i henhold til Arbeidsmiljøloven men kan erstattes med "*tittel, stilling eller arbeidskategori*" (se over). Min erfaring er at det siste alternativet er det vanlige, det vil si at arbeidsavtalen kun definerer stillingstittel. Arbeidsavtaler bygger ofte på en felles mal for virksomheten, fordi arbeidsgiver vil sikre at gjensidige plikter og rettigheter er korrekt beskrevet og ingenting blir glemt.

Når jeg har spurt min arbeidsgiver om nærmere beskrivelser av arbeidets innhold, enten mitt eget eller andre arbeidstakeres, henvises jeg til stillingsutlysningen som ble brukt når stillingen ble lyst ut. Min erfaring tilsier at det er stor variasjon på stillingsutlysninger, både mellom ulike virksomheter, og innenfor samme virksomhet. Dette gjelder spesielt i hvor stor grad arbeidsoppgavene er beskrevet. Mange stillingsutlysninger inneholder standardformuleringer om virksomheten, kvalifikasjonskrav og hvilke egenskaper man ønsker av søkerne (for eksempel analytiske evner, evne til selvstendig arbeid m.m.). Ulempen med standardformuleringer er at de ofte gjenbrukes uansett hvilken stilling som lyses ut. I tillegg er det veldig få arbeidssøkere som ville hevdet at de ikke oppfyller krav til egenskaper som samarbeidsvillig, selvstendig m.m., fordi dette er generelle egenskaper man forventes å ha i norsk arbeidsliv (dette er i hvert fall min erfaring etter å ha lest mange jobbsøknader og etter å ha vært med i flere intervjuer).

Arbeidsoppgaver og ansvar blir derved, hvis det ikke er beskrevet i arbeidsavtalen, stillingsutlysningens kjerne i forhold til hva som er vesentlig for senere å kunne vurdere en arbeidstakeres innsats og bidrag til virksomheten. Det blir også stillingsutlysningen som sier noe om hva arbeidsgiver og arbeidstaker kan forvente av hverandre i det daglige⁵. Dette innebærer at det bør stilles store krav på formulering av arbeidsoppgaver og ansvar i

⁵ Jeg tar her ikke hensyn til stillinger som omfattes av egen lovgiving som ulike typer helsefag med autorisasjon eksempelvis, der en persons autorisasjon også stiller krav til hva som kan forventes av arbeidstakeren.

stillingsutlysninger fordi de er av vesentlig betydning for hva arbeidstakere og arbeidsgivere hadde som utgangspunkt ved ansettelsen og hva de kan og skal forvente av hverandre.

Et annet alternativ for å beskrive hva som kan forventes av en arbeidstaker i en viss type stilling er en stillingsinstruks, som fungerer som en virksomhetsintern beskrivelse av ansvar og arbeidsoppgaver. I noen tilfeller gir en stillingsinstruks mer informasjon om stillingens innhold enn stillingsutlysningen, hvilket i mange tilfeller er relevant fordi en stillingsutlysning ikke bør være for lang. Derimot er det sjelden en arbeidsgiver henviser til at det finnes en egen stillingsinstruks når en stilling lyses ut og det er sjelden en stillingsinstruks finnes vedlagt en utlysning for de søkerne som vil vite mer.

Utover arbeidsavtalen, stillingsutlysningen og stillingsinstrukser kan også medarbeidersamtalen⁶ ses som en del av de formelle rammene for å følge opp medarbeidere og avklare formelle forventninger. Medarbeidersamtaler⁷ fokuserer på å diskutere forholdet og samspillet mellom medarbeideren og organisasjonen ved hjelp av regelmessige, planlagte og strukturerte samtaler mellom medarbeidere og ledere (Grimsø 2008, Røvik 2007). Medarbeidersamtaler skal fungere som hjelpemiddel for planlegging og styring, effektivisering, etablering av gode samarbeidsforhold, personalutvikling, organisasjonsutvikling og for å utvikle det som kalles målforpliktelse (Grimsø 2008:238, Kuvaas 2009:130). Målforpliktelse er at medarbeideren forstår hvilke mål som skal oppnås, hvordan det kan gjøres, samt forpliktes til å bidra til organisasjonens måloppnåelse (Jacobsen og Thorsvik 2007:238-240, Wilton 2011:193-194). Medarbeidersamtalen kan derfor beskrives som en formelt etablert arena for medarbeidere og ledere der gjensidige forventninger diskuteres, og fungerer derved som en del av de formelle avklaringene mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Noe av forutsetningene for at medarbeidersamtalen skal fungere som en gjensidig arena for formelle avklaringer er at de gjennomføres regelmessig og at forholdet mellom ledere og medarbeidere er så åpent at uklarheter og uenigheter kan diskuteres. Et forhold mellom leder og medarbeider som preges av mangel på tillit innebærer at det finnes

⁶ Medarbeidersamtaler kalles også utviklingssamtaler eller personalsamtaler.

⁷ Medarbeidersamtaler var tema i min eksamensoppgave innenfor "Verktøy for HR ledelse" IØ6510, våren 2011. Noe av teksten i avsnittet er hentet fra denne oppgaven.

dårlige forutsetninger for at medarbeidersamtalen skal kunne fungere for å avklare gjensidige forventninger.

Min erfaring tilsier at den formelle avtalen (i form av arbeidskontrakt og stillingsutlysning) sier for lite om hva partene kan og skal forvente seg av hverandre. Arbeidskontrakten og stillingsutlysningen kan derfor i liten grad brukes for å avklare forventninger partene mellom, fordi arbeidet som skal utføres ofte ikke er tilstrekkelig beskrevet (se også Budd og Bhave, i Wilkinson 2010:54).

Det er viktig at de formelle forventningene er tydelige og at arbeidets innhold fremgår tydelig, slik at første perioden på jobben ikke blir en skuffelse både for den nyansatte og arbeidsgiveren. Et eksempel på uklare formelle forventninger fra egen organisasjon var en ansettelsesprosess der de arbeidssøkende fikk en beskrivelse av hva personen som skulle slutte arbeidet med. Problemet var at personen som skulle slutte også avsluttet den delen av prosjektet, med tilhørende arbeidsoppgaver, som var omtalt i stillingsutlysningen og i intervjuet. Den nyansatte fikk derved andre arbeidsoppgaver enn det som i hovedsak hadde blitt beskrevet. Hvis den nyansatte i dette tilfellet ikke hadde vært tydelig med at jobben fikk et annet innhold enn forventet og tok opp saken til diskusjon, ville en vanskelig situasjon kunnet oppstå. Medarbeideren ville kunne risikert å bli sett på som lite arbeidsvillig eller lite selvstendig, eller at vedkommende manglet evne til initiativ i forhold til arbeidsoppgavene fordi den faktiske jobben ikke stemte overens med det som opprinnelig ble forespeilet.

Den formelle arbeidsavtalen sier ofte for lite til å kunne brukes til avklaring av formelle forventninger mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Selv om arbeidsavtalen var mer detaljert ville den uansett bli utdatert etter en tid, fordi arbeidstakeres ansvar og arbeidsoppgaver ofte endres over tid, uten at arbeidsavtalen oppdateres. På den andre siden er det kanskje ikke relevant å oppdatere arbeidsavtalen fordi en arbeidstaker påtar seg en ny oppgave? For å avklare formelle forventninger mellom medarbeidere og ledere, blir det derfor nødvendig med kontinuerlig (eller i hvert fall gjentakende) forventningsavklaring (eksempelvis ved hjelp av medarbeidersamtaler), fordi de formelle dokumentene sier for lite om arbeidets innhold og de formelle forventningene til arbeidstakeren. Mangel på formelle avklaringer kan påvirke medarbeideres adferd i arbeidet, slik jeg eksemplifiserte tidligere med en uklar stillingsutlysning. Derimot er det ikke alle forventninger som er uttalte eller skriftlige. Hvordan påvirker uformelle forventninger arbeidsforholdet og risikoen for at uklarheter mellom partene kommer til uttrykk som problematisk jobbadferd?

5.4.2 Den uformelle avtalen – uformelle forventninger

Uformelle forventninger i et arbeidsforhold kan blant annet knyttes til det som kalles psykologiske kontrakter. En psykologisk kontrakt er et individs oppfatning av at det eksisterer en gjensidig forpliktelse mellom individet og organisasjonen, samt individets oppfatning av vilkårene for forpliktelsen (Rousseau 1989). Den enkleste varianten av en slik kontrakt er å motta lønn for utført arbeid, men psykologiske kontrakter kan også være oppfatninger om at man vil bli forfremmet etter en viss tid, få kurs, kunne utvikle seg i jobben m.m.. En psykologisk kontrakt består av subjektive og ikke uttalte oppfatninger, forventninger og forpliktelser (Wilton 2011:36) som hele tiden endres i forhold til individets tolkninger av informasjon fra omgivelsene (Restubog et al 2013:674 med henvisning til Rousseau 1995). Informasjon fra omgivelsene kan være uttalelser fra leder, utsagn fra intervju eller oppfatninger som skapes i det sosiale fellesskapet (Restubog et al 2013:674 med henvisning til Rousseau 1995). Den psykologiske kontrakten påvirkes av individets forhold til organisasjonen når det gjelder oppfatning av rettferdighet, tillit og om organisasjonen vil oppfylle det individet mener å ha krav på (Guest og Conway 1997, i Wilton 2011:37). Om en medarbeider blir usikker på om arbeidsgiveren kommer å oppfylle den psykologiske kontrakten i henhold til individets oppfatning, kan det påvirke en medarbeiders innsats på jobben negativt, eksempelvis ved å jobbe litt langsomt (Wilton 2011:36, Zhao et al 2007:673, Bordia et al 2008:1114).

I en studie av Restubog et al (2013) fant de at opplevde brudd på psykologiske kontrakter førte til at ledere kunne observere økt frekvens av problematisk jobbadferd, for eksempel å bruke organisasjonens eiendeler på en måte som ikke var forenlig med jobben (2013:678). Brudd på psykologiske kontrakter kan altså føre til at medarbeidere søker hevn på arbeidsgiver ved å oppvise problematisk jobbadferd (2013:682). Derimot fant forfatterne også at et godt forhold mellom medarbeideren og lederen gjorde at opplevde brudd på psykologiske kontrakter ikke tok seg uttrykk i problematisk jobbadferd (2013:683). Dette forholdet mellom medarbeideren og lederen kalles ”workplace familism” og i artikkelen eksemplifiserer forfatterne dette med at ”lederen føles som en far for meg” eller ”jeg respekterer lederen min som jeg respekterer mine foreldre” (2013:678). ”Workplace familism” fra Restubog et al (2013) representerer mer enn det vi i Norge ville beskrevet som en godt forhold mellom ledere og medarbeidere. Man kan derved stille spørsmål ved om linken mellom et godt forhold til lederen og lav frekvens av problematisk jobbadferd ville vært like tydelig i Norge.

Flaherty og Moss (2007:2563-2564) fant at om medarbeidere føler at lederen viser åpenhet og respekt mot medarbeiderne, minimeres risikoen for problematisk jobbadferd. Forfatterne brukte beskrivelser av et godt forhold mellom medarbeidere og ledere med ord som respekt, ærlighet, åpenhet, relevant og nøyaktighet (2007:2556). Deres studie gjaldt ikke psykologiske kontrakter men problematisk jobbadferd og ulike faktorer som påvirker dette, men resultatene viser i samme retning som Restubog et als funn. Henle (2005:257) fant at det er sannsynlig at medarbeidere fokuserer mer på hvorvidt de opplever å bli rettferdig behandlet av sin leder, enn hvorvidt de opplever organisasjonens formelle prosedyrer som rettferdige. Med bakgrunn i det Flaherty og Moss fant, samt Henles funn, så finnes det støtte for at et godt forhold til lederen kan redusere sannsynligheten for problematisk jobbadferd.

De uformelle forventningene i et arbeidsforhold kan altså påvirke sannsynligheten for forekomst av problematisk jobbadferd (uformelle forventninger er her eksemplifisert med psykologiske kontrakter). I definisjonen av psykologiske kontrakter ligger en problematisk forutsetning, nemlig at forventningene ikke er uttalte. Jeg velger å tolke dette som at forventningene ikke er uttalte i det daglige, men antar samtidig at individet er bevisst sine oppfatninger og kan uttrykke dem eksplisitt hvis det er behov. Med bakgrunn i at psykologiske kontrakter er subjektive oppfatninger og forventninger hos medarbeideren, stiller det krav til god kommunikasjon mellom medarbeidere og ledere. På den måten kan lederen avklare hva som er rimelig å forvente i arbeidsforholdet og derved påvirke medarbeiderens forventninger. Samtidig kan medarbeideren få mulighet til å ta opp forventninger som faktisk er mulige å oppfylle, alternativt få avklart misforståelser.

5.4.3 Uklare forventninger – en kilde til problemer

Uklarheter i et arbeidsforhold kan, som jeg har vist i de to avsnittene over, føre til mange problemer på en arbeidsplass. Ved uklarheter i formelle forventninger kan dette føre til at en medarbeider oppfattes som vanskelig fordi personen rett og slett ikke er klar over hva som forventes i arbeidet. De uformelle forventningene i et arbeidsforhold er dog vel så viktige som de formelle fordi de kan øke sannsynligheten for at medarbeidere blir frustrerte og oppviser problematisk adferd for å kompensere for denne frustrasjonen. Det finnes derimot resultater som tyder på at et tillitsfullt og åpent forhold mellom lederen og medarbeideren kan redusere sannsynligheten for at frustrasjon tar seg uttrykk i problematisk jobbadferd. Den psykologiske kontrakten og arbeidstakerens forventninger til arbeidsforholdet i forhold til egen innsats, utvikles og endres med tiden, hvilket gjør det viktig med kontinuerlige, åpne og gjensidige forventningsavklaringer mellom medarbeidere og ledere. Formelle og uformelle

forventningsavklaringer blir derfor et viktig aspekt i forhold til å forstå vanskelige medarbeidere og problematisk adferd, fordi disse forventningene styrer hvordan man oppfører seg på jobben og hvordan man tolker andres adferd og uttalelser. Tydelige og gjensidige forventningsavklaringer kan redusere misforståelser og misnøye og derved også redusere sannsynligheten for at problematisk jobbadferd oppstår eller at medarbeidere blir beskrevet som vanskelige.

Formelle og uformelle forventningsavklaringer bidrar til forståelsen av fenomenet «vanskelige medarbeidere» og problematisk jobbadferd, fordi de utgjør grunnlaget for hva medarbeideren skal gjøre. Problematisk jobbadferd kan altså være et symptom på mangelfulle gjensidige forventningsavklaringer. Individets ansvar ligger her i å si fra om uklarheter og organisasjonens ansvar ligger i å avklare forventninger og forutsetninger. Det må også finnes en kobling mellom organisasjonens perspektiv og individets perspektiv slik at begge parter deltar i løsningen av eventuelle problem.

5.5 Mulige årsaker til problematisk jobbadferd

Når problematisk jobbadferd oppstår, for eksempel å trekke seg unna arbeid eller jobbe langsomt, og det ikke kan skyldes forventningsavklaringer, hvilke faktorer kan det da være som ligger bak adferden? Er det et individuelt problem som ene og alene skyldes medarbeideren eller finnes det andre bidragende årsaker? Finnes det organisatoriske årsaker som påvirker sannsynligheten for at problematisk jobbadferd kan oppstå?

Tidligere i oppgaven eksemplifiserte jeg individuelle faktorer med at jeg alene har opplevd å få skylden for manglende avklaringer i ulike arbeidssituasjoner og som student (se 2 Bakgrunn). Jeg kan selvsagt ikke se bort fra at det faktisk kan være slik at min person eller personlighet var en del av problemet. Hvis det derimot ikke finnes støtte i forskning for at årsakene til problematisk jobbadferd ligger hos individet selv men påvirkes av andre faktorer, påvirker det hvilke tiltak som kan fungere for å avhjelpe situasjonen.

5.5.1 Individuelle faktorer bak problematisk jobbadferd

Appelbaum et al (2007:592) konstaterer at problematisk jobbadferd ikke kan tilskrives kun personlighet, hvilket støttes i en gjennomgang av Peterson (2002:49). Peterson henviser til en rekke studier som ikke finner en sammenheng mellom personlighet og problematisk jobbadferd, derved kan personlighetsvariable alene ikke brukes for å forutse eller forklare problematisk jobbadferd. Peterson tar også opp at flere studier har sett på om demografiske

variable kan forklare problematisk jobbadferd. Eksempelvis er det undersøkt om unge som er nye på jobbmarkedet, jobber deltid og har lav inntekt har økt sannsynlighet for "property deviance", det vil si å stjele eller ødelegge organisasjonens eiendeler. Peterson konstaterer derimot at denne typen problematisk adferd mest sannsynlig beror mer på arbeidets karakter enn på demografiske variable (Peterson 2002:49). Appelbaum (2007:592) henviser til at finnes en sterk oppfatning av at problematisk adferd beror på en interaksjon mellom personrelaterte og situasjonsrelaterte faktorer, fordi personlighet ses som kontekstuell og påvirkes av hvordan individet tolker og responderer i ulike situasjoner (Henle 2005).

Gruys og Sackett (2003:40) fant at eldre medarbeidere samt jobberfaring minimerte sannsynligheten for problematisk jobbadferd. Samtidig fant de ikke noen sammenheng mellom problematisk jobbadferd og andre demografiske variabler som kjønn, om personen var gift, utdanning og inntekt (2003:37).

Personlighet alene kan ikke brukes for å forutsi problematisk jobbadferd. Henle (2005:255-259) argumenterer derimot for at personlighet er en viktig faktor å vurdere sammen med andre faktorer på arbeidsplasser for å redusere sannsynligheten for problematisk jobbadferd. Det jeg spør meg er hvordan en slik personlighetsbeskrivelse i så tilfelle ville se ut på en arbeidsplass og hvem som skulle definere en ansatts personlighet? Det vil oppstå praktiske problemer om kollegaer eller ledere prøver å definere et individs personlighet, fordi få arbeidsplasser har den psykologiske kompetansen tilgjengelig. Å definere et individs personlighet vil derved baseres på subjektive oppfatninger. Henles forskning blir derved vanskelig å bruke praktisk på en arbeidsplass, fordi vurdering av personlighet krever mer kunnskap innen psykologi enn hva som normalt finnes på de fleste arbeidsplasser. Jeg argumenterer for at det å beskrive en persons adferd, gjør at fokus havner på noe konkret som kan observeres av flere mennesker i ulike sammenhenger. Selv om heller ikke dette blir objektive beskrivelser, så er det i min mening et bedre utgangspunkt for dialog å henvise til hva noen sa eller gjorde, enn å begynne samtalen med "du er..." som kunne vært alternativet hvis personlighet var temaet.

Demografiske variable fungerer stort sett bare hvis man undersøker (gjerne større) grupper individer. Å henvise til enkelte demografiske variable når noen oppviser problematisk jobbadferd tar ikke hensyn til de store individuelle forskjellene, og kan derfor ikke brukes i møte med enkeltindivider. En parallell til dette er prognoser ved alvorlige sykdommer. Pasienter vil gjerne vite hvor stor sjanse de har for å bli friske, men det som gjelder for hele

pasientgruppen kan ikke alltid appliseres på et enkeltindivid på grunn av den store individuelle variasjonen.

At personlighet og demografiske variable alene ikke kan knyttes til økt sannsynlighet for å oppvise problematisk jobbadferd, innebærer ikke at alt ansvar for problemer som oppstår på en arbeidsplass ligger utenfor individet eller at personlige egenskaper (og kanskje egenheter) ikke skulle ha noe å si. Det litteraturen viser er at de nesten alltid finnes flere faktorer bak problematisk jobbadferd som må frem i lyset for at et problem eller en situasjon skal kunne løses.

5.5.2 Organisatoriske faktorer bak problematisk jobbadferd

Det finnes flere organisatoriske faktorer som kan ses som mulige årsaker til problematisk jobbadferd. I en artikkel av Appelbaum et al (2007) refereres flere studier på adferd som påvirker arbeidsplassen negativt. Felles for de organisatoriske faktorene jeg velger å ta opp her, er at de påvirker medarbeiderens arbeidshverdag, uten at de nødvendigvis gjenspeiler seg som negative faktorer i hele organisasjonen (det sistnevnte diskuteres i neste avsnitt om etisk klima).

Negative eller dårlige rollemodeller på arbeidsplassen er en faktor som kan øke sannsynligheten for problematisk jobbadferd (Appelbaum 2005:49, de bruker uttrykket deviant role models). Appelbaum (2005, 2007:591) hevder at negative rollemodeller i en gruppe kan påvirke øvrige gruppemedlemmer slik at de også oppviser problematisk jobbadferd. Et annet eksempel er at personer som oppviser aggressiv adferd kan ha en vedvarende negativ effekt på både gruppemedlemmer og organisasjonens måloppnåelse (2005:49). Appelbaum henviser også til at gruppemedlemmer med høy etisk standard trives dårligere i en gruppe der det finnes negative rollemodeller, men at de tross dette ikke ønsker å forlate gruppen (2005:49).

Organisatoriske stressfaktorer kan også føre til problematisk jobbadferd (Appelbaum 2005:591). I en studie av Fox et al (2001) undersøkte de fire hovedgrupper av organisatoriske stressfaktorer og om disse kunne relateres til problematisk jobbadferd: begrensninger i jobben (work constraints), konflikt (conflict), selvstendighet i arbeidet (work autonomy) og organisatorisk rettferdighet (organizational justice) (2001:295-296). Begrensninger i jobben ble målt ved at deltakerne fikk vurdere hvorvidt de følte seg hindret i jobben av retningslinjer og prosedyrer, tilgang på ressurser, kollegaer, avbrytelser, manglende opplæring og lignende. Konflikt som stressfaktor ble vurdert i forhold til hvor ofte medarbeideren opplevde

krangling, høylytt oppførsel og uhøflighet i interaksjon med kollegaer. Selvstendighet i arbeidet ble målt utfra hvor ofte medarbeideren måtte spørre om lov for å utføre enkelte oppgaver, alternativt hvor ofte noen beordret medarbeideren å utføre arbeidsoppgaver. Organisatorisk rettferdighet ble relatert til om medarbeiderne mente at de fikk tilstrekkelig kompensasjon for utført arbeid og hvor rettferdige de opplevde formelle prosedyrer. Fox et al fant støtte for at organisatoriske stressfaktorer, inkludert opplevelse av urettferdig behandling, økte sannsynligheten for problematisk jobbadferd (2001:302-303).

I en studie av Krischer et al (2010) fant man at noen typer problematisk adferd kan brukes som en ventil for frustrasjon hos medarbeidere. For å redusere stress på grunn av organisatoriske stressfaktorer som medarbeideren ikke kan påvirke, kan lav produktivitet oppstå som en mestringsstrategi som forhindrer følelsesmessig utmatting hos medarbeideren (Krischer et al 2010:163).

De organisatoriske faktorene som er tatt opp i dette avsnittet er eksempel på faktorer som kan øke sannsynligheten for problematisk jobbadferd. Det finnes flere faktorer som ikke er nevnt i dette avsnittet, men hensikten er å vise at problematisk jobbadferd kan være et resultat av mange faktorer som virker sammen. Problematisk adferd hos en medarbeider kan derfor være det eneste observerbare tegnet på problemer i arbeidssituasjonen som kan ligge utenfor medarbeiderens kontroll. Derved er det vesentlig å vurdere hver situasjon separat, sammen med medarbeideren, for å kunne få et bilde av hvilke faktorer som påvirker den aktuelle medarbeideren og om det må organisatoriske endringer til i tillegg til det ansvar individet har for egen arbeidssituasjon. Ved å vurdere organisatoriske faktorer som påvirker medarbeiderens arbeidssituasjon (sammen med medarbeideren) vil organisasjonen kunne identifisere negative faktorer i organisasjonen som ellers ikke ville kommet til syne. Det individuelle perspektivet i forhold til medarbeidere som oppviser problematisk jobbadferd må kompletteres med vurdering av organisatoriske faktorer (og formelle og uformelle forventninger) for at organisasjonen skal kunne få en rettferdig og relevant bilde av problemet. Først deretter vil man kunne vurdere hvilke eventuelle tiltak som er nødvendige.

Neste avsnitt går inn på etisk klima. Dette er forhold som er gjennomgående i hele organisasjonen, til forskjell fra de organisatoriske faktorene som er eksemplifisert i dette avsnittet.

5.5.3 Etisk klima og problematisk adferd på arbeidsplassen

I en artikkel av Peterson fra 2002 refereres en studie som indikerer at organisasjonens etiske klima kan påvirke hvorvidt problematisk adferd forekommer på arbeidsplassen, i tillegg til hvilken type problematisk adferd som utøves. Etisk klima defineres av Peterson som felles oppfatninger rundt hva som er etisk korrekt adferd og oppfatninger rundt hvordan etiske dilemmaer bør håndteres i organisasjonen (Peterson 2002:50 med henvisning til Victor og Cullen 1987). Derved oppfatter jeg at etisk klima er noe som gjennomsyrrer hele organisasjonen eller i hvert fall store deler av den. Etisk klima skiller seg derved fra de organisatoriske faktorene som ble beskrevet i avsnittet over, ved at etisk klima som er gjennomgående i hele organisasjonen. Etisk klima er oppfatninger og adferd som utvikles over tid av en gruppe mennesker. Et negativt etisk klima representerer derved et mer gjennomgående og større problem for en organisasjon enn når noen organisatoriske faktorer kan knyttes til et problem.

Peterson undersøker hvordan etisk klima kan relateres til ulike typer problematisk jobbadferd og forfatteren tar utgangspunkt i Robinson og Bennetts modell for problematisk jobbadferd (1995, se avsnitt 5.3). For å undersøke en organisasjons etiske klima brukte Peterson en modell fra Trevino et al som identifiserte ulike dimensjoner som påvirker etisk klima i organisasjonen (Trevino et al 1998, Peterson 2002:51). Trevino et als dimensjoner undersøker i hvor stor grad medarbeidere oppfatter at aspektene under er viktige for organisasjonen og derved skal følges av medarbeiderne.

- Rules: Viser hvorvidt organisasjonsspesifikke retningslinjer og prosedyrer skal følges av medarbeiderne
- Law: Viser om lover, forskrifter og profesjonelle standarder skal følges av medarbeiderne
- Employee Focus: Viser om medarbeiderne synes at organisasjonen viser omtanke om de ansatte
- Community Concern: Viser om medarbeiderne mener at organisasjonen viser omtanke og interesse for kunder og samfunnet som helhet
- Personal Ethics: Viser om medarbeiderne mener at organisasjonen fokuserer på at ansatte selv kan avgjøre hva som er rett og galt i arbeidet
- Self Interest: Viser om medarbeiderne anser at ansatte i organisasjonen er mest opptatt av seg selv og av å forsvare sine egne interesser

- Efficiency: Viser om medarbeiderne synes at organisasjonen mener at effektivitet er det viktigste i jobben

Resultatene fra Petersons studie indikerer at organisasjonens etiske klima kan påvirke hvorvidt problematisk jobbadferd forekommer. Peterson kan ikke knytte alle deler av etisk klima til ulike typer av problematisk jobbadferd, men det er noen av de etiske dimensjonene som viser seg å være relevante for problematisk jobbadferd (2002:53-59).

Adferd som viser behov for sosial posisjonering (political deviance) kan påvirkes av hvorvidt de ansatte oppfatter at organisasjonen bryr seg om dem (Employee Focus). I et miljø der medarbeidere oppfatter at organisasjonen har fokus på de ansatte, mener Peterson (2002:57) at sannsynligheten for adferd som viser behov for sosial posisjonering vil være mindre.

Et etisk klima der det å følge lover (Law) og lokale retningslinjer (Rules) ikke oppfattes som viktig i organisasjonen, innebærer større sannsynlighet for at organisasjonen opplever at medarbeidere er skjødesløse med organisasjonens tilganger (property deviance) (Peterson 2002:57). I organisasjoner der det å følge lover og prosedyrer ikke anses som viktig, er det altså større sannsynlighet for å oppleve eksempelvis tyveri fra medarbeidere.

Lav produktivitet eller mangelfull kvalitet i arbeidet (production deviance) kan knyttes til medarbeideres etiske holdning (Personal Ethics), hvorvidt medarbeidere er interessert i å maksimere egne interesser (Self Interest) og hvorvidt medarbeidere oppfatter at organisasjonen bryr seg om dem (Employee Focus) (2002:58). Dette innebærer at organisasjoner der medarbeidere oppfatter at man først og fremst skal være opptatt av å maksimere sine egne interesser, har større sannsynlighet for å oppleve lav produktivitet eller mangelfull kvalitet i arbeidet. Motsatt vil en organisasjon som viser at de bryr seg om medarbeiderne og der organisasjonen stoler på at medarbeiderne selv kan avgjøre hva som er rett og galt, ha mindre sannsynlighet for å få problemer med lav produktivitet. Hva medarbeidere oppfatter som formålstjenlig adferd i en organisasjon kan altså påvirke produktiviteten. I en organisasjon der ansatte tenker på seg selv og beskytter sine egne interesser kan lav produktivitet bli akseptert, fordi kollegaene gjør akkurat det samme. Et tankeeksperiment fra min side kan være en salgsbedrift der ansattes lønn i stor grad er provisjon av salg – i hvor stor grad vil man da klare å skape et godt samarbeidsklima?

Aggressiv adferd (personal aggression) kan ifølge Peterson (2002:58) ikke med sikkerhet knyttes til noen av de etiske dimensjonene fra Trevino et al. Peterson antar derfor at

organisasjonens etiske klima i liten grad påvirker hvorvidt aggressiv adferd oppvises av medarbeidere.

I en artikkel av Sims (1992) peker forfatteren på at noen organisasjoner støtter eller oppmuntrer til uetisk adferd som kan skade organisasjonen indirekte eller direkte, ved at uetisk adferd premieres fordi organisasjonen vinner på det (eksempelvis ved økte inntekter). De eksemplene som forfatteren tar opp er bedrifter som bruker bestikkelser for å få tildelt avtaler, men som naturlig nok vil si at de er mot bestikkelser hvis media kommer og spør. I en studie av Baucus og Near (2001:30) fant de støtte for at ulovlig adferd på organisasjonsnivå til en viss grad kan forutsees. De gjorde en historisk analyse av ulovlig adferd i organisasjoner og fant blant annet at store bedrifter begår ulovligheter oftere enn små bedrifter. Andre funn viste at når en bedrift har veldig dårlig økonomi øker sannsynligheten for at ulovligheter begås, men sannsynligheten for ulovligheter er faktisk størst når en bedrift har nærmest ubegrensede ressurser. I tillegg vil organisasjoner som har begått ulovligheter tidligere ha større sannsynlighet for å gjøre det igjen.

Hvis det viser seg at problematisk adferd av samme type eller innenfor samme kategori (eksempelvis juks med overtid) blir vanligere og at flere medarbeidere oppviser lignende adferd, mener jeg at det finnes støtte for at man i en organisasjon ikke lenger bør se dette som problemer relatert til enkeltpersoners adferd eller noen få organisatoriske faktorer. Når mange personer oppviser lignende mønster av problematisk adferd over tid, må blikket rettes mot organisasjonen som helhet for å prøve å finne svar på hva det er som gjør at medarbeidere oppfatter den problematiske adferden som akseptabel.

Etisk klima som en mulig bakgrunn til problematisk jobbadferd (eksempelvis at det ikke er viktig å følge prosedyrer), viser at det er mange faktorer som påvirker hvordan medarbeidere oppfører seg på arbeid. Det viser også at det kan finnes gjennomgående problemer i organisasjonen som kun kan løses med tiltak på et overordnet organisatorisk nivå. Etisk klima kan også forhindre problematisk adferd, hvilket innebærer at organisasjoner kan påvirke og redusere sannsynligheten for at problematisk adferd oppstår, eksempelvis ved å vise omsorg om medarbeidere.

5.6 Oppsummering av litteraturgjennomgang og –analyse

Litteraturgjennomgangen og – analysen flyttet fokus fra vanskelige medarbeidere til problematisk jobbadferd, hvilket innebærer at medarbeiderens adferd blir det sentrale og ikke

medarbeideren som person. Under gis en oppsummering av litteraturgjennomgangen og -analysen og forslag til en modell for å forstå problematisk jobbadferd.

Litteraturgjennomgangen begynte med en vurdering av teorier om HR – human resources. HR-definisjonen jeg valgte var at HR er

Forholdet eller samspillet mellom medarbeidere og organisasjonen, og hvordan dette ledes og administreres (Wilton 2011)

Denne definisjonen begrenser ikke HR til spesifikke tiltak men inkluderer også de mykere HR-perspektivene som eksempelvis å skape gode samarbeidsforhold. HR-definisjonen som er valgt inkluderer både individ- og organisasjonsperspektivet som er nødvendig for å vise at fenomenet vanskelige medarbeidere er en del av HR og at HR også kan utgjøre et utgangspunkt for å forstå vanskelige medarbeidere som fenomen. Definisjonen av HR danner dermed et godt utgangspunkt for den videre undersøkelsen omkring ”vanskelige medarbeidere”.

De ulike retningene innenfor HR som ble vurdert i oppgaven er hard og myk HR. Disse representerer to ytterligheter innenfor HR og de fleste organisasjoner bruker litt av begge deler. Det som er felles for hard og myk HR er at både individ- og organisasjonsperspektivet er representert, det vil si både fokus på medarbeideren og hvordan organisasjonen følger opp medarbeideren. Hard og myk HR gir to forskjellige innfallsvinkler til hva en vanskelig medarbeider kan være. Hard HR fokuserer på manglende målbar prestasjon og myk HR ser på manglende engasjement og lojalitet. Forståelsen for hva en vanskelig medarbeider kan være blir da noe tydeligere enn hvis man kun ser på en generell HR-definisjon, men er ikke tilstrekkelig i forhold til å kunne brukes praktisk på en arbeidsplass. Manglende målbar prestasjon blir for ensidig og tar ikke hensyn til faktorer som eksempelvis arbeidsmiljø. Manglende engasjement og lojalitet kan bli for subjektivt utfra hvem som vurderer medarbeideren og kan derved bli for upresist for å kunne følge opp medarbeideren over tid.

Ved å se på hvordan HR-litteraturen tar opp vanskelige medarbeidere som fenomen, ble fokus dreid vekk fra å se vanskelige medarbeidere som vanskelige personer, til å vurdere medarbeideres adferd og hvorvidt adferden ble oppfattet som problematisk eller vanskelig. Det viser seg at det er et gap i HR-litteraturen mellom situasjoner der medarbeidere fungerer og alt er bra, og situasjoner der medarbeidere oppviser problematisk adferd og denne overgangen eller gapet beskrives ikke. Problemer med medarbeideres adferd eller manglende

prestasjon blir beskrevet i litteraturen som et faktum som ensidig defineres av arbeidsgiveren. Videre tok jeg opp om det at en medarbeider som blir vurdert som ”vanskelig” også innebærer at medarbeideren får alt ansvar for problemet og også hele ansvaret for endringer som må skje. Organisasjonen eller arbeidsgiveren blir da ikke en deltaker i problemløsningen men den parten som ensidig dikterer kravene som medarbeideren skal oppfylle. Derved oppfatter jeg at det ikke finnes tilstrekkelig rom i HR-litteraturen for å se på organisatoriske faktorer som kan ha bidratt til at en medarbeider ikke oppfører seg optimalt på arbeidsplassen, eksempelvis høyt konfliktnivå i arbeidsgruppen og manglende avklaringer i forhold til hva medarbeideren skal gjøre. Sammenhengen mellom hva individet gjør, hva som har påvirket individets handlinger, hvordan adferden påvirker organisasjonen og hvordan man finner konstruktive løsninger på problemer i fellesskap mangler i HR-litteraturen.

Ved å vurdere hvordan HR-litteraturen tar opp vanskelige medarbeidere ble fokus dreid mot problematisk jobbadferd. Oppgaven vurderte en modell for problematisk jobbadferd fra Robinson og Bennett (1995). Problematisk adferd defineres i denne oppgaven som

Bevisst adferd som bryter med organisatoriske normer og derved truer organisasjonens velvære, dens medlemmer eller begge, ved at en person enten mister motivasjon til å oppfylle organisasjonens normer eller blir motivert til å bryte dem.

Definisjonen av problematisk jobbadferd tar utgangspunkt i de normene som finnes på hver arbeidsplass og omfatter både det å bryte bestemte prosedyrer og adferd som innebærer et brudd med eksempelvis sosiale normer for oppførsel. Definisjonen er relativ med hensyn til ulike arbeidsplassers normer og kan brukes uavhengig av type arbeidsplass. Definisjonen åpner også for at det er og kan være stor forskjell på ulike arbeidsplassers normer.

Robinson og Bennetts (1995) modell for problematisk jobbadferd bidrar til å få forståelse for hva problematisk jobbadferd kan være. Modellen understøtter en sammenheng mellom individperspektivet (medarbeideren) og organisasjonsperspektivet (oppfølging av medarbeideren), hvis man tar utgangspunkt i at adferd kan beskrives, diskuteres og endres. En slik diskusjon mellom medarbeideren og lederen kan åpne muligheten for at det finnes flere faktorer som kan ha påvirket medarbeiderens adferd slik at medarbeideren ikke automatisk får alt ansvar for problemer. Modellen til Robinson og Bennett gir en oversikt over ulike kategorier problematisk adferd og hva adferden rettes mot – organisasjonen eller andre individer. Å vurdere hva adferden rettes mot åpner for at ulike typer problematisk adferd kan

ha ulike årsaker og hensikter og at det krever ulike fremgangsmåter for å bøte på adferd som rettes mot individer og adferd som rettes mot organisasjonen. Modellen er også generell og ikke spesifikk for en viss type bransje og kan brukes til forståelse av problematisk jobbadferd på tvers av arbeidsplasser.

Det finnes også kritikk mot Robinson og Bennetts modell som at legalitet bør være en egen underdimensjon, hvilket betyr at lovlige og ulovlige handlinger plasseres i en egen dimensjon. Dette kan være nyttig for å vise at ulovlige handlinger bør håndteres på en annen måte enn det som ikke vurderes som ulovlig. I tillegg viser en legalitetsdimensjon at selv om organisasjonens normer tillater en del ulovlig adferd (eksempelvis bestikkelser), så vil dette fortsatt kunne forfølges av rettssystemet.

Gruys og Sackett (2003) har også lagd en modell for problematisk jobbadferd, med utgangspunkt i hvilke typer problematisk jobbadferd som kan opptre samtidig. De vurderte om adferden var oppgaverelatert eller ikke og viste at dette var vesentlig for å kunne forutsi hvilke typer problematisk jobbadferd som kunne oppvises av en medarbeider samtidig med andre typer problematisk jobbadferd. Adferdens relasjon til arbeidsoppgavene tar Robinson og Bennetts modell ikke hensyn til, hvilket gjør at Gruys og Sackett gir et viktig bidrag til å se på hvilke typer av problematisk jobbadferd som henger sammen.

Det finnes også forskere som har stilt spørsmål ved om det bør finnes en større kobling til psykologien eller sosialpsykologien i forskning om problematisk jobbadferd, eksempelvis adferdens intensjon. Det er forståelig at forskere har interesse av mer spesifikk inndeling av problematisk jobbadferd og behov for flere underkategorier som kan være verdifullt innenfor forskning eller psykologien. På den andre siden fører en mer spesifikk inndeling til en klassifisering av menneskelig adferd og interaksjon jeg mener det er vanskelig å bruke praktisk når det oppstår problemer på en arbeidsplass.

Videre ble forventninger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker tatt opp som et vesentlig tema for å avklare om det faktisk er snakk om problematisk adferd hos en medarbeider, eller om det hele skyldes manglende eller utydelige avklaringer om arbeidets innhold. Den formelle arbeidsavtalen sier ofte for lite om arbeidets innhold til at den skal kunne brukes for å avklare formelle forventninger mellom medarbeider og leder. Arbeidet for de fleste medarbeidere utvikler seg også over tid, uten at den formelle avtalen oppdateres. Formelle forventninger må derfor avklares muntlig og jevnlig mellom medarbeideren og lederen, for eksempel gjennom medarbeidersamtaler. Uformelle forventninger ble eksemplifisert med psykologiske

kontrakter som er medarbeiderens oppfatning av at det eksisterer en gjensidig forpliktelse mellom medarbeideren og organisasjonen. Den psykologiske kontrakten utvikles hele tiden, hvilket gjør det viktig med kontinuerlige, åpne og gjensidige forventningsavklaringer mellom medarbeider og leder også i forhold til dette. Hvis en medarbeider opplever brudd på den psykologiske kontrakten øker det sannsynligheten for problematisk jobbadferd. Et tillitsfullt og åpent forhold mellom medarbeidere og ledere kan derimot redusere sannsynligheten for at frustrasjon hos medarbeideren tar seg uttrykk i problematisk jobbadferd. Jeg viste at formelle og uformelle forventningsavklaringer er et viktig aspekt i forhold til å forstå vanskelige medarbeidere og problematisk adferd, fordi disse forventningene til en viss grad styrer hvordan man oppfører seg på jobben og hvordan man tolker andres adferd og uttalelser. Tydelige og gjensidige forventningsavklaringer kan redusere misforståelser og misnøye og derved også redusere sannsynligheten for at problematisk jobbadferd oppstår eller at medarbeidere blir beskrevet som vanskelige. Problematisk jobbadferd kan være et tegn på mangelfulle gjensidige forventningsavklaringer. Individets ansvar ligger her i å si fra om uklarheter og organisasjonens ansvar ligger i å avklare forventninger og forutsetninger og begge parter bør delta i løsningen av eventuelle problem.

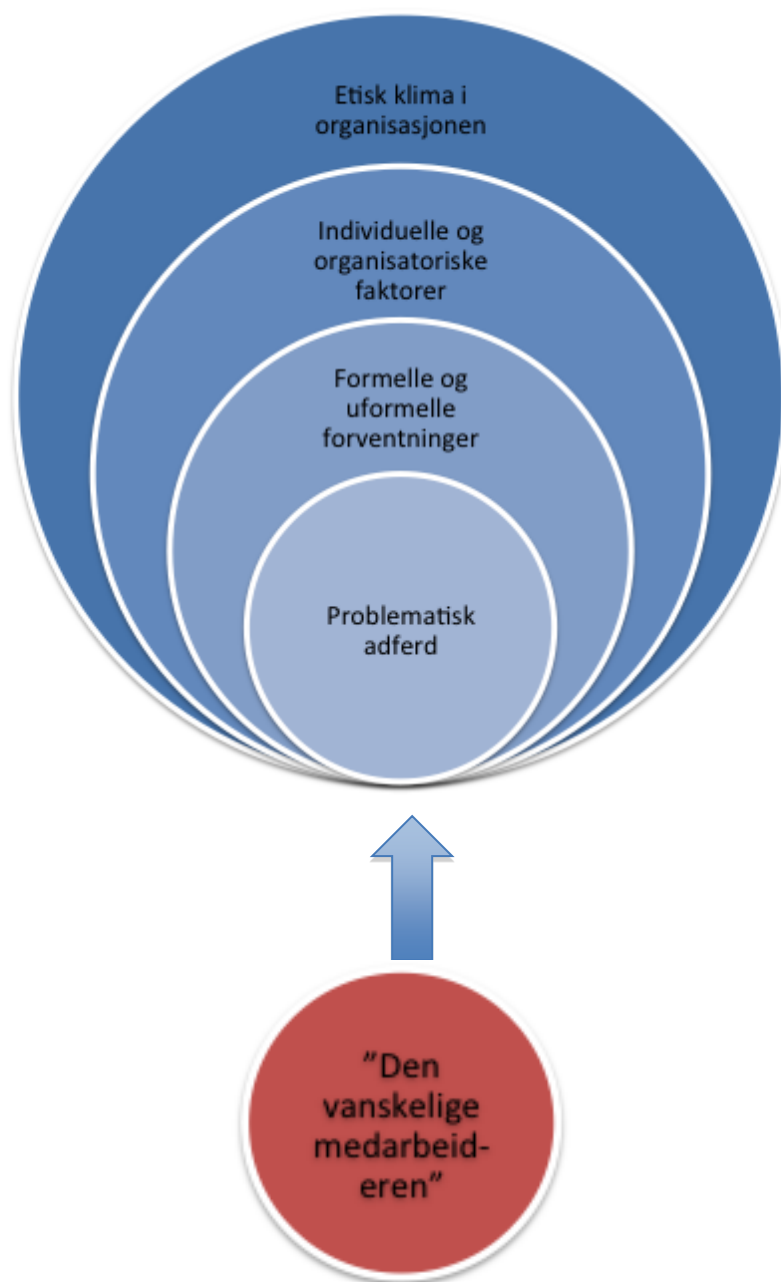
Det siste kapittelet i litteraturgjennomgangen tok opp mulige årsaker til problematisk adferd. Det ble vist at personlighet og demografiske variable alene ikke kan brukes for å forutsi problematisk jobbadferd, men det betyr ikke at individet er uten ansvar. Problematisk jobbadferd kan være et resultat av flere organisatoriske faktorer på arbeidsplassen og kan være et tegn på problemer i arbeidssituasjonen som medarbeideren ikke kan påvirke. Ved å vurdere organisatoriske faktorer som påvirker medarbeiderens arbeidssituasjon (sammen med medarbeideren) vil organisasjonen kunne identifisere negative faktorer i organisasjonen som ellers ikke ville kommet til syne. Det individuelle perspektivet i forhold til medarbeidere som oppviser problematisk jobbadferd må kompletteres med vurdering av organisatoriske faktorer (og formelle og uformelle forventninger) for at organisasjonen skal kunne få et rettferdig og relevant bilde av problemet. Først deretter vil man kunne vurdere hvilke eventuelle tiltak som er nødvendige.

Til sist viste jeg til etisk klima som også det kan være en faktor ved problematisk jobbadferd. Etisk klima er felles oppfatninger rundt hva som er etisk korrekt adferd på en arbeidsplass og oppfatninger rundt hvordan etiske dilemmaer bør håndteres i organisasjonen. Et negativt etisk klima øker sannsynligheten for at problematisk jobbadferd forekommer men øker også sannsynligheten for at flere medarbeidere oppviser lignende type problematisk jobbadferd.

Hvis flere medarbeidere oppviser samme type problematisk jobbadferd, så er det et tegn på at problemenes årsaker må søkes utfor individene og ulike organisatoriske faktorer. Slike gjennomgående problemer i organisasjonen må kanskje løses med tiltak på et overordnet organisatorisk nivå. Etisk klima kan også forhindre problematisk adferd, hvilket innebærer at organisasjoner kan påvirke og redusere sannsynligheten for at problematisk adferd oppstår, eksempelvis ved å vise omsorg om medarbeidere.

5.7 Forslag til modell for å forstå problematisk jobbadferd

I dette avsnittet foreslår jeg en modell for å forstå problematisk adferd på jobben som innebærer at fokus fjernes fra enkeltindivider som ”vanskelige” til å fokusere på adferd som kan beskrives og de faktorene som påvirker adferd på jobben (se Figur 1 under). Ved å fokusere på adferd, avklaring av gjensidige forventninger og hvilke årsaker som kan ligge bak adferden, vil man kunne få til en endring til det beste for både organisasjonen og medarbeideren. Dialog mellom medarbeidere, kollegaer og ledere er utgangspunktet for alt jeg foreslår i oppgaven. Ingen part i et arbeidsforhold bør ensidig definere et problem. Dialog med den/de det gjelder, er det absolutt viktigste for å komme til bunns i problemer på en arbeidsplass.



Figur 1 Forslag til modell for å forstå problematisk jobbadferd og faktorene som kan påvirke dette

Jeg foreslår at man går bort fra den misvisende beskrivelsen "den vanskelige medarbeideren" og begynner med å se på hvilken adferd personen oppviser. Ved å bruke Robinson og Bennetts modell for problematisk jobbadferd vil man kunne få en forståelse for hvilken type adferd som oppvises og om den rettes mot andre personer eller organisasjonen som helhet (se 5.3). Eksempelvis så har juks med overtidslister en annen bakgrunn enn utagerende adferd i møter. Det første eksemplet rettes mot organisasjonen og det andre rettes mot andre personer i organisasjonen og kan få direkte konsekvenser for kollegaers trivsel f.eks.

Deretter bør gjensidige formelle og uformelle forventninger avklares mellom lederen og medarbeideren slik at misforståelser og uklarheter kan ryddes opp i. Det kan være slik at arbeidets innhold er uavklart for medarbeideren, for eksempel fordi opplærings situasjonen ikke var optimal.

Man bør også vurdere om det finnes individuelle eller organisatoriske faktorer som ligger bak eller påvirker medarbeiderens adferd, slik at arbeidssituasjonen kan tilrettelegges hvis nødvendig. Er det slik at medarbeideren mistrives med noen av kollegaene eller mangler nødvendige kompetanse? Finnes det andre organisatoriske stressfaktorer som høyt konfliktnivå eller opplevelse av å bli urettferdig behandlet som påvirker medarbeideren?

Hvis det viser seg at flere medarbeidere oppviser lignende adferd, som å komme for sent på jobb, ta for lange pauser, har lav produktivitet med flere eksempler, så kan det finnes grunn til å vurdere om det finnes et negativt etisk klima på arbeidsplassen som gjør at medarbeidere oppfatter at slik adferd er tillatt. Eksempelvis kan lav produktivitet og mangelfull kvalitet i arbeidet være tegn på at medarbeidere oppfatter at man først og fremst skal se til å maksimere sine egne interesser i organisasjonen og at organisasjonen ikke er særlig interessert i at medarbeiderne skal ha det bra på jobben. I organisasjoner der medarbeiderne oppfatter av bedriften bryr seg om sine ansatte er risikoen for lav produktivitet mindre.

Artiklene i litteraturgjennomgangen som bruker adferd som utgangspunkt for hva som karakteriserer fenomenet ”vanskelige medarbeidere” gjør alle en jobb med å prøve å definere menneskelig adferd og samhandling i eksakte størrelser og kategorier. Mange artikler kritiserer hverandre eller seg selv for manglende definisjoner av adferden de prøver å beskrive. Jeg oppfatter at de har utgangspunkt i et positivistisk syn på menneskelig adferd, der adferd kan forutses og måles objektivt. Flere av forfatterne gjør forsøk på å utdype definisjoner av enkelte temaer som for eksempel aggresjon (Griffin 2005) eller ved å trekke inn psykologi i form av adferdens intensjoner og hensikter (Bowling 2010). Ingen av forfatterne stiller spørsmål ved om det er nødvendig eller mulig å skape detaljerte og objektive beskrivelser av all form for adferd som kan oppstå når mennesker jobber sammen. Denne oppgaven tar utgangspunkt i et sosialkonstruktivistisk syn på virkeligheten, hvilket innebærer at verden rundt oss ikke kan beskrives som en objektiv eller eksakt størrelse, men at virkeligheten er samfunnsskapt utfra ulike sosiale faktorer i en gitt sammenheng. For problemstillingen i denne oppgaven innebærer det at artiklene blir veldig detaljerte i sine beskrivelser og kategoriseringer, som lett kan oppfattes som ubestridbare sannheter. I

tolkningen av artiklene har jeg derfor prøvd å heve blikket for å få en overordnet forståelse av fenomenet jeg undersøker.

Forfatterne som er referert i oppgaven tar i liten grad hensyn til hvordan resultatene deres skal brukes i praksis. For at studienes fremgangsmåter og resultater skal kunne brukes på den måten forfatterne beskriver kreves inngående observasjon, intervjuer og kompetanse innen forskning og psykologi, gruppepsykologi m.m., hvilket ikke er mulig eller relevant på en arbeidsplass men dette tar forfatterne ikke opp. Forfatterne har i liten grad tilknytting til hverdagen på en arbeidsplass i sine diskusjoner og gjør ingen vurderinger av hvordan deres resultater kan eller bør påvirke praksis i arbeidslivet. Selv om noen av dem gjør forsøk på å beskrive "managerial implications" (Robinson 1995) oppfatter jeg at samtlige forfattere har fokus rettet mot teoretiske beskrivelser for forskningsformål og ikke om resultatene lar seg bruke av personer på arbeidsmarkedet.

6 Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven er å finne en forståelsesramme for hva en vanskelig medarbeider kan være, uten å sette folk i bås som ”vanskelige personer”. Jeg ønsker med andre ord å fokusere på ”vanskelige medarbeidere” som fenomen med ønske om å finne en ramme for forståelse, slik at fenomenet blir mulig å håndtere og snakke om. Jeg fokuserer også på hvilke faktorer som spiller inn på fenomenet vanskelige medarbeidere. I innledningen viste jeg hvorfor det er vesentlig å få en forståelse for hva en vanskelig medarbeider kan være og i tillegg få forståelse for hvilke faktorer som kan ligge bak dette. I en studie av Felps et al (2006) viste de hvordan et negativt gruppemedlem kan påvirke hele arbeidsgruppen negativt. Forfatterne viste hvordan tre typer adferd kan være ødeleggende for grupper: holde tilbake innsats, negativ holdning og å oppføre seg respektløst mot kollegaer. Slik adferd kan påvirke gruppens motivasjon, kreativitet og læring, samarbeid, konflikter og til sist gruppens resultater

Gjennom oppgaven har jeg vist at ”den vanskelige medarbeideren” ikke er et rent individuelt fenomen. For meg som har vært ”den vanskelige” mer enn én gang er dette en stor lettelse. Å rette fokus mot adferd som kan beskrives eller observeres gir en annen innfallsvinkel for å finne ut av problemer istedenfor å gi medarbeiderens personlighet skylden for problemene. Dette stemmer også overens med mine egne erfaringer, både i forhold til å være den ”vanskelige” og i forhold til kollegaer som jeg har opplevd som ”vanskelige”. Fokus rettes på denne måten mot noe som er mulig å endre. Dette fokus kan gi den det gjelder konkret tilbakemelding på noe som da blir mulig å diskutere og endre. Det gir også ledere og kollegaer en bevissthet rundt hvordan ”problemet” bør beskrives, hvilket også kan føre at medarbeideren det gjelder kanskje ikke føler seg så angrepet når problemet tas opp.

Hvorvidt definisjonen og modellen for problematisk jobbadferd fra Robinson og Bennett (1995) er perfekt eller ikke har i min mening ingen betydning for denne oppgavens formål. Det er nok at modellen fungerer som en forståelsesramme for problematisk adferd, hva det kan være og hva det kan skyldes. Dette gjør at modellen kan tilrettelegge for aktiv diskusjon på arbeidsplasser for å løse opp i konkrete dysfunksjonelle samhandlingsmønstre, der en eller flere aktører blir sett på som ”vanskelige”. Å komme for sent på jobb hver dag kan ha en annen bakgrunn enn å snakke dritt om kollegaer. Det er menneskene i organisasjonen som i fellesskap definerer hva som er akseptabel respektive problematisk adferd på arbeidsplassen, hvilket innebærer at normer kan endres og utvikles og at ulike arbeidsplasser har ulik aksept

for enkelte typer adferd. Det Robinson og Bennetts modell bidrar med er perspektiver og eksempler. Modellen for problematisk jobbadferd viser også at det finnes ulike kategorier av problematisk adferd. Det kan innebære at eventuelle tiltak må tilpasses typen adferd for å være virkningsfulle. Prosedyrer og retningslinjer er sjelden en god løsning for å komme til bunns i utbredt drittsnakking på arbeidsplassen.

Den formelle arbeidsavtalen er første steg mot et ryddig og tydelig arbeidsforhold, som derved kan bidra til å minimere sannsynligheten for problematisk jobbadferd knyttet til arbeidsoppgavene og hva medarbeideren kan forvente av organisasjonen. Derfor bør det også brukes god tid til å formulere stillingsutlysninger. I tillegg bør arbeidskontraktene være mer tilpasset aktuell stilling enn hva praksis er i dag der arbeidsavtalen ofte bygger på en felles mal uansett hvilken jobb som skal utføres. Det bør også fremgå av stillingsutlysningen at den vil være formelt førende for hva som forventes av arbeidstakeren. I tillegg bør arbeidsgivere i større grad henviser til stillingsinstrukser i utlysningene (der slike finnes) slik at det er tydelig hva arbeidsgiver ser som en del av den formelle avtalen med arbeidstakeren.

De formelle og uformelle forventningene mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er et viktig steg for å finne ut av problemer på arbeidsplassen. Har medarbeideren og lederen egentlig samme oppfatning om hva som inngår i jobben? Har de samme forventninger til hvilket ansvar medarbeideren forventes å ta? Problematisk jobbadferd kan vise seg å kun være et symptom på uavklarte forventninger og da er det jo veldig viktig å få avklart slike misforståelser så snart som mulig. I tillegg viser det hvor viktig det er at rekruttering bygger på grundige vurderinger av organisasjonens behov og at dette behovet kommuniseres tydelig i blant annet stillingsutlysningen, slik at begge parter er klar over de formelle forventningene før en person begynner i jobben. Det er viktig å være åpen for at det kan være uklare forventninger mellom arbeidsgiver, kollegaer og medarbeideren som kan ligge bak det som oppfattes som problematisk adferd. Dette gir alle parter en mulighet for å legge til rette arbeidssituasjonen der det er nødvendig, men det gir også medarbeideren en sjanse for å vurdere om de ønsker å fortsette i jobben eller om de ønsker å søke seg andre steder.

Mulige årsaker til problematisk jobbadferd i form av individuelle eller organisatoriske faktorer, i tillegg til etisk klima, gir en bredere forståelse for problematisk jobbadferd. Det gjør at medarbeiderens, kollegaers, lederes og organisasjonens ansvar kommer til syne og blir mulig å gjøre noe med. På den andre siden må ikke organisatoriske faktorer bli en sovepute for medarbeidere i forhold til problematisk jobbadferd, hver og en av oss har et personlig

ansvar for å si fra om problemer, mistriivsel, dårlig arbeidsmiljø m.m. Både ledere og medarbeidere har et ansvar for å bidra til at forholdene på arbeidsplassen ligger til rette for å kunne gjøre en god jobb. Hvis det kun er avklaringer eller ev. grensesetting som er nødvendig for å håndtere problemene er det positivt, men man trenger å være åpen for at det også er noe i organisasjonens kultur eller struktur (etisk klima) som gir tillatelse til problematisk adferd når det er flere som oppviser samme type adferd.

Som avslutning på oppgaven vil jeg ta opp et aspekt jeg savner i artiklene og øvrig litteratur. Hvordan har den ”vanskelige medarbeideren” det egentlig på jobb? Dette får stå som et åpent og uavklart spørsmål helt på slutten av oppgaven, men mine egne erfaringer sier at det er den vanskelige medarbeideren som mistrives mest.

Hvis jeg er den vanskelige medarbeideren vil jeg bli møtt med respekt. Jeg vil at noen snakker med meg slik at situasjonen eller adferden kan endres. Jeg vil ha en åpen diskusjon rundt om det er andre faktorer i organisasjonen som bidrar til situasjonen eller gjør det vanskelig for meg å gjøre en god jobb. Jeg vil at min leder og mine kollegaer sammen med meg prøver å forbedre situasjonen.

7 Referanser

- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance*, 5(4), 43-55.
- Appelbaum S, Iaconi G D, Matousek A (2007): Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts and solutions. *Corporate governance* 7 (5) page 586 – 598.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Baucus, M. S., & Near, J. P. (1991). Can illegal corporate behavior be predicted? An event history analysis. *Academy of Management Journal*, 34(1), 9-36.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Berger P, Luckmann T (1984): The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge. Harmondsworth. Penguin.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104.
- Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 54-61.
- Clegg S, Kornberger M, Pitsis T (2011): Managing and organizations: an introduction to theory and practice. Los Angeles. Sage.
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in organizational behavior*, 27, 175-222.
- Flaherty S, Moss S A (2007): The impact of personality and team context on the relationship between workplace injustice and counterproductive work behavior. *Journal of applied social psychology* 37 (11) page 2549 – 2575.

- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (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*(3), 291-309.
- Griffin R W, Lopez Y P (2005): "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of management 31* (6) page 988 - 1005.
- Grimsø R (2008): *Personaladministrasjon*. 4. utgave. Oslo. Gyldendal akademisk.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment, 11*(1), 30-42.
- Henle, C. A. (2005). Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality. *Journal of Managerial Issues, 17*(2).
- Ho, V. T. (2012). Interpersonal counterproductive work behaviors: Distinguishing between person-focused versus task-focused behaviors and their antecedents. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 467-482.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1997). *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance*. *The Sociological Quarterly, 23*(3), 333-343.
- Jacobsen D I (2005): Hvordan gjennomføre undersøkelser. 2. utgave. Kristiansand. Høyskoleforlaget.
- Jacobsen D I og Thorsvik J (2007): Hvordan organisasjoner fungerer, 3. utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010): Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo. Abstrakt.
- Kaplan, H.B. (1975): Self-attitudes and deviant behavior. Pacific Palisades, California. Goodyear publishing company.
- Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of occupational health psychology, 15*(2), 154.

- Kuvaas B (2009): Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. 2.e opplag. Bergen. Fagbokforlaget.
- Levin M., Klev R. (2009): Forandring som praksis. 2. utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven), 2005, <http://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Lov om arkiv (Arkivlova), 1992, <http://lovdata.no/lov/1992-12-04-126>
- Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.
- Meld. St. 29 (2010–2011). Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv. Kapittel 13 To- og trepartssamarbeidet – det organiserte arbeidslivet. <http://www.regjeringen.no/nr/dep/asd/dokument/proposisjonar-og-meldingar/stortingsmeldingar/2010-2011/meld-st-29-20102011/14.html?id=653180>
- Peterson D K (2002): Deviant workplace behaviors and the organizations ethical climate. *Journal of business and psychology* 17 (1). Human science press.
- Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., & Tang, R. L. (2013). When employees behave badly: the roles of contract importance and workplace familism in predicting negative reactions to psychological contract breach. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 673-686.
- Rienecker, L., & Stray Jørgensen, P.(2006): Den gode oppgaven. Bergen. Fagbokforlaget.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Røvik, K. A. (1997, 6.e opplag 2007): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen. Fagbokforlaget.

- Salaman G, Storey J og Billsbery J (2005): *Strategic Human Resource Management*. Second edition. London. Sage publications.
- Sims, R. R. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(7), 505-513.
- SOU 2000:65. Statens offentliga utredningar (SOU) juni 2000. Finansdepartementet. Kapittel 5 Arbetsmarknadens parter. <http://www.regeringen.se/content/1/c4/17/07/e6f45364.pdf>
- Tjora, A. (2010): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo. Gyldendal.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 447-476.
- Weed, M. (2005, January). " Meta Interpretation": A Method for the Interpretive Synthesis of Qualitative Research. In *Forum: Qualitative social research* (Vol. 6, No. 1). <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/508/1096#g311>
- Wilkinson A, Bacon N, Redman T, Snell S (2010): *Human resource management*. London. Sage publications Ltd
- Wilton, N (2011): *An introduction to human resource management*. London. Sage publications Ltd
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work- related outcomes: a meta- analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.