

Responsen på skyld / *The response to guilt*

En analyse af offentlige mellemlederes respons på skyld i en organisatorisk kontekst

Kandidatafhandling, Cand.merc.(Psyk.)
Copenhagen Business School
Kontraktnr: 13046

Studerende:
Rachel Møller Nissen - 44412
Teresa Ngoc Thao Nguyen - 92421

Primære vejleder: Henriette Kirkeby
Sekundære vejleder: Camilla Sløk

Antal sider: 117
Antal anslag: 231.943

Dato for aflevering: 15. Maj 2019



Abstract

In a complex world organizations are dependent on their human resources to reinforce their competitiveness and position. In recent years many have tried to gain insight into how psychology is involved in economic models in order to explain and predict behavior. Behavioral economics consists of an interdisciplin between economy and psychology that seeks to understand an individual's ability to make rational choices when feelings are involved.

The purpose of this Master Thesis is to examine how the moral sentiment of guilt can be used as a tool to compliance in the relationship between the principal (topleader) and the agent (mid-level leader) within the public sector. This thesis seeks to identify how guilt can have a motivational effect as it can lead to compliance due to *prosocial behavior*, *learning* and *social status*. Lastly, the mid-level leaders are generally challenged hence they are pressured from both above (top leaders and organizational goals) and beneath (employees).

We base our findings on the theory of critical realism. In order to examine the main purpose of our thesis, we apply a mixed method design with both quantitative and qualitative methods. The analysis of the primary data, which is the quantitative questionnaires, shows that mid-level leaders with less than 7 years of experience react stronger to guilt by *learning*, more so than leaders with more than 8 years of experience. Furthermore there is no statistical evidence in terms of mid-level leaders reaction to guilt depending on age. Last, we find support in relation to our third hypothesis, which points out that mid-level leaders with over 23 employees react to *prosocial behavior*.

The secondary data which is the qualitative interviews presented that the positive effect of guilt is *learning* and *prosocial behavior*. The final results reveal that it is not possible for the human being to distinguish between guilt and shame in the organizational life. Finally as a consequence, the individual will be more prone to experience low self esteem and depression.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
1.1 Problemformulering.....	7
1.2 Afhandlingens afgrænsninger	8
1.3 Definition af industrien	9
1.4 De akademiske læringsmål	10
1.5 Denne afhandlings struktur.....	11
2. Videnskabsteori	13
2.1 Ontologi	13
2.2 Epistemologi.....	14
2.3 Etablering af genstandsfelt	15
2.4 Kritisk realismes indflydelse på afhandlingen.....	15
2.5 Udvikling af forskningsdesign/paradigme	16
2.6 Hypoteser	17
2.7 Delkonklusion	19
3. Undersøgelsen af skyld.....	20
3.1 Definition af skyld	24
3.2 Forskelle og ligheder mellem skyld og skam	25
3.3 Teorien om skylds påvirkning.....	27
3.3.1 Prosocial adfærd.....	28
3.3.2 Læring	30
3.3.3 Social status	32
3.3.4 Lederens påvirkning på medarbejderen	34
3.3.5 Teoriens begrænsning	36
3.4 Delkonklusion	36
4. Metode	38
4.1 Kvantitativ metode	40
4.1.1 Nomologisk netværk	41
4.1.2 Scale development	42
4.1.3 Opbygningen af det enkelte spørgsmål.....	45
4.1.4 Pilotundersøgelsen	47
4.1.5 Udformning af spørgeskemaet.....	51
4.1.6 Præsentation af spørgeskemaet til respondenterne	52
4.1.7 Præsentation af respondenterne og udsendelse af spørgeskemaet.....	52
4.1.8 Kvantitativ databehandling	54
4.1.9 Præsentation af variable	55
4.1.10 Kritik af kvantitativ metode	55
4.2 Kvalitativ metode	56
4.2.1 Semistruktureret interview	56
4.2.2 Interviewguide	58
4.2.3 Præpilotinterview med Camilla Sløk	59
4.2.4 Interview med offentlige mellemledere	59
4.2.5 Kritik af kvalitativ metode	60
4.3 Opgavens validitet.....	61
4.4 Delkonklusion	63

5. Kvantitativ analyse.....	65
5.1 Respondenternes karakteristika	65
5.1.1 Rensning og klargøring af data	65
5.1.2 Deskriptiv statistik	67
5.2 Statistiske analyse - klargøring	72
5.2.1 Korrelationsanalyse.....	73
5.2.2 Reliabilitetsanalyse - Cronbachs alpha	74
5.2.3 Validitetssanalyse - Item-total Correlation	76
5.2.4 Faktoranalyse	79
5.2.5 Fjernelsen af spørgsmål	84
5.2.6 Ny analyser efter fjernelse af spørgsmålene	86
5.3 Hypotese tests (T- tests)	88
5.3.1 Hypotese 1: Respons på skyld i form af læring sammenholdt med anciennitet	90
5.3.2 Hypotese 2: Respons på skyld i form af social status sammenholdt med alder	92
5.3.3 Hypotese 3: Respons på skyld i form af prosocial adfærd sammenholdt med antal medarbejdere	94
5.4 Delkonklusion.....	95
6. Kvalitativ analyse	97
6.1 Skyld og skam i praksis	99
6.2 Skyld og ansvar.....	100
6.3 Læring	100
6.4 Prosocial adfærd.....	101
6.5 Skyld som, motivationsfaktor, men ikke som ledelsesværktøj.....	102
6.6 Delkonklusion	103
7. Diskussion	105
7.1 Fremtidig forskning	105
7.1.1 Respondenterne.....	105
7.1.2 Validering af måling og alternative metoder	106
7.1.3 Alternative teorier om skyld	108
7.1.4 Eksperter?	108
7.1.5 Faktoranalyse uden teoretiske begrænsninger	109
7.2 Etiske overvejelser om konsekvenserne af skyld.....	111
7.3 Delkonklusion	113
8. Konklusion	115
Litteraturliste.....	118

1. Indledning

I en kompleks verden i forandring er organisationer afhængige af deres menneskelige ressourcer for at kunne øge deres konkurrenceevne og position (Liu & Xiang, 2018). I de senere år har mange forskere forsøgt at få indblik i, hvordan psykologi inddrages i økonomiske modeller med henblik på at forklare og forudsige en adfærd. Dette felt er også kendt som adfærdsøkonomi og har til formål at forklare individets beslutningsprocesser, rationale og velfærd. Adfærdsøkonomi består af en kobling mellem økonomi og psykologi og er et nyt forskningsfelt, som forsøger at forklare individets manglende evne til at træffe rationelle valg. Det er samtidig væsentligt at indføre mennesket som en del af økonomiske teorier for at forbedre præcisionen af forudsigelser (Thaler, 2018).

I Herbert Simons bog fra 1961 argumenterer han for, at organisationer influerer på ansattes beslutningsprocesser. For at få ansatte, også kendt som agenterne, til at handle i overensstemmelse med lederens, også benævnt principalen, og organisationens mål, må principalen give tilstrækkelige incitamenter til at agenten opnår succes (Simon, 1961). I en verden, hvor individet til daglig indgår i en organisatorisk kontekst, stilles der konstant krav gennem de sociale normer og relationer. På den ene side af relationen finder vi principalen, som konstant søger efter at få et bedre resultat på bundlinjen ved at profitmaksimere - bl.a. ved at påvirke sine medarbejdere til at udføre organisationens opgaver og præstere bedre end hidtil. På den anden side af relationen er agenten, som gennem sociale normer i den organisatoriske kontekst presser sig selv for at nå organisationens mål. Principal-agent-teorien handler om relationer, hvor principalen uddelegerer opgaver til agenten. Man kan derfor argumentere for, at det er principalens opgave at give agenten tilstrækkelig incitament til at udføre den givne opgave i overensstemmelse med principalens ønsker (Eisenhardt, 1989). Ifølge principal-agent teorien kan principalen gennem en adfærdsbaseret kontrakt påvirke agentens adfærd ved at overføre risikoen til agenten og dermed opnå en højere grad af ønsket adfærd (Eisenhardt, 1989).

Den skotske filosof Adam Smith, der betragtes som en betydelig økonomisk teoretiker, skrev i et af sine klassiske værker om de psykologiske forudsætninger for moral og forståelsen af drivkraften bag menneskers handlinger (Smith, 2014). Smith (2014) præsenterer en teori om, at individets handlinger kan blive styret og ræsonneret af moralske følelser. I "Teorien om de

moralske følelser” undersøger Smith (2014) hvorfor mennesket til tider ikke vælger at handle rationelt, men derimod vælger dydens vej (Smith, 2014: s. 15). Smith (2014) skelner mellem grundlæggende følelser som glæde og vrede og moralske følelser som skyld. Kim, Thibodeau og Jorgensen (2011) der ligger inden for samme tradition som Smith (2014), differentierer mellem grundlæggende følelser og selvbevidste følelser. Grundlæggende følelser beskrives som nyttige, når vi skal navigere rundt i forskellige responser for at imødegå udfordringer, hvor selvbevidste følelser derimod generelt er nyttige, når vi skal forhandle samarbejdsproblemer, gruppesamspil og vedligeholdelse af sociale relationer. Altså er selvbevidste følelser defineret af deres interpersonelle funktion (Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011). Smith skriver om moralske følelser, *Der må være noget, en evne eller en disposition, i vort sind, der bestemmer, at vi som artsvæsener interesserer os for andres ve og vel i stedet for at isolere os i selviske gøremål* (Smith, 2014: s. 15). Han argumenterer for, at individet ikke altid vælger at handle rationelt og dermed optimere egen nytte, men i stedet kan blive drevet af de moralske følelser (Simon, 1961). Der opstår en interessant og kompleks modsætning mellem de to grundlæggende teorier, som vi har valgt at fundere vores analyse på. Simon (1961) mener, at mennesket er selvisk og konstant vælger rationelt ved at opsøge valg som optimerer egen nytte. Derimod mener Smith (2014) at de moralske følelser bevirker, at mennesket kan gå imod rationaliteten og derimod vælger at handle uselvisk for at leve op til de moralske forpligtelser, som individet har over for andre mennesker. Vores genstandsfelt er dermed spændingsfeltet mellem rationelle overvejelser og mere dogmatiske moralske handlemønstre.

Men hvorfor bevirker den moralske forpligtelse, at vi handler irrationelt? Pashler (2013: s. 2) skriver således, *Guilt is a social-moral emotion in that it is intimately related to social welfare, in the sense that guilt is triggered by real or perceived violations of culturally valued conventions and rules. (...) According to 18th-century economist Adam Smith, moral sentiments such as guilt serve this social function by virtue of their capacity to compel individuals to do one of the following: (a) abide by social conventions (...) or (b) to generate applause toward others who succeed (...) to uphold such standards.* Skyld præsenteres her som en social-moralsk følelse, der indgår i et socialt felt for at opretholde relationer og få dem til at fungere optimalt. Smith (1759) argumenterer ligeledes for, at moralske følelser som skyld, er medvirkende til at individet motiveres til at handle. Handlingen kan sker ved, at individet søger efter at overholde de sociale konventioner eller at individet bifalder dem, som

har succes, og giver dem som fejler, en chance til at rette op for at få dem til at opretholde de sociale standarder. Således er der et gennemgående tema om, at skyld indgår som en del af det sociale felt for at opretholde balance mellem individet og dets sociale kontekst.

I denne afhandling forsøger vi, at undersøge hvordan reaktionen på skyld fremtræder. Dette kalder vi herefter “responsen på skyld”, som vi anvender som vores bærende analytiske term. Vi ønsker derudover at undersøge, hvorvidt skyld kan anvendes som et incitament til at ændre adfærd. Dette incitament kalder vi herefter “ledelsesværktøj”, fordi det kan bruges af agenten til selvledelse og principalen til ledelse af agenten. Stearns og Parrott (2012) formulerer det således, *Emotions also involve motivational states and action tendencies that can help predict how a person is likely to behave in the future* (Frijda, 1986; Frijda, Kuipers, & Schure, 1989; Hareli & Katzir, 2002). Hvis der er en sammenhæng mellem adfærd og følelser, hvordan kan dette så sættes i spil i en organisation, hvor dette samspil kunne operationaliseres med henblik på at øge organisationens konkurrenceevne? Skyld og skam er to følelser som er karakteriseret som selvbevidste følelser, hvoraf begge er af den karakter, at de involverer en grad af evaluerende bedømmelser af en selv eller en udefrakommendes evaluering af ens handling og personlighed. Begge følelser er relateret til selv værd og social misbilligelse, og er derfor begge relateret til moral (Stearns & Parrott, 2012: s. 409). Individer, som føler skyld, anerkender at de har brudt en moralsk norm, hvorfor deres handlinger kan bære præg af en udbedrende adfærd. Bohns og Flynn (2013:101) skriver, *We feel guilty disobeying authority figures or failing to uphold our social obligations. Likewise, fear of embarrassment has been shown to be a potent driver of conformity in attitudes as well as behavior*. Vi bruger Bohns og Flynn (2012) til at argumentere for, at skyld kan have en modererende effekt i forhold til ønsket adfærd, hvorfor det er interessant at undersøge fænomenet skyld og virkningen af skyld i det sociale felt. Bohns og Flynn (2012) beretter om den selvopfyldende profeti, der refererer til en situation, hvor udefrakommende forventninger til individets adfærd ultimativt leder til, at individet handler, som det forventes. Disse forventninger kan komme fra principalen, kollegaer, eller en helt anden person og kan i sidste ende bestemme agentens adfærd (Bohns & Flynn, 2012). Bohns og Flynn (2012) inddrager og behandler det klassiske eksempel på den selvopfyldende profeti, som stammer fra Rosenthal og Jacobson (1968). Eksemplet er hentet fra et studie af, hvordan en gruppe læreres forventninger kan påvirke de studerendes præstation. Lærerne blev informeret om, at en tilfældig gruppe studerende hørte

til den begavede del af holdet, og i slutningen af undersøgelsens forløb viste de studerende en signifikant stigning i deres akademiske præstation, hvilket formodentligt kan tilskrives af lærernes ekstra opmærksomhed, støtte og forventning. Eden (1990) har taget afsæt i undersøgelsen og dens udfald og har systematisk udvidet og tilpasser disse principper og effekter fra uddannelsessektoren til arbejdspladsen som social felt. Eden (1990) har dermed formået at demonstrere den ekstraordinære magt, som tilsynsmyndighedernes forventninger har og kan udøve i forhold til at påvirke medarbejdernes produktivitet (refereret i Bohns & Flynn, 2013). Når man arbejder med begrebet skyld, kan man se dette fænomen med fodfæste i sociale relationer. Skyld, som er forbundet med en handling, som påvirker agentens lykke, hvis ikke agenten lever op til de strukturer og normer, som omgiver agenten.

Denne afhandling er desuden en teoretisk afhandling, der med afsæt i et centralt videns problem søger at forstå og samtidig forklare den offentlige mellemliders reaktion på følelsen skyld. Denne introduktion legitimerer vores forskningsspørgsmål, og følgende problemformulering er et resultat af denne undren.

1.1 Problemformulering

Den teoretiske analyse af Liu & Xiang (2018), Kim, Thibodeau & Jorgensen (2011), Tangney og Dearing (2013), Eisenhardt (1989), Simon (1961), Smith (1759), Bohns og Flynn (2013), Eden (1990), Stearns og Parrott (2012) viser, at der er grundlag for at se moralske følelser som forhold, der direkte kan påvirke individets adfærd. Derfor vil afhandlingens fokus være responsen på skyld hos offentlige mellemlidere, som vi blive belyst i både vores kvantitative og kvalitative analyse. Vi søger at besvare samme genstandsfelt, men med en nuancering af hvordan skyld kan anvendes som et ledelsesværktøj til at påvirke mellemlidernes adfærd og hvilke overvejelser der er vigtige at gøre. Vi arbejder med samspillet mellem principal og agent, og vi forholder os til de moralske og dogmatiske følelsers rationelle fundament samtidig med, at vi ser på rationelle handlingers følelsesmæssige og moralske motivation. Problemformuleringen lyder således:

Hvordan responderer offentlige mellemlidere på skyld i en organisatorisk kontekst, og hvordan kan skyld anvendes som et ledelsesværktøj til at påvirke mellemlidernes adfærd?

Underspørgsmål:

- Hvad er skylds effekter i en organisatorisk kontekst ud fra forskellige demografiske variabler?
- Hvilke overvejelser er vigtige at gøre ved at anvende skyld som et ledelsesværktøj?

Underspørgsmålene er udvalgt for at kunne belyse de forskellige nuancer af problemformuleringen. For at kunne definere afhandlingens formål vil vi herunder beskrive afhandlingens begrænsninger.

1.2 Afhandlingens afgrænsninger

Afhandlingen fokuserer udelukkende på mellemledere inden for det offentlige. Vi havde, gennem vores bivejleder Camilla Sløk mulighed for at få adgang til 1.000 offentlige ledere, samt brugt vores eget netværk gennem LinkedIn, idet vi har kontaktet forskellige mellemledere i den offentlige sektor og inviteret dem til at deltage i undersøgelsen. Vi har derfor valgt at indkredse undersøgelsen til kun at fokusere på mellemledere, da vores argument er, at mellemledere er påvirket af ledere højere oppe i hierarkiet og medarbejdere længere nede i hierarkiet, hvorfor vi argumenterer for, at mellemledere er underlagt et større organisatorisk pres og dermed i højere grad bringes i situationer, hvor de kan udsættes for følelsen skyld. For at opnå det mest repræsentative billede har vi valgt at fokusere på den offentlige sektor som en stor helhed, fordi den offentlige sektor i øjeblikket er under en væsentlig transformation og dermed øges presset på både ledelse og medarbejdere. Dette ses blandt andet i antallet af udflytninger af styrelser og andre offentlige myndigheder. Det er antageligt, at forandringer i en organisation vil påvirke agenter i organisationen følelsesmæssigt og have en indflydelse på tilrettelæggelse af arbejdsgange og processer. Det er den særligt sociale virkelighed, som den offentlige sektor befinder sig i, der motiverer vores valg af denne sektor som genstandsfelt.

Det videnskabsteoretiske paradigme, som vi har anvendt i vores afhandling, er det kritisk realistiske paradigme, da vi anskuer fænomener ved at forstå og forklare dem på samme tid. Derfor har vi anvendt både kvantitative spørgeskemaer og kvalitative interview for at afklare afhandlingen problemstilling. Vi har valgt at afgrænse os til primært at anvende spørgeskemaer, fordi dette er en hurtig måde at indsamle mange besvarelser på og på denne

måde opfange generelle tendenser. Vi har efter spørgeskemaerne, udarbejdet opfølgende interviews for at få uddybende og mere nuancerede svar på disse generelle tendenser. Den tidsmæssige begrænsning har været bestemmende for valg af analyseinstrumenter, men de primære valg har rettet sig mod at tilsikre et så klart analytisk perspektiv som muligt, da vore problemformulering retter sig mod et område, som ikke tidligere er blevet underkastet en systematisk forskningsmæssig analyse og fortolkning. Ved at anvende et metodebatteri, som er overskueligt og transparent, sikrer vi, at vi vedvarende kan monitorere vores egen effekt, kan identificere vores placering i den samlede proces og kan reflektere over de data, som indkommer. Da vi netop vil forstå samtidig med, at vi analyserer og er underlagt et stramt tidsregime, er et simpelt metodebatteri en absolut nødvendighed for at sikre effektivitet og kvalitet i databehandlingen. Skyld har mange nuancer, hvoraf vi i vores afhandling har begrænset os til kun at se på, hvordan offentlige mellemledere respondere på skyld ud fra de udvalgte teorier. Vi har ikke medtaget andre teoretiske måder, hvorpå individer kan respondere på skyld, men kun forholdt os til signifikante tendenser, som blev afklaret i vores empiriindsamling. I vores analyse har vi derfor ikke valgt at belyse konsekvenserne af skyld, men dette bliver diskuteret senere i diskussionsafsnittet.

1.3 Definition af industrien

Formålet med dette kapitel er at give læseren en forståelse af den industri, den offentlige sektor, som forskningen er baseret på. Først vil vi beskrive den offentlige sektor, og afslutningsvis vil vi i dette kapitel forklare hvordan politiske tiltag er med til at danne rammerne for, hvordan organisationer i den offentlige sektor fungerer.

Gyldendals danske ordbog beskriver den offentlige sektor og dennes formål således,

Den offentlige sektor består af statslige og kommunale myndigheder, institutioner og aktiviteter. (...) Den offentlige sektor har ideelt set det formål at tilvejebringe offentlige ydelser og/eller omfordele indkomster eller formuer i samfundet. Ved offentlige ydelser forstås i denne sammenhæng goder, der har rent kollektive egenskaber som forsvar og politi, og goder, der er kollektive i den forstand, at de tilvejebringes i offentligt regi. Fælles for de offentlige ydelser er, at de gratis eller så godt som gratis stilles til rådighed for offentligheden eller for dele af offentligheden (Denstoredanske.dk).

Den offentlige sektor er således delt op i tre niveauer, nemlig det statslige niveau, det regionale niveau og det kommunale niveau. Ledere i det offentlige er et bredt begreb, da de er placeret forskellige steder i forskellige hierarkier, og ledere er forskellige typer af medarbejdere (forlagetcolumbus.dk).

Vi koncentrerer os om disse mellemledere inden for denne specifikke sektor, fordi de er underlagt nogle politiske mål, budgetter og strukturer som har betydning for hvordan lederne og medarbejderne skal arbejde og præstere. I denne afhandling har vi bevidst valgt at fokusere på offentlige mellemledere, fordi de både indgår i og skaber strukturer, som skaber rammerne for deres handlinger. Offentlige mellemleder er påvirket af strukturer både fra ledelsen/politikere og fra medarbejderne, hvorfor vi argumenterer for, at man som mellemleder er underlagt et større organisatorisk pres. Lederne har derfor flere relationer, de skal passe og pleje, men deres hovedfokus vil oftest være at nå organisationens mål og at leve op til de politiske mål. Den offentlige og den private sektor adskiller sig ved at man i det offentlige er underlagt nogle politiske strukturer, som de offentlige ansatte har pligt til at efterleve (se bilag 2). Det offentlige er under pres, fordi staten ønsker at optimere og effektivisere. Som et resultat af dette oplever medarbejder i det offentlige store omstruktureringer, strammere målstyringer og mere fokus på afrapportering og sparringsrunder (ledelse.borsen.dk).

I det første interview med skyld-eksperten, Camilla Sløk, fortæller hun, at private og offentlig ledelse ikke adskiller sig nævneværdigt fra hinanden, fordi der er nogle strukturelle og lovmæssige ting, som er ens, uanset hvilket marked du befinder dig på. Der, hvor de to brancher adskiller sig fra hinanden er, at man i det offentlige er underlagt nogle politiske strukturer og ofte har en mere bureaukratiske magtfordeling og dermed flere overlappende og integrerede papirgange, hvor man i det private har en mere hierarkisk magtfordeling med færre papirgange (se bilag 2).

1.4 De akademiske læringsmål

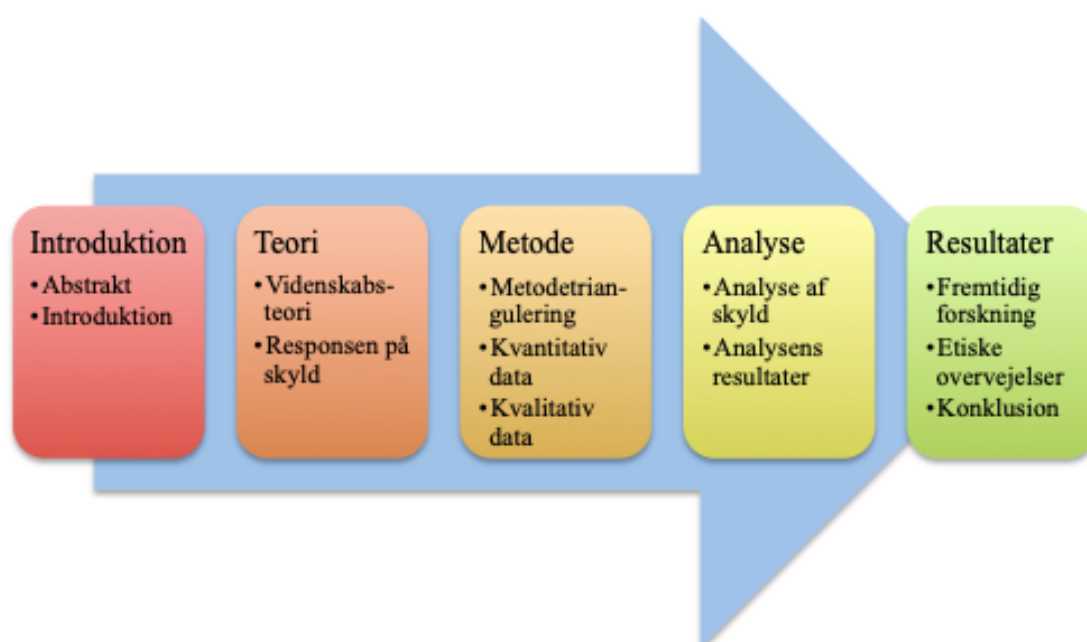
I vores afhandling har vi arbejdet med videnskabelige metoder og teorier inden for et afgrænset faglig problemstilling. Det væsentligste akademiske bidrag til afhandlingen er, at afhandlingen har et adfærdsøkonomisk fokus og forsøger at belyse de ting, som sker uden for kontrakten og mellem agenten og principalen. I et aktuelt perspektiv undersøger denne

afhandling nutidige problemstillinger, som i dag er mere komplekse og mere anerkendte end tidligere økonomiske forståelser af verden. Denne afhandling er specifikt relevant til nutidens måde at anskue følelser og økonomi på, og man er i organisationer blevet mere opmærksom på adfærdsøkonomiens rolle. Da vores studieretning Cand.merc.(psyk.) kombinerer det erhvervsøkonomiske med det psykologiske, er dette tillige en legitimering af valg af genstandsfelt. Dette har vi ligeledes forsøgt at inkorporere i vores afhandling ved at kombinerer psykologiske termer som eksempelvis moralske følelser, og samtidig har vi undersøgt dette i en organisatorisk kontekst. Vi har afgrænset vores undersøgelse til offentlige mellemledere, men formålet med opgaven er ligeledes, at andre kan anvende vores undersøgelse i andre organisatoriske sammenhænge og i andre forskningstilgange.

1.5 Denne afhandlings struktur

Formålet med dette afsnit er, at vejlede læseren til at få et overblik over afhandlingens struktur. Vi har skabt en illustration af strukturen, som kan vejlede læseren og give et overblik over selve afhandlingen.

Figur 1: Overblik over afhandlingens struktur



I den indledende del af afhandlingen introduceres læseren for begrebet skyld for at sikre, at der er en definatorisk og analytisk ramme omkring problemkomplekset. Skyld er et begreb

med en tung moralsk arv. I dette afsnit indkredser vi desuden problemfeltet, og præsenterer afhandlingens problemformulering og underspørgsmål. Læseren præsenteres kort for det udvalgte forskningsfelt og vores akademiske læringsmål, og til sidst vil denne læsevejledning give et overblik over specialets opbygning.

Den teoretiske del indeholder en præsentation af afhandlingens videnskabsteoretiske tilgang og de primære hypoteser, som vi søger at afklare i afhandlingen. Dette bliver efterfulgt af en gennemgang og en definition af responsen på skyld.

I metodedelen introduceres læseren til specialets valg af metodedesign, som er metodetriangulering. Herefter redegøres der for valg i forbindelse med anvendelsen af kvantitativ og kvalitativ metode, hvorefter vi belyser selve processen med at udvikle undersøgelsens design.

I afhandlingens analyse besvares to underspørgsmål, som er præsenteret ovenfor i afsnit 1.1. I analysen begynder vi med at klargøre dataene til analyse og derefter beskrive dataene i en deskriptiv analyse. Derefter foretages mange statistiske test, som først anvendes for at fjerne spørgsmål, som enten ikke bidrager til en afdækning af området eller som kan skævvride undersøgelsen ved at kontaminere designet, og herefter analyserer vi resultaterne fra vores statistiske t-test, herunder sammenhængen mellem skyld og andre uafhængige variabler. For at understøtte resultaterne triangulerer vi dem med data fra kvalitative interviews. Analysen behandler således problemstillingen med en kombineret kvantitativ og kvalitativ undersøgelse med henblik på samlet at besvare afhandlingens problemformulering.

I den sidste del forklarer vi nogle etiske overvejelser ved undersøgelsen og hvilken fremtidig forskning der er findes relevant for at styrke undersøgelsen. Endelig vil vi ved afslutningen af afhandlingen fremlægge den endelige konklusion, hvor der samles op på de samlede resultater, hypoteserne bliver afklaret og problemformuleringen besvares.

2. Videnskabsteori

I det følgende afsnit vil vi redegøre for det videnskabsteoretiske paradigme, som ligger til grund for afhandlingen. Videnskabsteori drejer sig om videnskabernes forudsætninger, metoder og sandhedskriterier på tværs af fagdiscipliner. Videnskabsteorien beskriver paradigmer, også kaldet metateorier, som overordnede betragtninger centrale spørgsmål som væren, viden og gøren om verden (Egholm, 2014). Afhandlingens videnskabsteoretiske standpunkt er væsentligt at afklare, da det er gennem denne linse, vi anskuer fænomener, som vi søger at forstå og forklare.

Det første afsnit vil diskutere det videnskabsteoretiske standpunkt ved at identificere, hvordan virkeligheden grundlæggende fremstår, altså ontologien. Det næste afsnit vil diskutere, hvordan vi erkender virkeligheden, og hvordan viden er skabt, altså epistemologien. Dertil vil vi afdække, hvordan vores videnskabsteoretiske standpunkt har indflydelse på vores afhandling, og hvordan dette påvirker vores forskningsdesign. Afslutningsvis vil hypoteserne, som anvendes i analyse, blive præsenteret og det videnskabsteoretiske standpunkt vil blive opsummeret.

2.1 Ontologi

Ontologi er et centralt begreb i videnskabsteori og nedstammer fra den græske *On* som betyder *væren*, og *logos* som betyder *studiet af* dvs. læren om væren (Egholm, 2014). Denne afhandlings ontologiske perspektiv tager udgangspunkt i kritisk realisme og fokuserer på fænomenet skyld og offentlige mellemlederes respons, når de bliver udsat for denne følelse.

I det ontologiske perspektiv opdeles menneskets bevidsthed og erkendelse i materialisme og idealisme, som handler om, hvilken forklaringsramme man anser for at være korrekt (Egholm, 2014). Den græske filosof Platon (427-347 f.Kr.) beskriver idealismen som det forhold at, *ideerne har deres egen objektive og selvstændige eksistens og derfor er den egentlige virkelighed, mens den materielle verden kun er et afbillede heraf og skabes på baggrund af ideerne* (refereres i Egholm, 2014: s. 27). Overfor idealismen står materialismen, som anlægger det perspektiv, at ideer og fænomener altid udspringer af fysiske og materialistiske forhold i verden. Marx (1818-1883) mener, at de materielle forhold skal være den centrale

genstand for en videnskabelig analyse, fordi de er determinerende i samfundet (refereres i Egholm, 2014).

Kritisk realisme er en filosofisk retning, der tager udgangspunkt i både strukturalismen og marxismen og antager, at verden består af flere lag. Kritisk realisme tager udgangspunkt i, at verden består af tre overordnede niveauer. De to første niveauer udgør den intransitive dimension, dvs. verden, som den er, selv når forskere ikke taler om den. Disse to niveauer er 1) Det virkelige niveau, som er de dybe strukturer og mekanismer, der skaber muligheder for handling og fænomener, og 2) det faktiske niveau, som er de fænomener, der er blevet til på baggrund af strukturerne og mekanismerne på det virkelige niveau. Det tredje niveau vil blive forklaret i afsnittet "2.2 Epistemologi". I strukturalismen taler man om åbne relationer og strukturer, hvilket betyder, at hvis man anlægger det kritisk realistiske perspektiv mener, at verden er åben, bevægelig, multikausal og kontekstuel, og ikke deterministisk.

2.2 Epistemologi

Det epistemologiske perspektiv er en andet punkt, som adskiller metateorierne fra hinanden. Epistemologi sørger efter at besvare spørgsmålet om, hvad viden er. Kritisk realisme gør op med den enhedsvidenskabelige tankegang, som den positivistiske og empiristiske tilgang bygger på (Egholm, 2014). I det kritisk realistiske paradigme eksisterer en ny enhedsforståelse, hvor fænomener skal forstås ud fra et overflade-niveau. Kritisk realisme tager udgangspunkt i at verden består af flere niveauer. Det tredje niveau som Bhaskar kalder for den transitive del, også kendt som det 3) empiriske niveau, betegner de fænomener og begivenheder, som vi erfarer og kan observere (Egholm, 2014). Viden er derfor anskuet som de strukturer, som sætter mulighedsbetingelserne for individets handlinger samtidig med, at individet gennem sine handlinger hele tiden genfortolker strukturerne og potentielt er med til at forandre dem. Bhaskar siger således i et interview, *While we don't create society, we do reproduce or transform it* (Volckmann, 2013; 7:15). På denne måde opstår der en vekselvirkning mellem et individ og en struktur - altså sætter videnskaben grænser, men formes kontinuerligt gennem konkret handling samtidig med, at objektet for den videnskabelige undersøgelse er uafhængig af vidensproduktionen, hvorfor man i kritisk realisme taler om retroduktion, som kan sidestilles med Peirces abduction, altså en veksling mellem induktion og deduktion (Egholm, 2014).

2.3 Etablering af genstandsfelt

Genstandsfeltet i det kritisk realistiske paradigme er det kollektive og de strukturer og mekanismer, der danner baggrund og skaber mulighed for kollektivernes handlinger (Egholm, 2014). Formålet med det kritisk realistiske paradigmes nyfortolkede enhedsforståelse er at kunne sige noget generelt om, hvordan strukturer former mennesker og deres handlinger. Kritisk realisme har det tilfælles med strukturalismen, at begge er stærkt reduktionistiske og nomotetiske, altså er de begge antifænomenalister og ikke forholder sig til, hvordan fænomener opfattes af de mennesker, der oplever dem, men i stedet i, hvad de i virkeligheden er, når vi skræller deres overflade væk (Egholm, 2014). Vi er dermed interesseret i, om de strukturer og forbindelser, vi studerer, eksisterer i virkeligheden, selvom de ikke kan iagttages direkte.

Menneskesynet i dette paradigme er derfor præget af, at mennesket er underlagt nogle strukturelle forhold, hvor det er en del af kollektivet. Strukturernes indre logik former dermed individets handlinger og intentioner, hvorfor individuelle intentioner ikke anses som værende individuelle. Derudover er kritisk realisme fokuseret på at arbejde med relationen mellem strukturer og individ som åben og bevægelig, samt placerer individet i dets kontekst som bruger af de strukturer, der både er formet af og løbende former ved sin brug af dem (Jf. Bhaskar-citatet i ovenstående afsnit). Sandhedsteori i dette paradigme er ligeledes kohærensteori, hvorfor vores analyse også er bygget om omkring kohærensteori og både anvender kvantitativ og kvalitativ data, som begge skal understøtte hinanden. Kohærensteori erkender, at sandheden eksisterer i mulige sammenhænge mellem udsagn.

2.4 Kritisk realismes indflydelse på afhandlingen

Vi forsøger i denne afhandling at undersøge mellemlederes respons på skyld, og dermed klarlægger vi bagvedliggende strukturer, der styrer relationen. Vi undersøger også, hvordan mellemlederes adfærd gennem skyld bliver påvirket af lederen. I det kritisk realistiske paradigme kigger man typisk på de materielle forhold, der danner baggrund for eventuelle dominans- og afhængighedsforhold - f.eks. kan magtforholdet mellem lederen og medarbejderen ses på baggrund af de politiske og økonomiske forhold (jf. Agent-Principal-teori). Ambitionen er at afdække, hvordan de materielle tilstande er udtryk for de bagvedliggende magtrelationer, der ikke er umiddelbart er synlige. Gennem denne afhandling

forsøger vi efter at afdække, hvordan de sociale strukturer producerer det handlingsrum, som offentlige mellemledere kan handle i. Formålet er derfor at synliggøre det usynlige forhold, der regulerer og producerer relationerne og dermed skabe mulighed for at ændre disse. Vi er dermed interesserede i at afdække rationalerne bag handlingerne og diskussionerne deraf, og argumenterne for handlinger, der opstår som reaktion på følelsen skyld. Vi forsøger både at forstå og forklare samme tid.

2.5 Udvikling af forskningsdesign/paradigme

Det kritisk realistiske paradigme hævder, at de strukturer, vi forsøger at afdække, findes uafhængigt af forskeren, selv om strukturerne er menneskeskabte, hvorfor man forsøger at adskille forskeren fra det, der studeres rent metodisk. På trods af at kritisk realisme anerkender, at viden aldrig kan være helt værdifri, argumenterer vi alligevel for, at de strukturer vi forsøger at afdække, er generelle strukturer, som vi har fundet ved at distancere os selv som forskere fra det, vi studerer. Vores slutningsform vil dermed gennem retroduktion beskrive en sandhed, som er baseret på korrespondensteori dvs. henvise til andre sammenhænge, altså en sandhed som eksisterer uafhængigt af os forskere (Egholm, 2014). Det videnskabsteoretiske paradigme er derfor en kombination af ontologisk realisme og epistemologisk subjektivitet, hvilket har betydning for, hvordan man opnår viden i det kritisk realistiske paradigme. Modsat kritisk realisme som mener, at sandheden findes i de kontekstuelle strukturer, så mener vi, at vi kan nå frem til nogle generelle strukturer, som mennesket er underlagt, og som gør, at vi når frem til en sandhed, uanset om vi som forskere studerer dem eller ej. Kritisk realisme er derfor dualistisk, da den repræsenterer det synspunkt, at man ikke kan være fuldstændig værdifri, fordi forskeren ønsker at afsløre nogle strukturer, som man ikke umiddelbart kan se, men samtidig mener den, at man kan finde generaliteter af det, vi studerer, som eksisterer uafhængigt af forskeren. For at kunne drage konklusioner på et mere generelt niveau er det et behov for en vis mængde data. Derfor udvides vores undersøgelse, hvor vi både anvender kvantitative spørgeskemaer og kvalitative semistrukturerede interviews. Dette gør vi for at afdække begrebet skylds omfang i de forskellige niveauer og strukturer. Afhandlingens videnskabsteoretiske udgangspunkt er derfor kritisk realisme.

2.6 Hypoteser

Efter en præsentation af forskningsspørgsmålet, efterfulgt af en præsentation af afhandlingens videnskabelige ståsted, vil vi i dette afsnit konstruere afhandlingens hypoteser. I introduktionen har vi beskrevet, hvordan individer kan respondere på skyld, hvilket kan opstå i relationen mellem leder og medarbejder, hvorfor det antages, at skyld har en betydning for aktørens videre handlinger. Understøttet af agency-teorien (Eisenhardt, 1989) ønsker vi i denne afhandling at belyse, hvordan principalen, altså topledere, gennem følelsen skyld kan påvirke agentens, altså mellemlederens, adfærd. Eisenhardt (1989) foreskriver altså, at principalen gennem nogle redskaber, herunder specifikt en adfærdsbaseret eller en outcomebaseret kontrakt, kan prime agenten til en ønskværdig adfærd. I forlængelse af dette er vi derfor interesserede i, hvilken respons offentlige mellemledere har på skyld. Denne viden har vi anvendt i udformningen af de nedenstående hypoteser, som vil blive anvendt i denne afhandling.

Kritisk realisme godtgør plausibiliteten af deres konklusioner gennem korrespondensteori, som vurderer sandheden ud fra, hvor stor indbyrdes logisk forenelighed der er i de kvantitative fund og kvalitative udsagn (Egholm, 2014). Denne afhandling er baseret på et deduktiv rationale, hvor hypoteser er afledt fra teorier og testet i empiriindsamlingen. Kritiske realister mener, at man ikke kan se strukturerne på overfladeniveau, men ved at se, om hypoteserne stemmer overens med de empiriske data, så kan man vurdere strukturernes sandhed (Egholm, 2014). Hypoteserne er udarbejdet på baggrund af problemformuleringens underspørgsmål med henblik på at fremføre vores forventninger til, hvad vores data vil belyse. Hypoteserne er opstillet for at blive testet på det kvantitative materiale, som vi har indsamlet. Tro mod det videnskabsteoretiske paradigme, kritisk realisme, vil strukturernes sandhed eksistere hvis der er gentagne mønstre i det undersøgte materiale og dermed vil strukturerne eksistere uafhængigt af forskerens tolkning.

Vi er interesserede i, om agenten på baggrund af skyld induceret af en overordnet, ændrer adfærd. Teorien som vi har anvendt i denne afhandling, har indikeret at skyld har en effekt på individets læringsproces. Den første hypotese belyser skyld ud fra teorien om *læring i feedback*. Teorien handler om at individer, som bliver pålagt skyld, drives til at lære af fejlen og på denne måde evaluere sin handling, og dermed skabes der et engagement til at ville

forbedre sig. I Liu & Xiang (2018) forskning forklarer de at individer som er usikre på deres funktion i en organisatorisk kontekst, f.eks grundet færre år på arbejdsmarkedet, vil responder med læring når de bliver udsat for følelsen skyld. Rationalet med denne hypotese er begrundet i, at offentlige mellemledere med lav anciennitet er mere modtagelig over for skyld og derfor reagerer stærkere på læring. Denne positive effekt af skyld, har derfor betydning for den første hypoteses udformning som lyder således:

Hypotese 1: Mellemledere med under eller lig med 7 års anciennitet, som bliver udsat for følelsen skyld fra en overordnet, reagerer stærkere på læring.

Den anden hypotese handler om, at skyld påvirker den måde vi anskuer hinandens hierarkiske position i en social setting. Hypotesen bygger på at jo yngre individet er des stærkere vil det reagere på skyld gennem social status fordi det unge individ har et større behov for at skulle bevise sit værd og dermed forhandle sin position i hierarkiet i en social kontekst (Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011). Den anden hypotese lyder således:

Hypotese 2: Yngre mellemledere (mellem 26 og 47 år), som bliver udsat for følelsen skyld, responderer stærkere på social status.

Den tredje hypotese er bygget på Tangney's (1990) teori om *prosocial adfærd*. Individer som føler skyld kan respondere ved at blive motiveret til at ændre sin handling, fordi individet søger at råde bod på en forkert handling, som ikke levede op til de sociale normer. Den prosociale adfærd er rodfastet i en moralsk motivation om at restaurere en skadet relation mellem to parter, altså oplever "gerningsmanden" (den skyldige) en omsorg for "offeret" og gør derfor bod gennem sin handling. Ghorbani, Liao, Caykoylu og Chand (2012) beretter som væsentligheden af den psykologiske afstand mellem den skyldige og "offeret" og understreger at jo tættere, stærkere og større relationen er des større effekt har skyld på den skyldiges kompenserende adfærd. Derfor lyder den tredje og sidste hypotese således:

Hypotese 3: Mellemledere, som er udsat for skyld af en overordnet, reagerer stærkere på prosocial adfærd, hvis de har over 23 medarbejdere under sig.

2.7 Delkonklusion

Afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted er kritisk realisme, og det er gennem denne linse at vi har betragtet vores afhandling. Først har vi i dette afsnit belyst, hvordan virkeligheden grundlæggende er, og dette beskriver vi ud fra Bhaskars to niveauer, det virkelige niveau og det faktiske niveau. Dernæst forklarer vi Bhaskars tredje niveau, det empiriske niveau, der betegner de fænomener, som vi kan erfare og observere (Egholm, 2014). Ud fra denne teoretiske forklaring har vi forsøgt at forklare, hvordan det videnskabsteoretiske standpunkt har indflydelse på vores afhandling, da vores ambition er at afdække, hvordan de sociale strukturer producerer det handlingsrum, som mellemlederne kan handle i. Formålet er derfor at synliggøre det usynlige forhold, der regulerer og producerer relationerne og dermed skabe mulighed for at ændre disse. Kritisk realisme er dualistisk hvorfor vi forsøger at nå frem til nogle generelle strukturer, på trods af at paradigmet mener, at vi som forskere ikke kan være fuldstændig værdifri. Efter en præsentation af afhandlingens videnskabelige ståsted, har vi afslutningsvis præsenteret vores tre hypoteser, som senere i afhandlingen blive afklaret.

3. Undersøgelsen af skyld

Hovedformålet med dette afsnit er at definere følelsen skyld, da det er nødvendigt for at kunne besvare afhandlingens problemformulering og underspørgsmål. Ved at foretage en systematisk litteratursøgning af skyld og derefter udarbejde en struktureret oversigt over forskningslitteraturens distributions af emnet og dets termer og indholdselementer har det været muligt at definere og præcisere fænomenet i en organisatorisk kontekst. Vi har udformet en konsistent definition, som vil blive anvendt i denne afhandling. Andre begreber, som anvendes i afhandlingen, vil løbende blive præsenteret og defineret for at sikre overskuelighed og transparens.

Inden gennemgangen af litteraturen finder vi det essentielt at beskrive udvælgelsesprocessen af anvendt forskningslitteratur mv. I vores litteratursøgning har vi anvendt instrumenterne Google Scholar, Libsearch og Ebscohost, som vores primære søgeværktøjer. Begrebet skyld er anvendt i mange sammenhænge, hvorfor vi har anvendt en søgestrategi, hvor begrebet skyld sættes i sammenhænge med relaterede søgeord på både engelsk og dansk. I den nedenstående tabel er de primære nøgleord angivet, som vi har benyttet for at fremsøge relevante artikler. Disse nøgleord er sammensat ved at benytte citationstegn eller AND.

Tabel 1: Primære nøgleord, som er anvendt i litteratursøgningen

Primære nøgleord i litteratursøgningen
• Skyld • Skam • Følelser • Organisation • Ledelsesværktøj • Ønsket adfærd (Compliance)

Når vi har fundet en relevant artikel, har vi også gennemgået artiklens litteraturliste for at identificere yderligere relevante artikler. Denne søgeproces har medført en stor mængde af litteratur, hvor det har været relevant at fastlægge et antal inklusionskriterier og eksklusionskriterier. Vi har nedenfor udarbejdet en tabel over disse kriterier. Dertil har vi ligeledes i elimineringsprocessen vurderet mængden af citering, som hvert dokument har fået.

Det har vi gjort ved hjælp af Google Scholar, Scopus og Web of Science, der er citationsdatabaser, som rummer ”abstracts” og citater. Det konstateres, at de valgte artikler ligger i et spænd mellem 50 og 2631 citeringer. Artiklerne med få citeringer er alligevel inddraget, hvis de er nyudgivne og dermed ikke har haft mulighed for at blive objekt for citering. *Impact factor* medtages, da denne faktor er et redskab til at måle kvaliteten af en videnskabelig artikel. *Impacts factor* angiver gennemsnittet af citeringer af en artikel i det pågældende tidsskrift inden for et bestemt tidsrum, og derved er den en indikator for vigtigheden af en artikel inden for sit felt (startpublicering.nu).

Tabel 2: Kriterier for litteraturen

	Kvalificeret	Diskvalificeret
Årstal	Fra 1990 til i dag	Før 1990
Impact factor / citeringer	Citeringer > 50 Impact factor >2000	Citeringer < 20 Impact factor < 2000
Sprog	Dansk og Engelsk	Andre sprog
Type	Videnskabelige artikler, som anvender metodiske designs og er akademiske.	Studier, der ikke anses som akademiske.
Forsknings-område	Studier, som definerer skyld og henviser til skyld i forbindelse med adfærd.	Studier, som behandler følelser generelt. Studier, hvor vi ikke er i stand til at anvende undersøgelsen i en organisatorisk kontekst.
Undersøgelsesfelt	Et undersøgelsesfelt, som belyser skyld i det vestlige samfund ud fra individer i den arbejdsdygtige befolkningsgruppe.	Studier, hvor undersøgelsesfeltet har fokus på skyld ud fra pensionister, psykisk syge eller børn under 18.

Store dele af litteraturen, der belyser emnet skyld, har ligeledes fokus på andre følelser. Litteraturen belyser, hvorledes følelser som skyld, skam, stolthed, skuffelse osv. er betydeligt forskellige følelser og har forskellige indvirkninger på den enkelte agent (Bohns & Flynn, 2013; Ketelaar & Au, 2003). *The terms shame and guilt are often used interchangeably, but*

psychological theory and phenomenological studies clearly indicate that these are distinct affective experiences (Tangney, 1990: s. 102). Følelsen skyld sættes ofte i forbindelse med følelsen skam, hvorfor vi har været nødsaget til at inddrage litteratur om skam (Tangney, 1990; Ghorbani, Liao, Caykoylu & Chand, 2012; Bohns & Flynn, 2013). Skyld er det primære fokuspunkt i denne afhandling, og derfor lægges der vægt på at anerkende de betydelige forskelle mellem følelserne og finde litteratur af høj kvalitet, som belyser fænomenet skyld for at sikre transparens og forankre de analytiske termer, som bærer denne afhandlings analyse.

De nedenstående artikler er udvalgt til at definere skyld og de har alle været gennem elimineringsprocessen. For at danne et overblik er artiklernes forskningsområde samt artiklernes definition af skyld kort beskrevet.

Tabel 3: Udvalgte artikler til definitionen af skyld

Impact factor / citeringer	Forfatter/e	Titel	Forskningsområde	Definition af skyld
I-faktor: 2.509 Citeret: 18 gange	Antonetti, P., Baines, P., and Jain, S. (2018)	The persuasiveness of guilt appeals over time: Pathways to delayed compliance	Artiklen har fokus på, hvordan man påvirker adfærd gennem skyld. Artiklen belyser, hvordan markedsføring og skyldpåvirkning får agenter til at handle som ønsket.	<i>since guilt is an unpleasant emotion, it creates a desire to act to deal with the problem that is causing the emotional state (s. 14)</i> <i>Guilt is a negative emotion caused by the perception of negative consequences associated with the self. Although guilt is often elicited by acts that are directly caused by the individual, scholars recognize that behaviors more indirectly associated with the self are also sufficient to elicit guilty feelings (s. 15).</i>
I-faktor: 3.807 Citeret: 65 gange	Bohns, V.K. and Flynn, F.J. (2013)	Guilt by Design: Structuring Organizations to Elicit Guilt as an Affective Reaction to Failure	Adskiller skyld (konstruktiv) og skam (destruktiv), hvorefter artiklen diskuterer etikken bag anvendelsen af skyld i organisatoriske sammenhæng.	<i>1. Perceptions of control: Guilt requires believing that one has control over a negative outcome</i> <i>2. Object specificity: The object of a guilt response tends to be highly specific (e.g., a particular behavior)</i> <i>3. Negative outcomes for others: People tend to feel guilty when they commit a transgression that harms others or affects others' outcomes (s. 1161).</i>
I-faktor: 2.917	Ghorbani, M., Liao, Y.,	Guilt, Shame, and Reparative Behavior: The	Skyld og skam og deres effekt på psykologisk adfærd.	<i>Guilt is defined as an agitation-based emotion of regretting a wrong action or decision. (...) In this way, the transgressor is capable of</i>

Citeret: 53 gange	Caykoğlu, S. and Chand, M. (2012)	Effect of Psychological Proximity	Skam interagerer med psykologisk nærhed for at forudsige kompensation, mens skyld forkaster forholdet mellem psykologisk nærhed og kompensation.	<i>putting him or herself in victims' shoes and seeing the issue from their perspective; hence these emotions are called cognitive responses to a behavior. Since guilty people can feel the pain as the victims feel, they are motivated to take other-oriented actions, such as apologizing to and compensating the victim, in order to eliminate the negative feeling. Guilty people perceive their behavior, but not themselves, as the target of criticism; therefore they can correct their wrongdoings without feeling humiliated or threatened (s. 313).</i>
I-faktor: 2.563 Citeret: 432 gange	Ketelaar, T. and Au, W.T. (2003)	The effects of feelings of guilt on the behaviour of uncooperative individuals in repeated social bargaining games	Artiklen beskriver skyld og demonstrerer, hvordan skyld påvirker sociale interaktioner. Dertil foretages ligeledes en kritik af tidligere undersøgelser af skyld.	<i>The emotion of guilt can be described as occurring when an individual has appraised his/her current situation as "bad" with regards to the observation that they have violated an important social norm in a blameworthy manner (s. 431).</i>
I-faktor: 2.552 Citeret: 22 gange	Pashler, H. (2013)	Encyclopedia of the mind	Adskiller skyld og skam og forklarer, hvordan disse er forskellige. Derudover definerer artiklen skyld og forklarer om adfærdsmæssige virkninger af skyld.	<i>guilt is defined as a self-conscious, social-moral emotion consisting of an unpleasant affective state, often accompanied by thoughts about the self having engaged in a blameworthy violation of a social norm (...). Guilt also refers to instances in which an individual experiences unpleasant feeling states while merely contemplating the future violation of a social convention or rule, in which case we refer to this as "anticipated" guilt (s. 376).</i>
I-faktor: 5.733 Citeret: 315 gange	Tangney, J.P. (1990)	Assessing Individual Differences in Proneness to Shame and Guilt: Development of the Self-conscious affect and attribution inventory	Forklarer om forskelle og ligheder mellem skyld og skam. Dertil belyser artiklen et studie, som er udviklet til at vurdere karakteristiske affektive, kognitive og adfærdsmæssige reaktioner forbundet med skam og skyld blandt en ung voksen befolkning.	<i>Guilt involves the perception that one has done something "bad." But although the person experiencing guilt may feel for the moment as if he or she is a bad person, his or her self-concept and identity remain essentially intact, and the self remains "able." Motivation and behavior arising from the guilt experience tend to be oriented toward reparative action, such as confessing, apologizing, undoing, repairing (s. 103).</i>

I-faktor: 2.529	Tangney, J. P., and Dearing, E. (2002)	Shame and guilt	Skyld og skam forklares i sammenhæng og der lægges vægt på om forskelle og ligheder.	<i>Guilt is an emotion that stems from a negative evaluation of specific behaviors (s. 49).</i>
Citeret: 2631 gange				
I-faktor: 5.733	Pinter, C., Insko, C.A., Wildschut, T., and Kirchner, J.L. (2007)	Reduction of Interindividual - Intergroup Discontinuity: The Role of Leader Accountability and Proneness to Guilt	Lederes adfærd og deres følsomhed overfor skyld.	<i>guilt involves the negative evaluation of specific transgressions—often ones involving harm to others and a concern for their rectification (...) Second, guilt, more so than shame or embarrassment, motivates moral behavior (s. 254).</i>
Citeret: 65 gange				

3.1 Definition af skyld

Ud fra en gennemgang af ovenstående litteratur er der mange ligheder i definitionerne af skyld. Disse ligheder anvendes for at konstruere en generel definition af skyld til brug for analyserne i denne afhandling.

Skyld er en universel, ubehagelig følelse, som mange mennesker kender til. Skyldfølelsen beskrives som et tilfælde, hvor agenten har en opfattelse af, at agenten har markeret sig ved en dårlig eller forkert handling og i denne forbindelse har overtrådt en social norm (Ketelaar & Au, 2003; Antonetti, Baines & Jain, 2018; Tangney & Dearing, 2002). Skyldfølelsen skaber et ønske hos individet om at gribe til handling for at udbedre det problem, som forårsager denne følelsesmæssige tilstand (Antonetti, Baines, & Jain, 2018; Ghorbani, Liao, Caykoylu, & Chand, 2012). Ved at forsøge at afhjælpe skyld er der stor sandsynlighed for, at den, der plages af skyldfølelsen, vil forsøge at forbedre adfærden ved f.eks. at komme med en tilståelse eller en undskyldning (Tangney, 1990; Tangney og Dearing, 2002; Stearns & Parrott, 2012; Ghorbani, Liao, Caykoylu, & Chand, 2012). Når en agent oplever skyld, kan agenten i øjeblikket føle, at agenten er en dårlig person, men skyldfølelsen er begrænset, da det ikke påvirker individets selvopfattelse eller identitet, da det er agentens adfærd, som er målet for kritikken (Tangney, 1990; Ghorbani, Liao, Caykoylu, & Chand, 2012).

Et resultat af disse overvejelser udgør hermed en definition af skyld, som vil blive benyttet i denne afhandling: *Skyld er en følelse som stammer fra en negativ evaluering af en specifik handling, som ofte påvirker et andet individ.*

3.2 Forskelle og ligheder mellem skyld og skam

Store dele af litteraturen, der belyser emnet skyld, har samtidig fokus på andre følelser (Bohns & Flynn, 2013; Ketelaar & Au, 2003). Ketelaar og Au (2003: s. 439) udtrykker denne opfattelse i deres artikel;

one cannot rule out the possibility that another negative emotion, such as “shame”, rather than guilt per se, gave rise to the “negative affect” that lead to increases in cooperative behaviour. Remember that the “guilt” induction asked participants to recall a time when they felt “guilty”, “ashamed”, or “self-blaming”. Although guilt and shame both possess a negative affective component, they differ subtly in their cognitive appraisal structure.

Ved mange studier sammensmeltes følelserne skyld og skam, og undersøgelser viser, at disse begreber har en signifikant korrelation (Pinter, Insko, Wildschut, & Kirchner, 2007). Dette medfører, at det kan være svært at skelne mellem indflydelsen fra skam og skyld. Derfor har vi fundet det relevant at afdække aspekter af skam, herunder dens ligheder med og forskelle fra skyld.

Først vil vi belyse nogle af lighederne mellem skyld og skam. Skyld og skam er to moralske følelser, som i nogle af de valgte forskningstekster anvendes som synonyme, selvom de er meget forskellige. Disse to følelser karakteriseres ofte som selvbevidste følelser, hvilket betyder, at individet evaluerer sig selv eller andres handlinger (Stearns & Parrott, 2012; Bohns & Flynn, 2013). Skyld og skam har ofte en forpligtende effekt på menneskers adfærd, som dog udfolder sig på forskellige måder (De Hooge, 2013; Shen, 2017). De er almindelige følelsesmæssige reaktioner, som fremkommer ved, at agenten begår en overtrædelse, enten ved at man gør noget, som man ikke burde have gjort, eller har undladt at gøre noget som man burde have gjort (Bohns & Flynn, 2013). Disse to følelser bliver ofte associeret med social misbilligelse, selvværd og handlingstendenser i form af, at man som individ ønsker at råde bod på sin handling (Stearns & Parrott, 2012).

I mange undersøgelser af skyld og skam havde individer, som følte skam, en tilbøjelighed til også at føle skyld, og individer som følte skyld, også at føle skam. Hvilket derfor betyder, at det i nogle undersøgelser kan være meget vanskeligt at adskille disse to fænomener (Stearns & Parrott, 2012). Derfor vil vi nedenfor skabe et overblik over, hvordan følelserne skyld og skam adskiller sig fra hinanden. Den foreløbige forskning har endnu ikke opnået en overordnet konsensus om forskellene mellem skyld og skam. Kim, Thibodeau & Jorgensen (2011; s. 71), har forsøgt at opstille en tabel over forskellene mellem skyld og skam, som denne afhandling støtter sig til og henter inspiration fra.

Tabel 4: Forskelle mellem skam og skyld (Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011; s. 71)

Critical Distinctions Between Shame and Guilt

Dimension	Shame	Guilt	Selected references
Object of negative evaluation	The global self	Specific behavior	H. B. Lewis (1971); Tangney & Dearing (2002)
Direction of attentional focus and focus of distress	Inward, toward the self	Outward, toward relationship partners	Leith & Baumeister (1998); Tangney (1991a)
Phenomenology	Feeling "small" and inferior, helpless, powerless, feeling exposed	Tension, regret, remorse, other-oriented concern	Lindsay-Hartz (1984); Tangney & Dearing (2002); Tangney et al. (1996); Wicker et al. (1983)
Action tendencies	Avoid, hide, withdraw, escape, isolate, a desire to disappear	Approach, amend, repair, confess, apologize	Frijda et al. (1989)
Accompanying emotions	Anger, anxiety, (self-)disgust; typically more painful	Sorrow, empathy; typically less painful	Gilbert (1998)
Centrality of public exposure	High	Low	R. H. Smith et al. (2002)
Attributional pattern	Internal, stable, global, uncontrollable	Internal, unstable, specific, controllable	Tracy & Robins (2004, 2006)
Evolutionary origins	Evolved as part of the rank system	Evolved as part of the caring system	Crook (1980); Gilbert (1992)
Function	Repair reputation	Repair damaged relationship	Crook (1980); Gilbert (1992)

Ud fra Kim, Thibodeau & Jorgensens (2011) tabel ses det, hvordan følelsen skam er forbundet med individets selv og efterfølgende kan lede til andre negative følelser. Derimod har den, der føler sig skyldig, primært fokus på personen, som påvirkes af den skyldiges adfærd, og den efterfølgende handling er mere løsningsfokuseret end hos individer, som føler skam.

Vi har ligeledes ud fra den gennemgåede forskningslitteratur forsøgt at adskille skam og skyld ud fra tre generelle antagelser, som har været gennemgående i forskningslitteraturen. Grunden til dette afsnit er at sikre gennemsigtighed i resten af afhandlingen og tydeliggøre, hvorledes begreberne sagtens kan anvendes hver for sig.

Den første antagelse er, at individer som udtrykker skam, har et ønske om at ændre noget ved sig selv, hvorimod individer som udtrykker skyld, ønsker at ændre noget på baggrund af en tidligere handling (Stearns & Parrott, 2012; Tangney & Dearing, 2002; Ghorbani, Liao, Caykoylu, & Chand, 2012). Skam har tendens til være forbundet med destruktive handlinger

såsom, fjendtlighed, at flygte eller at gøre modstand (Tangney, 1990; Bohns & Flynn, 2013), hvorimod skyld tenderer til at inspirere mere konstruktive handlinger såsom undskyldninger, søge om tilgivelse og reparere de skader der er gjort (Tangney, 1990; Tangney og Dearing, 2002; Bohns & Flynn, 2013; Stearns & Parrott, 2012).

Den anden antagelse er, at individer, som udtrykker skam, er vurderet til at have mere negativ selvevaluering end individer, der udtrykker skyld. (Stearns & Parrott, 2012; Tangney & Dearing, 2002; Kim Thibodeau og Jorgensen (2011: s. 70) beskriver det således,

Shame strikes at the core of a person's identity, and as a result, forces the individual to contemplate the possibility of a defective, unworthy, or damaged self. Guilt, on the other hand, leaves identity intact by implicating only specific behaviors.

Selvom begge følelser opleves som ubehagelige for individet, anses skyldfølelsen for at være motiverende for agenten til at rette op på sine fejl, hvorimod skam påvirker individet til at dvæle ved følelsen og reagere på en destruktiv måde (Bohns & Flynn, 2013; Stearns & Parrott, 2012).

Den sidste og tredje antagelse handler om, at skam kun er fokuseret på individet selv, modsat skyld som også har fokus på "offeret" som handlingen har haft en konsekvens for.

Guilty individuals would try to correct the transgression, and either accept retribution from the victim or give out compensation. (...) Ashamed transgressors, on the other hand, would be more likely to feel like they want to hide from everyone and as a result, would be less likely than transgressors who consider themselves guilty to compensate their victims (Ghorbani, Liao, Caykoylu & Chand, 2012; s. 313).

Hvilket betyder, at individer der udtrykker skyld har større empati for offeret end individer, der udtrykker skam (Stearns & Parrott, 2012; Ketelaar & Au, 2003; Ghorbani, Liao, Caykoylu & Chand, 2012).

3.3 Teorien om skylds påvirkning

Det kritisk realistiske paradigme foreskriver, at man forsøger at forstå og forklare på samme tid. For at forstå responsen af skyld vil kapitlet belyse, hvordan tidligere undersøgelser har forsøgt at forbinde skyld til både positive og negative påvirkninger af individer, som oplever

skyld. Derudover vil vi i dette kapitel forsøge at forklare, hvorfor det er interessant at undersøge skyldfølelsens indvirkning på individets handlingsmønstre.

Både skyld og skam er to moralske følelser, som også karakteriseres som “selvbevidste” følelser, hvilket betyder, at de begge involverer en evaluering ude fra eller fra individet selv. Derudover er begge følelser associeret med evaluering, at “råde bod på en negativ adfærd” og social misbilligelse og evt. udstødelse (Stearns & Parrott, 2012). Begge følelser har en påvirkning på individets adfærd, som virker forpligtende. Der er samtidig en generel adskillelse af den påvirkning, som følelsen skam og følelsen skyld kan have på et individ. Bohn og Flynn (2013) forklarer, at skyld på en arbejdsplads kan lede til motivation hos den enkelte medarbejder og dermed gavne organisationen. Derfor kan skam-reaktionen have tendens til at lede til noget destruktivt, og af den grund fokuseres der i denne afhandling på skyld frem for skam, da der er fokus på at forklare, hvordan den ellers negative følelse skyld også kan påvirke individers handling i en organisatorisk kontekst.

Gennem den læste forskningslitteratur omkring reaktionerne på skyld er der nogle reaktioner, som har været fremtrædende. Teorierne viste at skyld kan motivere til uselviske handlinger, hvorfor dette afsnit først er delt op i *prosocial adfærd* (Hoffman, 1982). Derudover beretter nogle tekster om, at den positive effekt af skyld er, at den kan lede til læring (Liu & Xiang, 2018), hvorfor det andet afsnit handler om *læring*. Det tredje afsnit handler om *social status*, fordi skyld gennem forskning har vist sig at have en påvirkning på individets persona (Stearns & Parrott, 2012). Vi har i de efterfølgende afsnit uddybet de tre tendenser.

3.3.1 Prosocial adfærd

Hoffman (1982) er gennem sin forskning kommet frem til den erkendelse, at følelsen skyld, kan motivere til uselviske sociale handlinger - også kaldet en *prosocial adfærd* (Tangney, 1990). Dette fund bakker flere teoretikere op om (Tangney, 1990; Vaish, Carpenter & Tomasello, 2016; Pinter, Insko, Wildschut & Kirchner, 2007; De Hooge, 2013; Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011; Liu & Xiang, 2018; Ghorbani, Liao, Caykoylu & Chand, 2012; Bohns & Flynn, 2013).

Denne *prosocial adfærd* opstår, fordi følelsen af skyld kan udløse en motiverende adfærd hos individer, som oplever skyld (Tangney, 1990; Vaish, Carpenter & Tomasello, 2016; Pinter, Insko, Wildschut & Kirchner, 2007). Motivation kan forklares som det forhold, at et individ

er drevet til at gøre noget (Ryan & Deci, 2000b). Grunden til, at man bliver motiveret til at ændre sin handling, når man oplever skyld, er rodfæstet i en moralsk motivation. Moralsk motivation er de moralske retningslinjer og principper, som vi følger i vores gøre og laden. Flere teoretikere giver udtryk for at den følelsesmæssige oplevelse af skyld kan motivere, fordi individet søger at råde bod for en forkert handling, fordi handlingen ikke levede op til de sociale normer (De Hooge, 2013; Antonetti, Baines & Jain, 2018). Den negative handling kan ofte have en effekt på et andet individ, dermed kan skyld medføre en moralsk motivation, fordi individet ønsker at reparere en skadet relation mellem to parter (Vaish, Carpenter & Tomasello, 2016; Ghorbani, Liao, Caykoylu & Chand, 2012; Bohns & Flynn, 2013; Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011).

Skyld skaber et øget fokus på at reparere relationer, da skyldige mennesker ofte kan mærke den smerte, som offeret føler. Dette medfører, at de skyldige er i stand til at sætte sig i ofrenes sted og se problemet ud fra deres perspektiv og derfor søger efter at tilegne sig en kompenserende adfærd som vil gavne "offeret" (Vaish, Carpenter & Tomasello, 2016; Ghorbani, Liao, Caykoylu & Chand, 2012; Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011). Der skabes en medmenneskelige omsorg, hvorved den skyldige tilsidesætter egne behov og fokuserer på individet, som blev udsat for den skyldiges forkerte handling (Tangney, 1990). Ghorbani, Liao, Caykoylu & Chand (2012) har i deres forskning belyst, at hvis den skyldige føler sig tæt knyttet til offeret, så er det mere sandsynligt, at den skyldige person hurtigere vil tilbyde større compensation hvorimod at hvis den skyldige handler overfor en fremmede så vil den skyldige føle mindre skyld og dermed tilbyde mindre compensation. Deres resultater viser at når individet føler skyld over for sin gruppe (medarbejdere, kolleger, ledere, venner etc.) så påvirker skyld i højere grad individets adfærd og beslutningstagen (Ghorbani, Liao, Caykoylu & Chand, 2012). Den psykologiske afstand i relationen har derfor en væsentlig rolle da jo tættere relationen er mellem den skyldige og "offeret" og jo flere "ofre" og dermed en stærkere relation des større effekt har skyld på den skyldiges kompenserende handling (Ghorbani, Liao, Caykoylu & Chand, 2012).

Organisationer kan drage nytte af disse proaktive og prosociale effekter af skyld, grundet det forhold, at de prosociale effekter stimulerer og øger gruppe loyaliteten (Bohns & Flynn, 2013; Baumeister et al., 1994). Hvis en medarbejder mener, at individets overtrædelse skader den gruppe, som individet er en del af, vil medarbejderen sandsynligvis opleve skyld og forsøge at

afhjælpe enhver skade, der er sket for de andre gruppemedlemmer (Baumeister et al., 1994; De Hooge, 2013). Ryan og Deci (2000a) beretter om tre grundlæggende psykologiske behov, som findes i alle mennesker og derfor er universelle. Ryan og Deci (2000a) beretter om et grundlæggende behov for samhørighed, som handler om, at individer der indgår i en social kontekst som er støttende og anerkendende, oplever en fremmende indre motivation. De definerer behovet for samhørighed som *The need to feel belongingness and connectedness with others* (Ryan & Deci, 2000a; s. 73). Den relationelle understøttelse er derfor vigtig, da den giver individet en følelse af tilhørsforhold og sikkerhed. Den sociale kontekst og behovet for at høre til er altså et grundlæggende behov hos mennesket, hvorfor det er interessant at undersøge, om individet kan foretage irrationelle valg for at føle, at det høre til fællesskabet eller gruppen (Ryan & Deci, 2000a.).

Bohns og Flynn (2013) forklarer, at det ikke er alle individer, som føler sig skyldige, som vil reagere ved at forsøge at øge gruppeloyaliteten. De forklarer, at proaktive medarbejdere i organisationer vil reagere effektivt og hurtigt for at reparere relationen og øge gruppeloyaliteten. Medarbejder, som derimod ofte har tendens til at undgå intimitet eller social interaktion med andre, vil have særdeles svært ved dette, selvom de har et ønske om at ændre deres handlinger for at styrke gruppen (Bohns & Flynn, 2013).

3.3.2 Læring

Liu og Xiang (2018) har forsket i den positive effekt af den negative følelse skyld, og de har fokuseret på, hvordan feedback påvirker medarbejders læring i en organisatorisk sammenhæng. Gennem feltundersøgelser har de indsamlet data fra 176 medarbejdere, og deres fund viser, at følelsen skyld fungerer som en formidler mellem feedback og læring. Liu og Xiang (2018) argumenterer de for, at skyld gennem feedback kan have en positiv effekt på medarbejders læring og dermed outcome, altså præstation. De forklare ligeledes i deres forskning at når individer som er usikre i deres position, grundet færre år på arbejdsmarkedet, vil de have større tendens til at responder med læring når de bliver udsat for følelsen skyld (Liu & Xiang, 2018). Et af Ryan og Decis (2000a) grundlæggende behov er behovet for kompetencer. Deci og Ryan linker feedbacken til behovet for kompetencer, som bygger på behovet for individets ønske om at føle sig kompetent, og derved får individet tilfredsstillet et behov ved at udføre noget ved at kunne bruge sine egenskaber og dermed tilføje noget af værdi til andre (Ryan & Deci, 2000a). Hvis individet kan bruge sine kompetencer til at løse

en opgave, bliver den indre motivation fremmet (Ryan & Deci, 2000a). For at individet skal have opfyldt dette behov, skal det ske gennem individets sociale miljøer og relationer, som individet indgår i (Gagné & Deci, 2005). Flere teoretikere fremhæver derudover, at transformationel lederskab kan motivere medarbejdere ved, at lederen gør medarbejderen bevidst om lederens forventninger og den præstation, som der forventes af medarbejderen (De Hooge, 2013; Liu & Xiang, 2018; Bynum, 2015). Undersøgelser viser desuden, at positiv feedback er med til at fremme den indre motivation mere end ingen feedback, hvorimod den negative feedback mindsker den indre motivation (Ryan & Deci, 2000a).

Flere studier viser, at individer som får feedback for deres præstation gennem følelsen skyld, fremmer deres engagement til at ville lære mere (Liu & Xiang, 2018; Bynum, 2015; Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011). Kim, Thibodeau og Jorgensen (2011) har undersøgt skylds påvirkning på individers adfærd og skriver følgende

Results indicated that participants who contemplated shame situations showed a tendency to rectify aspects of the global self (e.g., “If only I weren’t so stupid, I would have passed the exam”), whereas participants who contemplated guilt situations showed a tendency to rectify aspects of specific behaviors (e.g., “If only I had studied more, I would have passed the exam”) (Kim, Thibodeau og Jorgensen, 2011; s. 70).

De argumenterer således for, at skyld kan have potentialet til at stimulere engagement gennem evaluering og læringsprocessen. Carpenter, Tignor, Tsang og Willet (2016) undersøgte forskellen på skyld og skams effekt i evalueringer og konkluderede, at når individet gennem evaluering føler skyld, vil det gøre alt for at leve op til de standarder, der forlanges. Bynum (2015) argumenterer for, at skylds rolle i feedbackprocessen ikke er udforsket nok, hvorfor det er interessant at underkaste en nøjere undersøgelse af, hvordan en fundamental og menneskelig social følelse som skyld kan påvirke individers præstation.

Kan skyld som feedback have en negativ effekt? Grant og Wrzesniewski (2010) undersøgte, om der var en korrelation mellem individets bevidsthed om andres meninger, individets selvtillid og hvordan individet blev påvirket af evaluering. I deres forskning fandt de frem til, at skyld hos individer med lav selvtillid havde en negativ effekt på performance. De argumenterer for, at individer, som er meget bevidste om andres meninger kombineret med høj selvevaluering og selvtillid vil øge performance for at opnå andres forventninger.

Derimod vil individer, som er bevidste om andres meninger, med lav selvevaluering og lav selvtillid, skyld, reducere deres indsats og trækker sig fra deres engagement i at nå målet. Dette sker grundet den negative selvopfattelse, som får dem til at frygte, at de ikke har kompetencerne til at opfylde andres forventninger. Grant og Wrzesniewski (2010) mener dermed, at graden af individets selvtillid i en sammenhæng med evaluering er afgørende for individets præstation (outcome). Ryan og Deci (2000a) mener, at negative evalueringer kan reducere følelsen af selvstændighed og kompetence og derfor reducere den indre motivation. Vi vil undersøge, om skyld påvirker motivationen i relationen mellem medarbejder og leder ved negativ feedback (skyldfølelse). Vi vil desuden forholde os reflekterende til, om skyld i forbindelse med negativ evaluering kan have den modsatte effekt af Ryan og Decis forskning (2000a), altså en motiverende virkning i individets adfærd grundet behovet for at føle sig kompetent og bevise sin kunnen.

3.3.3 Social status

Ovenstående emne om evaluering fører os naturligt videre til emnet omdømme. Stearns og Parrott (2012) undersøgte, hvordan skyld havde en indvirkning på, hvordan personer bliver anskuet og skriver, *A number of theorists have claimed that feelings of guilt will be associated with a greater motivation to apologise to the wronged party, seek forgiveness, and make restitution following an infraction* (Stearns & Parrott, 2012; s. 410). Flere teoretikere udtrykker, at det individ som bliver påvirket af skyld, bliver opfattet som mere motiveret til at undskylde og søge tilgivelse, fordi det føler den smerte, det har påført et andet individ (Bohns & Flynn, 2013; Stearns & Parrott, 2012; Ketelaar & Au, 2003).

Moralske følelser som skyld, kan have en indvirkning på den sociale funktion. Denne sociale funktion indebærer, at individet gennem sine følelser kan kommunikere en moralsk mening ved f.eks. at råde bod på en negativ handling gennem en undskyldning og ved at indikere behov, motivation og værdier. Gennem den sociale funktion kan individet overtale andre om, at individet vil handle bedre i fremtiden. Når et individ offentligt udtrykker en korrigerende moralsk handling, så betyder det, at individet erkender sin forseelse, og derfor forpligter sig på de sociale normer. Det vil sige, at når et individ udtrykker skyld, så udviser individet en høj moralsk adfærd, hvilket formodentlig vil medføre mere positive evalueringer fra andre og dermed skaber det et bedre omdømme (Stearns & Parrott, 2012; Carpenter, Tignor, Tsang & Willet, 2016; Fisher, Beckmann, Minbashian & Wood, 2013). Stearns og Parrot (2012) mener

desuden, at skam er resultatet af et individets egen negative selvevaluering, hvorimod skyld stammer fra en umoralsk handling og har fokus på, hvordan individet kan lindre den skade, som individet har været skyld i. Det betyder, at når et individ oplever skyld, så opfattes det således, at individet har gjort noget “forkert”, men på trods af, at individet i øjeblikket kan føle sig som en dårlig person, så forbliver selvopfattelsen intakt. Motiverende adfærd opstår på baggrund af, at skyld tenderer til at have en reparerende adfærd i form af en handling såsom at undskylde, erkende sin fejl, reparere sin skade (Tangney, 1990; Stearns & Parrott, 2012; Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011).

I et socialt fællesskab såsom en organisation er det almindeligt, at individets persona hele tiden bliver evalueret af andre. I organisationer bliver præstation målt for at opnå optimering og effektivisering, og hvis et individ føler, at dets kapabiliteter ikke lever op til de sociale normer, så er det en trussel mod deres selvtillid, selvværd og persona, fordi de frygter at fremstå som inkompetente over for andre (Fisher, Beckmann, Minbashian & Wood, 2013). Flere teoretikere mener, at skyld påvirker individets frygt for ikke at kunne leve op til den sociale norm og dermed imødekomme andres forventninger, hvorfor skyld kan have en konsekvens for et individs omdømme. Skyld menes at kunne påvirke den måde, hvorpå vi mennesker anskuer hinandens færdigheder, evner og kompetencer i sociale kontekster, hvorfor skyld spiller en væsentlig rolle når vi skal forhandle dominans og hierarki i en social setting (Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011). Alder kan derfor spille en rolle når vi snakker om individer som blive påvirket af skyld vil respondere på baggrund af social status, da individer som er unge har et større behov for at skulle bevise sit værd og forhandle sin position i hierarkiet, hvorimod en ældre individ har bevist sit værd og derfor har indtaget en fast position i hierarkiet.

Kim, Thibodeau og Jorgensen (2011) mener, at grundlæggende følelser er brugbare, når man skal manøvrere rundt i sociale sammenhænge, men i kontakten mellem sociale individer er selvbevidste følelser brugbare i situationer, som handler om “social overlevelse”, hvilket betyder, at selvbevidste følelser er brugbare, når vi forhandler problemstillinger, som omhandler gruppeforhold, samarbejde og vedligeholdelse af sociale forhold (Stearns & Parrott, 2012; Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011; Fisher, Beckmann, Minbashian & Wood, 2013). Flere teoretikere mener, at selvbevidste følelser er defineret af deres sociale og interpersonelle funktioner, og dermed er selvbevidste følelser udviklet til at adaptere i

gruppesammenhænge f.eks. ved forhandling af status, forebyggelse af at blive udstødt af gruppen, forhandling af komplekse sociale strukturer, som er forhold, der alle er kritiske for menneskets evolutionære succes (Stearns & Parrott, 2012). Disse forskere beskriver altså grundlæggende, hvordan selvbevidste følelser såsom skyld, stolthed, flovhed og lignende, er udviklet af individet for at kunne forhandle sin sociale status og undgå udstødelse af gruppen (Fisher, Beckmann, Minbashian & Wood, 2013). Social status er et begreb, som har ændret sig over tid. I urtiden var den sociale status baseret på styrke og evnen til at skaffe føde, hvor den sociale status i en organisation i moderne tid er bestemt af talent, charme, prestige, kompetencer og evnen til at vinde andre over på ens egen side i det sociale landskab (Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011). Gennem moralske følelser som skyld sker der en gensidig socialisering. Sammen skaber vi de sandhedsstrukturer, som omhandler os som mennesker, og som foreskriver vores handlemuligheder, hvorfor forhandling om social status spiller en væsentlig rolle i responsen på skyld.

3.3.4 Lederens påvirkning på medarbejderen

Agency-teorien fokuserer på forholdet mellem principalen, som uddelegerer arbejdet, og agenten, som skal udføre arbejdet (Eisenhardt, 1989). Agency-teorien er interessant at betragte, da den giver et godt indblik i beslutningstagen, incitamenter, risiko og den kontrakt, som eksisterer mellem principalen og agenten. Eisenhardt (1989) beretter om positivist agency-teori, hvis interessefelt er at undersøge, hvilke ledelsesmæssige mekanismer der kan begrænse agentens *self-serving behavior*. Denne teori beskæftiger sig primært med, hvilke ledelsesmæssige mekanismer der kan løse agency problemet (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt (1989) behandler kontrakten som en mekanisme, som kan justerer agentens adfærd, og kontrakten som kan være baseret på *outcome* eller adfærd alt efter, om man ønsker at lægge risikoen hos agenten eller principalen. Man kan anskue kontrakten som et strategisk ledelsesværktøj, hvis formål er, at sikre en sammenhæng med organisationens strategiske udvikling og organisationens ressourcer (i form af agenter).

Bohns og Flynn argumenterer for, at der er måder hvorpå principalen kan påvirke agentens adfærd, som går udover den traditionelle kontrakt, som Eisenhardt beskrev tilbage i 1989. Bohns og Flynn (2013) beskriver det ligeledes,

Further, a manager may misdiagnose the kinds of incentives that will be most effective in motivating an employee's performance: he may use external incentives, like punishments

and rewards, rather than first trying persuasion and subtle social pressure (e.g., ‘‘We are all counting on you to get this right’’) (Bohns & Flynn, 2013; s. 104).

I dette eksempel snakker de om hvorledes ledere gennem et socialt pres kan opnå en ønskelig adfærd fra deres medarbejdere. Relationen mellem de to parter er kompleks, og i denne relation spiller både magt, sociale normer, konformitet og overtalelsesappeller vigtige roller, som alle kan påvirke agentens adfærd både positivt og negativt. Udover de forhold, som lederen direkte kan påvirke, diskuterer flere teoretikere om tilstedeværelsen af et socialt felt med nogle sociale forventninger og et socialt spil, hvor man kontinuerligt forhandler sin position (Stearns & Parrott, 2012; Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011; Fisher, Beckmann, Minbashian & Wood, 2013; Carpenter, Tignor, Tsang & Willet, 2016).

Modsat andre negative følelser, såsom skam, har skyld i flere studier vist sig at være associeret til positive handlinger i en organisatorisk kontekst, hvorfor vi i denne afhandling argumenterer for at skyld, på trods af at være en negativ følelse, kan have en positiv effekt på medarbejderens outcome. Vi argumenterer for, at følelsen skyld har potentialet til at kunne motivere individet til handling f.eks. i form af en reparerende handling (Vaish, Carpenter & Tomasello, 2016; Ghorbani, Liao, Caykoylu & Chand, 2012; Bohns & Flynn, 2013; Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011; De Hooze, 2013). I relationen mellem principalen og agenten er der dermed et underforstået magtforhold. Principalen har magt til at få indflydelse over agentens adfærd. Ledere har, givet med deres position, kontrol over deres medarbejdere gennem arbejdsvilkår, løn, arbejdstider og ansvarsområder. Ledere kan bede medarbejdere om at arbejde længere eller over weekenden, og dermed kan lederes indflydelse bevæge sig ind i medarbejderens privatliv og påvirke medarbejderens mentale og fysiske helbred. Bohns og Flynn (2013) argumenterer for, at vi konstant har indflydelse på mennesker, som er omkring os, gennem sociale normer, konformitet og sociale processer. Så udover det klassiske ledelsesværktøj kan ledere også påvirke sine medarbejdere gennem de sociale normer og processer.

I en organisatorisk kontekst spiller skyld en væsentlig rolle i det sociale felt mellem medarbejder og leder, da følelsen kan have en effekt på medarbejderens måde at handle på. Så på trods af en generel forståelse af skyld som en negativ følelse, som kan lede til lavt selvværd, depression, antisociale og neurotiske træk etc., så har skyld i disse tre sammenhænge stadig en positiv effekt, som kan være motivere til handling. Derfor er det

interessant at undersøge, hvorvidt følelsen skyld kan anvendes som et ledelsesværktøj for ledere, altså principaler, til at fremme ønsket adfærd hos medarbejdere, altså agenter. Denne afhandling undersøger derfor, om skyld i realiteten bliver brugt mod offentlige mellemledere i den offentlige sektor ved at påvirke deres prosociale adfærd, feedback og deres sociale status for at opnå ønskelig adfærd.

3.3.5 Teoriens begrænsning

Formålet med denne afhandling er at forstå og forklare, hvilken respons mellemledere har på skyld i en organisatorisk sammenhæng, mellem leder (principal) og medarbejder (agent) for at opnå ønskelig adfærd. Da fokus udelukkende rettes mod følelsen skyld og responsen på skyld samt dennes effekt i relationen mellem leder og medarbejder, udgrænses andre følelser og relationer i det omfang, dette kan lade sig gøre. Andre anerkendte former for ledelsesværktøjer kan være feedback, samtaler, økonomisk udbytte i form af bonus, lønstigning, titelændring, kompetence, reputation, etc. Det er interessant at forholde sig reflekterende til, om følelser kan virke som et ledelsesværktøj, da ledelsesværktøjer beskrives som værende noget som ledere, altså principaler, anvender til at fremme medarbejderes, altså agenter, præstation. De ovenstående udvalgte teorier om *prosocial adfærd*, *læring i feedback* og *social status* afdækker, hvordan følelsen skyld kan have en sammenhæng med præstation. I de tre afsnit har vi klarlagt både positive og negative effekter af skyld i de respektive emner. Da teorien kun belyser skyld i forlængelse af de tre subdomæner, er anvendt data samtidig afgrænset til at undersøge lige præcis dette felt. Det betyder derfor, at vi ikke får andre perspektiver på responsen af skyld, idet disse adgange og muligheder må udforskes i anden fremtidig forskning.

3.4 Delkonklusion

Vi har i dette afsnit, først foretaget en grundig litteratursøgning af skyld og derefter konstrueret en generel definition af skyld, som vil blive benyttet i denne afhandling: *Skyld er en følelse som stammer fra en negativ evaluering af en specifik handling, som ofte påvirker et andet individ.*

Vi blev hurtigt klar over, at mange studier har svært ved at skelne mellem indflydelsen fra skam og skyld. Skyld og skam er to moralske følelser, og de har begge en forpligtende effekt på menneskers adfærd, som dog udfolder sig på forskellige måder. Vi har ligeledes forsøgt at

adskille skam og skyld ud fra tre generelle antagelser, da vi i afhandlingen fokuserer på skyld frem for skam responsen. Skam har tendens til at lede til noget destruktivt, hvor vi i afhandlingen forsøger at belyse, hvordan den ellers negative følelse skyld kan påvirke individers handling i en organisatorisk kontekst.

Gennem den læste forskningslitteratur omkring responsen på skyld, har vi fundet frem til tre reaktioner som har været fremtrædende. Teorierne viste, at skyld kan motivere til uselviske handlinger, hvorfor vores første afsnit handler om *prosocial adfærd*. Derudover beretter teorien om, at en af de positive responser på skyld er, at skyld kan lede til læring, hvorfor det andet afsnit handler om *læring*. Det tredje afsnit handler om *social status*, fordi individets respons på skyld gennem forskning har vist sig, at have en effekt på individets sociale status. Afslutningsvis forklares hvilken respons mellemledere har på skyld i en organisatorisk sammenhæng mellem leder (principal) og medarbejder (agent) for at opnå ønskelig adfærd. Dertil forklares kort afhandlingens teoretiske begrænsninger.

4. Metode

Ud fra det teoretiske fundament præsenteres i dette afsnit metoderne, som vi anvender til at belyse og besvare problemformuleringen. Metodeafsnittet har til formål at redegøre for den praktiske tilgang til teorien samt redegøre for, hvilke overvejelser, som har været i spil i forbindelse med indsamlingen af data. Et af de første tiltag i vores metodologiske fremgangsmåde er at udvælge en strategi, som bedst understøtter vores problemformulering. I denne proces skal vi som forskere være opmærksomme på alle de praktiske begrænsninger, som udspringer af omstændighederne. En af begrænsningerne i forbindelse med vores metodeindsamling er tid og tilgængelige ressourcer i form af rette informanter. Afhandlingens tidsramme har naturligt affødt spørgsmålet om, hvor meget data der skal og kan indsamles i forhold til en samtidig sikring af kvaliteten af vores undersøgelse. Skyld er et kompliceret fænomen at undersøge, og derfor har det været nødvendigt at fokusere på sammenhængen mellem kompleksiteten af vores undersøgelse, mængden og kvaliteten af tilgængelige ressourcer og de tidsmæssige begrænsninger ved vores undersøgelse.

I relation til den kritiske realisme har vi gjort brug af en metodekombination, der tilstræber at finde sammenhæng mellem forskellige variable, og hvad der ligger til grund for tendenserne og eventuelle sammenhænge herimellem. Både kvantitative og kvalitative metoder har til formål at finde struktur i empirien, men tilgangen er forskellig i den kvantitative og kvalitative metode. Metodetriangulering styrker validiteten, da de valgte metoder supplerer hinanden, og derved kompenserer de for metodernes individuelle svagheder.

Metodetriangulering

Ved at kombinere de to forskellige metoder skabes der en synergi mellem de kvantitative spørgeskemaer og de kvalitative interviews (Mik-Meyer, 2010). Vi ønsker hermed at forfølge samme problemstilling, men belyst ud fra et meget forskelligt datamateriale således, at vi kan sikre at levere en større kompleksitet i analysen, end hvis vi blot anvendte én af metoderne. Ifølge det videnskabsteoretiske ståsted, kritisk realisme, forsøger man på én og samme tid at forstå og forklare, hvorfor vi i denne afhandling er optaget af hvorfor- og hvordan-spørgsmål. Campell og Fiske (1959) fokuserede på begrebet *multiple operationalisme*, hvor man ved brug af forskellige metoder sikrer større validitet. De mener, at man gennem de forskellige metoder så udforsker og belyser et fænomen fra flere forskellige sider, hvorved man opnår en

fuldstændig belysning. Denne metode er også kendt som metodeltriangulering (Campbell & Fiske, 1959). Metodeltriangulering anvendes til at opnå mere entydighed, hvilket dog ikke er hensigten, hvis man arbejder inden for rammerne af konstruktivismen, da man i dette paradigme tværtimod ønsker en højere grad af kompleksitet. Derudover er metodeltriangulering betegnelsen for at sammenligne to eller flere undersøgelser af samme fænomen. Kritisk realisme finder sandhed gennem kohærensteori. Det indebærer, at vi som forskere kombinerer den kvalitative og den kvantitative metode for at finde kohærens i data, som undersøger responsen og effekten af skyld fra flere forskellige perspektiver, samtidig med at vi gennem kvalitative interviews kan få uddybet respondentens svar fra de kvantitative spørgeskemaer.

Begrundelsen for at vælge en kvalitativ og kvantitativ metode er, at vi gennem spørgeskemaer og et stort antal respondenter kan finde nogle grundlæggende strukturer samtidig med, at vi gennem interviews kan få en uddybet forståelse af de strukturer, som er afgørende for individets handlinger. Vi vælger dermed at prioriterer den kvantitative metode (spørgeskemaer) og anvender kvalitativ metode (interviews) som et supplerende og underbyggende datasæt. Den største force ved de semistrukturerede interviews er, at de giver frihed til at interviewereren eller den interviewede kan inddrage skylds effekter i større eller mindre omfang, hvorfor det er oplagt at bruge denne form for metodeltriangulering. Vi kan gennem vores data fra spørgeskemaerne gøre den interviewede bekendt med oplagte og relevante samtaleemner, og således åbnes der op for en dybere forståelse og nuancering af den interviewedes strukturer. Den interviewedes kendskab til organisationen, branchen, de sociale- og politiske forhold kombineret med vores kendskab til afhandlingens genstandsfelt og teorierne, som afhandlingen arbejder ud fra, kan belyse nogle strukturer, som ikke kan uddybes i spørgeskemaerne, fordi det kan være for følsomt. Gennem triangulering ønsker vi at kompensere for de to valgte metoders svagheder (generalisering vs. nuancering/kompleksitet) og ved at belyse samme fænomen fra flere forskellige undersøgelser kan datasættene sammenlignes for at styrke undersøgelsens validitet (Mik-Meyer, 2010). Derudover er triangulering en måde, hvorpå man kan teste og bekræfte den indsamlede datas ensidighed og dermed sikre validitet og gyldighed (Kvale og Brinkmann, 2009).

Den praktiske kombination af kvalitative og kvantitativ metode

Benny Karpatschof (2006) forklare forskningsprocessen ud fra en forskningsspiral, som er angivet ud fra tre cyklusser, præpilot-, pilot- og hovedundersøgelsen. For at opnå en indledende forståelse for skyld og det at arbejde med skyld, har vi foretaget et indledende præpilotinterview med Camilla Sløk. Camilla Sløk arbejder sin forskning med skyld ud fra et andet genstandsfelt end den måde, som vi ønskede at vinkle vores undersøgelse på. Formålet med præpilotinterviewet var at afdække positive og negative sider af vores forskningsfelt vha. en anden forskers erfaringer med metode og resultater. Præpilotundersøgelsen hjalp os med at få afdækket, hvordan man håndterer et forskningsstudie af en følelse som skyld, og interviewet havde ligeledes til formål at afdække specifikke problemstillinger relateret til problemformuleringen. Derefter bevægede vi os videre til pilotundersøgelsen i forskningsspiralen, hvor vi operationaliserer problemstillingen til et bestemt undersøgelsesdesign, der afprøves ved at anvende mange spørgsmål i det enkelte subdomæne end den påtænkte hovedundersøgelse (Karpatschof, 2006). Derfor anvender vi et panel af eksperter, som skal være vores testrespondenter til at test vores spørgeskema. Nogle af fordelene ved denne pilotundersøgelse er, at vi får præciseret målsætningen og metoden inden den egentlige undersøgelse, vi får derudover rettet op på fejl og mangler, som kunne invaliderer hovedundersøgelsen (Karpatschof, 2006). Endelig kan vi derefter gå efter at fastlægge og afprøve pilotundersøgelsen til en mere omfattende og forpligtende hovedundersøgelse (Karpatschof, 2006). I hovedundersøgelsen indsamles data i form af et spørgeskema. I afslutningen af spørgeskemaundersøgelsen blev alle spurgt, om de er interesserede i at have et kort interview. Interviewene var korte og struktureret, og gav deltagerne mulighed for at supplere med noget relevant, og det blev tydeligt at der kom nogle fælles strukturer i interviewene. Tanken bag metodeafsnittet er, at andre forsker fremadrettet kan gentage undersøgelserne, hvilket øger reliabiliteten af afhandlingen.

4.1 Kvantitativ metode

I vores kvantitative metode forsøger vi at finde frem til generelle strukturer (Egholm, 2014). Formålet med den kvantitative forskning er at opnå en forklaring på forholdet mellem de observerbare fænomener, og her er idealet objektivitet. Den kritiske realisme har det udgangspunkt, at vi som forskere altid vil være farvet af vores ståsted og opfattelse af verden. Dette betyder ikke, at der ikke findes en virkelig verden som vi forsøger at forklare og

beskrive, men blot at vi aldrig kan være sikre på, at vores videnskabelige resultater er objektive og i overensstemmelse med virkeligheden (Egholm, 2014; s. 125).

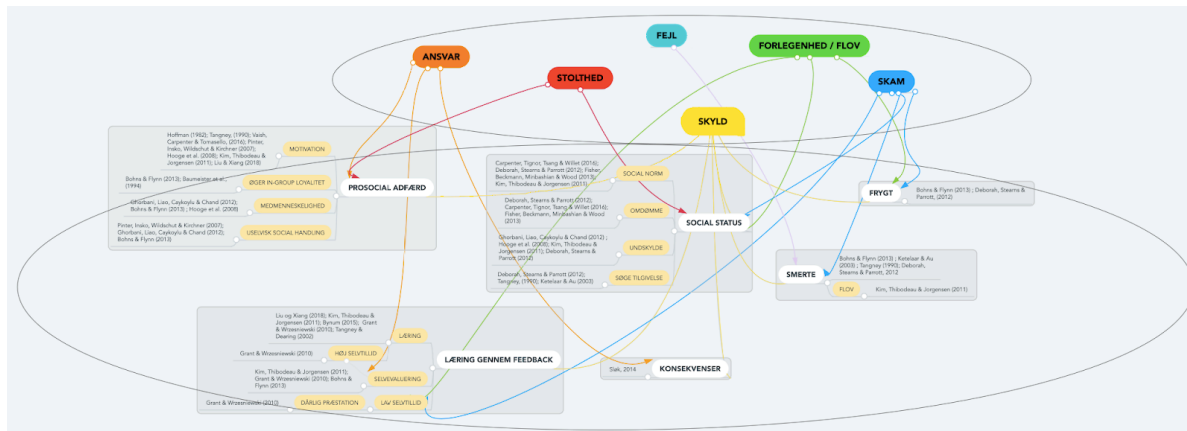
Kvantitative undersøgelser opdeles ofte i et deskriptivt eller analytisk design. Det deskriptive design har til formål at beskrive de fundne fænomener, hvoraf det analytiske design undersøger sammenhænge og forhold mellem variable for at teste hypoteser (Bryman & Bell, 2015). I denne afhandling vil vi i vores analyse koble disse designs.

Den kvantitative metode giver et datamateriale med mange respondenter, men samtidig giver det relativt begrænsede oplysninger om respondenterne. Den kvantitative metode er derfor anvendelig til at gå bredt til værks og få belyst en generel struktur, men derimod kan det være svært at indfange kontekstuelle årsager, som ligger til grund for svarene (Bryman & Bell, 2015). Derfor fokuserer vi på at anvende den kvantitative metode til at indfange repræsentative generaliseringer i form af statistiske sammenhænge og beskrive fænomenerne på en, så vidt muligt, objektiv måde (Egholm, 2014).

4.1.1 Nomologisk netværk

For at give et billede af konstruktionen af skyld har vi valgt at medtage det nomologiske netværk som en øvelse i udviklingsfasen af testen. Således illustrerer det nomologiske netværk, hvordan konstruktionen af skyld kan være følsom over for andre nærliggende teoretiske konstruktioner, som er tæt relateret til, men som også adskiller sig fra skyld (Byrne, 1984). Betegnelsen "nomologisk" er afledt af græsk og betyder "lovlig", så det nomologiske netværk kan betragtes som det "lovlige netværk". Cronbach & Meehls (1955) tanke med det nomologiske netværk er at forbinde de teoretiske konstruktioner med observerbare manifestationer, og på denne måde bevise, at disse teoretiske konstruktioner har konstruktiv validitet. Det nomologiske netværk er dermed en teoretisk ramme for det, som vi forsøger at måle (øverste cirkel), og en empirisk ramme for, hvordan vi måler og observerer det (nederste cirkel). I det nomologiske netværk specificeres det, hvordan der er en sammenhæng mellem det teoretiske plan og det empiriske plan, og på denne måde skabes et overblik over, hvordan de nærliggende konstruktioner har en sammenhæng (Cronbach & Meehl, 1955). Det nomologiske netværk er samtidig en måde at stabilisere vores egne navigationer mellem teori og empiri på, og det udgør derfor ikke kun et forskningsinstrument men også en indbygget kvalitetssikring af vores metoder.

Figur 2: Nomologisk Netværk



Et større billede af det nomologiske netværk findes i bilag 3. På det teoretiske plan ses den teoretiske konstruktion, skyld, og de andre nærliggende konstruktioner (de farvede cirkler), f.eks. skam og ansvar. Ud fra begrebet skyld kan det ses på det empiriske plan, hvordan denne teoretiske konstruktion måles og observeres (de hvide cirkler), f.eks. som *prosocial adfærd*, og dens underliggende manifestationer (de gule cirkler), f.eks. motivation.

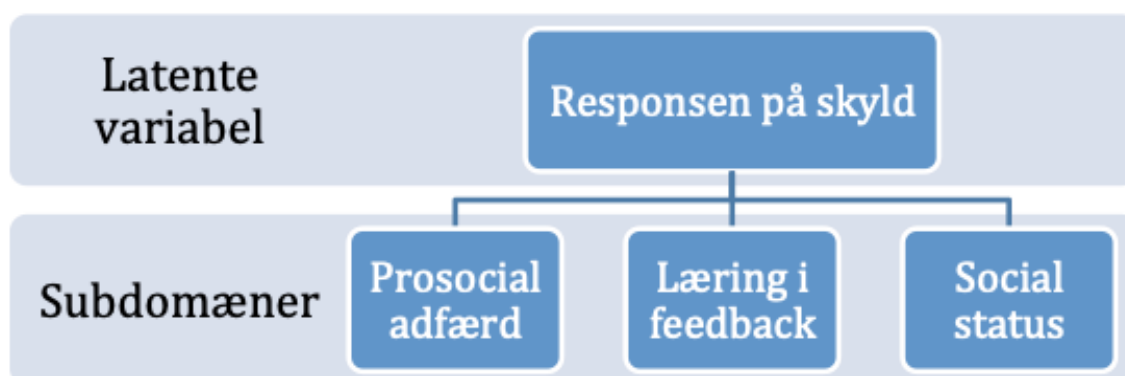
På det empiriske plan kan det ses, hvordan observationerne forbinder de ovenstående teoretiske konstruktioner. De teoretiske konstruktioner, f.eks. skyld og skam, kobles blandt andet grundet den observerbare manifestation "social status". I udviklingen af vores nomologiske netværk har vi fået belyst, hvordan skyld og skam er nært beslægtede fænomener, og grundet deres forskelligheder sættes de teoretiske konstruktioner altid i relation til hinanden. *Although the purpose of the scale may be to measure one phenomenon, it may also be sensitive to other phenomena* (DeVellis, 2012; s. 76). I overvejelserne omkring udviklingen af denne spørgeskemaundersøgelse har vi været meget opmærksomme på, hvad det er, vi ønsker at måle på, da fænomener ofte krydser hinanden. Ved at have konstrueret et nomologisk netværk sikres validiteten således, at vi kun måler på skyld i vores spørgeskemaundersøgelse (Byrne, 1984).

4.1.2 Scale development

Spørgeskemaets formål er at indsamle store mængder data (DeVellis, 2012). Spørgeskemaet bruges til at danne grundlag for en besvarelse af opgavens tre hypoteser, som er belyst i forrige afsnit om hypoteser. *Scale development* anvendes, fordi vi ønsker at konstruere en måling af et pålideligt og gyldigt underliggende fænomen, også kaldet den latente variabel.

DeVellis (2012) forklarer, hvorledes en skala er et måleinstrument, som er sammensat af *items* til en samlet score. Et *item* vil efterfølgende blive defineret som et spørgsmål. Den score, som det pågældende spørgsmål beregner er med til at måle på er en af de tre subdomæner, hvoraf vores subdomæner referere tilbage til vores latente variabel, skyld, grundet at denne variabel ikke kan observeres direkte. Som forskere i det kritisk realistiske paradigme tror vi på, at sandheden ikke direkte kan observeres, med synliggøres i underliggende niveauer (Egholm, 2014). DeVellis (2012: s. 73) udtrykker i *Step 1: Determine clearly what it is you want to measure*, hvorfor det er relevant at have en klar idé om, hvad det er for en latent variabel, som der ønskes at måle på. Der forekommer ikke er en rigtig eller forkert måde, hvorpå man kan opbygge et spørgeskema baseret på underliggende subdomæner (DeVellis, 2012). Vores latente variabel, som vi forsøger at undersøge, handler specifikt om, hvilken respons offentlige mellemledere har på skyld, dvs. skyld defineret som en følelse der stammer fra en negativ evaluering af en specifik handling, som ofte påvirker et andet individ (se ovenstående afsnit om definitionen af skyld). Derudover har vi i vores litteratursøgning afdækket forskellige teoretiske perspektiver eller empiriske evidens om skyld. Denne manøvre har vi foretaget for at sikre en stor validitet og for at kunne operationalisere skyld-termen i konstruktionen af den latente variabel. Ud fra den latente variabel identificeres subdomæner på baggrund af de relevante teorier, som bevæger sig inden for vores latente variabel. De tre subdomæner præsenterer tre forskellige måder, hvorpå man kan respondere på skyld ud fra teorien. Vores subdomæner er *prosocial adfærd*, *læring i feedback* og *social status*.

Figur 3: Overblik over den latente variabel og subdomænerne



Disse subdomæner er en repræsentation af vores latente variabel og er kategoriseret som underemner, der alle lægger sig op ad den latente variabel. Derefter er det vigtigt at afdække, hvordan de forskellige subdomæner skal vægtes i spørgeskemaet. Vi har derfor konstrueret et *blueprint*, som skal give et overblik over balancen mellem de forskellige subdomæner og hvordan subdomænerne manifesterer sig i det virkelige liv.

Tabel 5: *Blueprint* over spørgeskemaet

Latente variable: Responsen på skyld			
	Subdomæner		
	Prosocial adfærd (27 %)	Læring i feedback (38%)	Social Status (35%)
Manifestationer	• Motivation (30%) • Medmenneskelighed (50%) • Øger in-group loyalitet (20%)	• Læring (70%) • Selvevaluerende effekt (30%)	• Tilgivelse / undskyldning (30%) • Social norm/ omdømme (70%)
Antal spørgsmål - forinden pilotstudiet (minimum)	30	42	39
Antal spørgsmål - efter pilotstudiet	10	14	13

Ud fra denne vægtning ses det at subdomænet *prosocial adfærd* sammenlagt står for 27% af det samlede spørgeskema, mens *læring i feedback* har 38 % og *social status* 35 % af det samlede spørgsmål som anvendes i spørgeskemaet. Ud fra disse subdomæner har vi udviklet spørgsmål, som lægger sig op af emnerne og vores latente variabel. Procentsatsernes rolle er afgørende for, hvor mange spørgsmål hvert subdomæne skulle indeholde. DeVellis (2012: s. 80) forklare, *It is impossible to specify the number of items that should be included in an initial pool*. Derfor har vi foretaget en udvælgelse for at holde respondenternes fokus og minimere tidsforbruget, da vores respondentgruppe typisk anser tid for at være en knap ressource. Derfor har vi vurderet, at 37 spørgsmål vil tage respondenterne mellem 10 og 15 minutter at gennemgå. Vi har vurderet, at mængde af spørgsmål korrelerer med hinanden og

den latente variabel. Gennem procentsatserne ud fra hvert subdomæne har vi kunne udregne, hvor mange spørgsmål vi skulle frembringe til hvert subdomæne i de indledende studier. Desuden har vi derigennem haft en indikator for, hvor mange spørgsmål, vi ønskede, at hele spørgeskemaet skulle indeholde til sidst.

4.1.3 Opbygningen af det enkelte spørgsmål

Gode spørgsmål forudsætter, at ordlyden udvælges nøje og spørgsmålenes formuleres med eftertanke (Olsen, 2005; Olsen, 2006; Bryman & Bell, 2015). Derfor har vi haft fokus på, at spørgsmålene skal være fokuserede, relevante, kortest mulige- og vi har undgået ledende og tvetydige spørgsmål (DeVellis, 2012). *Obviously, these items should be selected or created with the specific measurement goal in mind (...) each item can be thought of as a test, in its own right, of the strength of the latent variable. Therefore, the content of each item should primarily reflect the construct of interest* (DeVellis, 2012; s. 76). Det er derfor væsentligt, at fokuserer spørgsmålene således, at de målrettet bevæger sig mod en dimension, altså belyser den latente variabel (DeVellis, 2012).

DeVellis (2012) forklarer, at pilotundersøgelsen bør være tre til fire gange så stor, som det endelige spørgeskema, hvorfor der i den indledende fase konstrueres en stor spørgsmålspulje. Det kan ses ud fra tabel 5, at mængden af spørgsmål under hvert subdomæne er beregnet til at indeholde minimum tre gange så mange spørgsmål som i det endelige spørgeskema. Antallet af spørgsmål er begrundet i ønsket om at få testrespondenterne til at kommentere på spørgsmålene, samt at adskille de gode fra de dårlige spørgsmål (DeVellis, 2012).

Under konstrueringen af alle spørgsmålene anvendes redundans. DeVellis (2012) forklarer redundanseffekten således, *We are attempting to capture the phenomenon in different ways. By using multiple and seemingly redundant items, the content that is common to the items will summate across items while their irrelevant idiosyncrasies will cancel out* (DeVellis, 2012; s. 78). Dette betyder, at under udviklingen af redundans spørgsmålene optræder samme spørgsmål i forskellige variansformer, men spørgsmålene måler på det samme og udtrykker den samme idé på forskellige måder (DeVellis, 2012). DeVellis (2012) forklarer ligeledes, at man skal være opmærksom på, at operationalisering af redundans kan medføre, at et spørgsmål, som er formuleret i en variansform, og som man umiddelbart formoder måler det samme, faktisk kan belyse et andet emne grundet de forskellige ordvalg (DeVellis, 2012).

Derfor har vi overvejet ordvalget nøje, og vi har undladt ord, der kan vildlede ved at have flere samtidige betydninger. En bred betydningsvidde i spørgsmålene medfører ofte mangelfulde målinger (DeVellis, 2012; Olsen, 2006; Bryman & Bell, 2015). *Til forebyggelse af måleproblemer og aflastning af svarpersoners arbejde er det derfor vigtigt, at ords betydningsvidde er mindst mulig* (Olsen, 2006; s. 29). Vi har derfor fravalgt at anvende ord, som kan have mange betydninger, samt komplicerede og akademiske ord, da dette kan medvirke til forvirring, tvetydigheder og uklarheder hos respondenterne. Derudover er det relevant at ordene, som er anvendt i spørgsmålene, ikke er for ekstreme, da det kan lede til at alle respondenterne automatisk vil vælge et bestemt udsagn og dermed hælde til ene side af skalaen (DeVellis, 2012). Vi har ligeledes valgt at eliminere alle spørgsmål, som anvendte dobbelte nægtelser (f.eks. “ikke + ikke”), fordi dette medførte forvirring og indebar et reduceret fokus. Vi har forsøgt at undgå lange spørgsmål, da dette skaber for høj kompleksitet og for mange uklarheder. På trods af at dette har været et fokuspunkt, så har det ligeledes været vanskeligt, fordi spørgsmålene skal indeholde de variabler, vi ønsker at måle på.

Spørgsmålene er konstrueret som lukkede spørgsmål i en Likert-skala (DeVellis, 2012; Bryman & Bell, 2015). Ved at anvende Likert-skalaen præsteres spørgsmålene som deklarativer sætninger efterfulgt af svaralternativer, som angives ud fra varierende grader af svarmuligheder. Svarmulighederne skal formuleres således, at de har lige store intervaller (DeVellis, 2012; Bryman & Bell, 2015). En almindelig praksis er, at anvende 5 forskellige responser, hvoraf disse udgør en skala fra stærk uenighed til stærk enighed. Dertil er der tilføjet et midterpunkt, som vi har defineret som “hverken eller” (DeVellis, 2012).

Respondenterne har ligeledes haft mulighed for at svare “ved ikke”. Denne svarmulighed vil i analysen blive identificeret som et svar, som ikke bærer en holdning, hvorfor de desværre ikke kan anvendes i en videre analyse. Årsagen til valget om at medtage svarmuligheden “ved ikke”, er direkte relateret til den endelige analyse og forsøget på at give det mest retvisende billede af respondenternes tanker og dermed ikke tvinge dem til at tage entydigt stilling til et spørgsmål, hvis de ikke ved, hvad de skal svare. Vi vurderer, at alle spørgsmålene i det endelige spørgeskema er mulige for de offentlige mellemledere at besvare.

4.1.4 Pilotundersøgelsen

I vores pilotundersøgelse fik vi eksperter til at vurdere vores udvalgte spørgsmål (se bilag 4 & 5). I denne fase skulle de bekræfte eller afkræfte om spørgsmålene besvarer det, som vi ønsker at måle. DeVellis (2012) forklarer, hvorledes det er vigtigt at sammensætte en nøje udvalgt gruppe af eksperter til at gennemgå pilotstudiet. Deltagerne i pilotundersøgelsen, herefter kaldet testrespondenterne, er i vores studie sammensat af eksperter, som er fageksperter inden for emnet, og eksperter, som er eller har været ledere i forskellige brancher (Vogt, King, D. & King, L., 2004; Lawshe, 1975; DeVellis, 2012). Eksperternes viden, meninger og kommentarer udfordrer testpåstandenes indholdsvaliditet og hjælper os med at sikre, at vores endelige spørgeskema har en høj indholdsvaliditet. Vores spørgeskema er gennemgået af otte testrespondenter, og i tabel 6 er testrespondenterne præsenteret.

Tabel 6: Oversigt over testrespondenter

Navn	Årsagen til valg af testrespondent
Camilla	Camilla arbejder som konsulent i en virksomhed som arbejder med marketing automatisering og personalisering. Camilla har i sit tidligere arbejdet som leder (manager) på en restaurant hvor hun i 1 år ledede 5-10 medarbejdere i sine daglige vagter. Derudover har hun en kandidatgrad fra SDU og er bekendt med vores metoder.
Diana	Diana er leder for 9 medarbejder i detailbranchen, og hun har været leder i ca. 1,5 år.
Gabriele	Gabriele arbejder til dagligt som leder inden for handel og rekruttering. Hun har haft mange forskellige lederjobs på forskellige niveauer de sidste +10 år. Hun har ligeledes kendskab til vores metode, grundet hendes uddannelse fra KU.
Georg	George arbejder til dagligt som præst og han har været præst i 5,5 år. Han er gennem hans job leder for over 40 frivillige og ansatte. Han har ligeledes gennem sin uddannelse fra CBS selv arbejdet med Scale Development og kender derfor til vores metodevalg.
Henriette	Henriette er har en Cand. Psych., fra Københavns universitet. Hun har undervist i 25 år og er ekstern lektor på Copenhagen Business School, Syddansk Universitet og Københavns Universitet. Hun underviser i psykologiske test, psykometri, skalaudvikling og målbar HR.

Jette	Jette arbejder inden for sundhedssektoren i København, hvoraf hun har været leder på projektet “den nye sundhedsplatform” i over 3 år.
Mikael	Mikael har arbejdet som leder inden for IT, samt handel og kundeservice. Han har været leder på mange forskellige niveauer de seneste 30 år.
Tuan	Tuan er leder i en afdeling i Green Carrier Denmark som er en speditørvirksomhed. Han har været teamleder i sin afdeling i over 1 år.

Inden udarbejdelsen af spørgeskemaet fik testrespondenterne at vide, at de skulle overveje følgende, *how relevant they think each item is to what you intend to measure* (DeVellis, 2012; s. 100). Derfor er testrespondenternes primære opgave at bedømme hvert spørgsmål i forhold til, hvor essentielt spørgsmålet var i forhold til at måle på vores latente variabel.

Testrespondenterne havde mulighed for at afkrydse om spørgsmålet var “essentielt”, “brugbart, men ikke essentielt” eller “ikke nødvendig” (Lawshe, 1975). Derudover blev de ligeledes spurgt, om de ville kommentere på spørgsmålenes facevaliditet, indholdsvaliditet, tvetydigheder, opbygning, formulering, etc. (DeVellis, 2012).

Ved denne pilotundersøgelse havde vi ligeledes medtaget flere spørgsmål end tænkt til det endelige spørgeskema. DeVellis (2012) forklarer, at testrespondenternes kommentarer og ratings hjælper os som forskere til at kunne eliminere de dårlige spørgsmål, som skaber tvetydigheder, eller som ikke anses som værende relevante (DeVellis, 2012). Efter pilotundersøgelsen foretog vi en *Content Validity Ratio* (CVR), denne beregning hjalp os med at sikre indholdsvaliditeten (Lawshe, 1975):

$$CVR = \frac{n_e - (\frac{N}{2})}{\frac{N}{2}}$$

n_e antallet af deltagere i pilotundersøgelsen, som svarer "essentielt", og N er det samlede antal paneldeltagere. Jo større andel af eksperterne, som betegner et spørgsmål som værende “essentielt”, jo højere grad af indholdsvaliditet har spørgsmålet (Lawshe, 1975). Dr. Lowell Schipper udarbejdede en tabel, som er en indikator for, hvilket minimum der kræves af CVR-værdien på baggrund af det samlede antal deltager i testrespondentgruppen (Lawshe, 1975).

Panelet bestod af 8 testrespondenter, som gennemgik pilotundersøgelsen, og derfor skal det enkelte spørgsmål have en CVR-værdi på minimum 0,75 (Lawshes, 1975).

Efter pilotundersøgelsen lavede vi en beregning af alle spørgsmålenes CVR-værdi for at finde frem til de spørgsmål som har en høj indholdsvaliditet. Vi gennemgik derefter alle kommentarer for at rette spørgsmålene for stavfejl, forkortning af sætningerne, omformulering, sletning af tvetydigheder og fjerne spørgsmål som indholdsmæssigt var for ens. Efter gennemlæsningen af kommentarerne blev alle spørgsmål i spørgeskemaet ændret. Ifølge Lawshes (1975) teori er det spørgsmålene med en minimumsværdi på 0,75, som må medtages i det endelige spørgeskema. Ud af de total 148 spørgsmål som blev sendt ud til testrespondenterne havde 61 af spørgsmålene en CVR-værdien på højere eller lig med 0,75. Denne mængde af spørgsmål var mere, end der skulle bruges, idet vi samlet set kun ønskede 37 spørgsmål i vores endelige spørgeskema. Efter gennemgangen af de 61 spørgsmål, var det tydeligt, at spørgsmålene, som levede op til CVR-værdiens minimumskrav, ikke var fordelt ligeligt ud over de tre subdomæner (se de grønne markeringer i bilag 28). På trods af at vi havde flere spørgsmål med godkendt CVR-værdi end vi havde brug for, måtte vi alligevel gennemlæse alle spørgsmålene, som havde en CVR-værdi tæt på 0,75, og hvor testrespondenterne havde svaret “brugbart, men ikke essentielt”. Dette resulterede i, at vi måtte medtage nogle spørgsmål under subdomænet *prosocial adfærd*, som havde en CVR-værdi på under 0,75. Efter gennemlæsning og evaluering af de enkelte spørgsmål fik vi afslutteligt fordelt de 37 spørgsmål ligeligt ud på de forskellige subdomæner. Herunder ses fordelingen af spørgsmålene til det endelige spørgeskema (tabel 7).

Tabel 7: Oversigt over fordelingen af spørgsmål

Subdomæner		
Prosocial adfærd (27 %)	Læring i feedback (38 %)	Social Status (35 %)
• Motivation (30%) ○ 2 Spørgsmål ○ 1 Modsattede spørgsmål • Medmenneskelighed (50%) ○ 4 Spørgsmål ○ 1 Modsattede spørgsmål • Øger in-group loyalitet (20%) ○ 2 Spørgsmål	• Læring (70%) ○ 8 Spørgsmål ○ 2 Modsattede spørgsmål • Selvevaluerende effekt (30%) ○ 3 Spørgsmål ○ 1 Modsattede	• Tilgivelse / undskyldning (30%) ○ 3 Spørgsmål ○ 1 Modsattede spørgsmål • Social norm/ omdømme (70%) ○ 7 Spørgsmål ○ 2 Modsattede spørgsmål
8 Spørgsmål 2 Modsattede spørgsmål	11 Spørgsmål 3 Modsattede spørgsmål	10 Spørgsmål 3 Modsattede spørgsmål
Total 10 spørgsmål	Total 14 Spørgsmål	Total 13 Spørgsmål

Vi har ligeledes medtaget ekstra spørgsmål, som var modsattede spørgsmål. Disse spørgsmål er tilføjet for at sikre, at respondenterne læste spørgsmålene og overvejede deres svar. De modsattede spørgsmål (se bilag 28) er ligeledes kun blevet medtaget, hvis de havde en CVR-værdi over 0,75. Vi ønskede ikke, at disse skulle fylde meget i vores spørgeskema, men de er medtaget for at sikre yderligere reliabilitet i spørgeskemaet.

Den viden vi fik fra pilotstudiet, bidrager til at kunne forbedre spørgeskemaet og er derfor meget nyttig til at sikre spørgeskemaets validitet. Pilotundersøgelsen har været særdeles anvendelig og medført en vigtig revidering af spørgeskemaet. Kommentarerne som testrespondenterne har tilføjet, har vi drøftet og anvendt i spørgeskemaet. Vi har selvfølgelig haft for øje, at testrespondenternes råd ikke var entydige sande, og derfor har vi ikke blot taget

deres kommentar for gode varer, men derimod drøftet og revurderet de enkelte kommentarer efterfølgende.

4.1.5 Udformning af spørgeskemaet

Spørgeskemaet indledes med en introduktion, hvilket giver respondenterne en indledning til formålet med undersøgelsen. Spørgeskemaet kan ses i bilag 6. Spørgeskemaet er opbygget af 43 spørgsmål, som består af faktuelle spørgsmål og holdningsspørgsmål (Bryman & Bell, 2015). I begyndelsen af vores spørgeskema spørges der ind til baggrundsinformationer, som bygger på de personlige faktuelle spørgsmål, der giver os informationer om alder, køn, anciennitet ect. Årsagen til at tilføje disse variable er, at disse værdier, er noget som der kan måles på. Dette giver os mulighed for dele vores stikprøve op i personlige faktuelle variable såsom anciennitet, køn eller alder. Efter de faktuelle spørgsmål ses en kort introduktion af hvordan respondenterne skal udfylde spørgeskemaet. I denne introduktion har vi illustreret på et billede, hvordan respondenterne skal læse og rate spørgsmålene (se bilag 6). Dette er for at sikre, at der ikke hersker tvivl, så dette ikke er en årsag til, at respondenterne ikke kan besvare spørgeskemaet.

Holdningsspørgsmål er meget anvendt i Likert-skalaen. Disse spørgsmål udgør en stor del af vores samlede spørgeskema (Bryman & Bell, 2015). Vi anvender holdningsspørgsmål for at få respondenterne til at evaluere og vurdere situationer, som baseres på respondenterne egne værdier. Holdningsspørgsmålene er både baseret på specifikke og generelle spørgsmål, som blandt andet er formuleret, så svarpersonen skal sætte sig i den givne situation og dermed skal de vurdere deres egen adfærd (Olsen, 2006).

Formålet med en skala er at generere så stor en pulje af spørgsmål som muligt (DeVellis, 2012). Spørgsmålene udvælges nøje med fokus på at kunne måle på dem. Alle disse spørgsmål udgør en homogen skala og skal afspejle den bagvedliggende latente variabel. De emner, som den latente variable belyser, skal spørgsmålene være med til at afdække. Dertil er det ligeledes vigtigt, at emnerne ikke bevæger sig ud over grænserne for den defineret latente variabel (DeVellis, 2012). DeVellis (2012) forklarer, at der ikke er et entydigt svar på, hvor mange spørgsmål et spørgeskema skal indeholde. Pålideligheden i spørgeskemaet ses som en funktion af, hvor stærkt spørgsmålene korrelerer med hinanden.

4.1.6 Præsentation af spørgeskemaet til respondenterne

I vores pre-pilotinterview med Camilla Sløk argumenterer hun for, at man i nogle tilfælde kan være nødsaget til at spørge rundt om et emne for at få det belyst (se bilag 2). Hun forklarer, at hun gennem sin forskning har oplevet, at ledere ikke tager følelser seriøst, fordi følelser ikke er rationelle og derfor ikke anses som værende relevant at bruge tid på. Hun rådgiver os til at præsentere spørgeskemaet for lederne uden direkte at nævne vores ønske om at belyse følelser (se bilag 2).

Hun siger, *Nogle gange skal man jo spørge på en helt anden måde. Altså at man spørger rundt om. (...) Altså det er svært at sige. At tage nogle negative ting og spørge direkte til folk. "Har du nogensinde brugt skyld til at lede dine medarbejder". Altså jeg ville sige nej til og ikke svare på. (...) Så det er noget med at finde en eller anden måde hvorpå man kan spørge. (...) I bliver også nødt til at præsentere spørgeskemaet på en god måde. Så I skal måske fortælle om spørgeskemaet på en helt anden måde* (se bilag 2).

Dette har medført at vi i e-mailen, som sendes ud til respondenterne, og i introduktionen af vores spørgeskema har valgt at holde det fri for følelser. Vi har taget hendes erfaringer og råd til os, og derfor har vi forsøgt at præsentere spørgeskemaet ud fra en anden indgangsvinkel. Vi har i introduktionen af spørgeskemaet blandt andet skrevet, *Gennem vores afhandling ønsker vi at belyse hvordan ledere i det offentlige handler i konkrete situationer. Dette spørgeskema skal hjælpe os med at belyse lederens rolle i det offentlige og hvad der påvirker dennes adfærd* (se bilag 6). Derved har vi undladt at direkte nævne, direkte tage sigte på, altså skyld, men vi har stadig forklaret overordnet, at det drejer sig om ledelse og ledelsesinstrumenter.

4.1.7 Præsentation af respondenterne og udsendelse af spørgeskemaet

Vi har indsamlet data fra over 1.000 offentlige mellemledere. Udvalgelsesprocessen af vores respondenter er primært baseret på Camilla Sløks netværk, som hun tidligere har lavet undersøgelser på. Derfor anses vores stikprøve ikke for at være tilfældig udvalgt, men derimod farvet af de personer, som Camilla Sløk tidligere har lavet undersøgelser på. Den eneste faktor, som aktivt er valgt af os, er, at vi har sagt "ja tak" til at benytte os af Camilla Sløks netværk, og derved forekommer der ikke nogen selektiv udvælgelsesproces af respondenterne.

Spørgeskemaet blev lavet ved hjælp af Google Forum og er konstrueret således, at besvarelsen foregår elektronisk via. et link til spørgeskemaet. I spørgeskemaet bliver undersøgelsen præsenteret (se afsnit 4.1.6), og der forekommer en udførlig introduktion til, hvordan spørgeskemaet skal udfyldes. Spørgeskemaet blev i første omgang kun sendt ud via. e-mail og respondenterne fik en uge til at besvare spørgeskemaet.

Tabel 8: Svarprocent

	Procent	Antal
Antal mellemledere	100%	1.000
Svarprocent efter først deadline	2,2%	22
Svarprocent efter anden deadline	3,3%	33
Svarprocent efter tredje deadline	11,2%	112

Efter første afleveringsfrist var svarprocenten 2,2%, og derved fik vi svar fra 22 respondenter. Ud fra vores videnskabsteoretiske ståsted, kritiske realisme, ønsker vi at finde frem til de strukturer og forbindelser, vi studerer. *In order to concentrate on the adequacy of the items, the sample should be sufficiently large to eliminate subject variance as a significant concern* (DeVellis, 2012; s.102). Det fremgår af DeVellis (2012), at det kræver en stor stikprøve, før der ikke længere er varians i svarene. Derfor var vi nødsaget til at udsende endnu en mail med en reminder om, at de 1.000 offentlige ledere skulle huske at besvare vores spørgeskema. Vi har ligeledes udsendt spørgeskemaet via. vores LinkedIn-profiler for at ramme bredere. Dette medførte, at vi efter anden deadline fik en svarprocent på 3,3%. Det videnskabsteoretisk ståsted forklarer ligeledes, at strukturerne og tendenserne eksisterer i verden, og det er vores opgave som forskere at finde frem til dem. Camilla Sløk udsendte efter anden deadline en personlig mail med spørgeskemaet til sine kontrakter i det offentlige med opfordring til, at de gerne måtte dele mailen. Vi har ikke kendskab til, hvor mange ekstra respondenter dette drejer sig om. Derudover fik vi en sekretær fra CBS til at dele linket med de offentlige ledere. Efter tredje deadline lå svarprocenten på 11,2%. Ved Google Forum egne statestikker over svarprocenterne kunne vi se efter tredje deadline, at der begyndte at forekomme nogle relevante tendenser i svarene. Derfor valgte vi at godtage antallet af respondenter, selvom svarprocenten var noget lavere end vi havde håbet på.

4.1.8 Kvantitativ databehandling

Afhandlings kvantitative databehandling vil kort beskrives. Databearbejdningen foretages på baggrund af vores spørgeskemaundersøgelse, derudover redegøre vi for vores valg af statistiske analyser og tests. Forinden den statistiske analyse anvendes excel til at omkode relevante variable. Omkodningerne vil ikke blive belyst i dette afsnit, men gennemgås i analysen. Datamaterialet bliver behandlet i SPSS, hvoraf vi anvender SPSS Statistics Syntax Editor, da vi i denne fil har vi overblik over de kodninger vi anvender. I vores kvantitative analyse belyses den deskriptiv statistik, hvor den enkelte variabel vil blive belyst, hvorefter vi i den analytiske statistik vil inddrage flere variable.

Den deskriptive analyse giver et overblik over de spørgsmål som vi har anvendt i undersøgelsen ud fra frekvenstabeller. Disse frekvenstabeller er med til at beskrive stikprøven. For at kunne beskrive disse data ser vi på gennemsnittet, standardafvigelsen, medianen etc.

Det giver os mulighed for at kunne beskrive stikprøven ud fra enkelte værdier. Det afhænger meget af typen af den pågældende variabel, da nogle af vores faktuelle spørgsmål på forhånd er kategoriseret, såsom "I hvilken region arbejder du i?" (se bilag 6). Hvor nogle af vores faktuelle spørgsmål er angivet ud fra en enkelt værdi, f.eks. "Hvor gammel er du?", respondenterne kan i dette angivet spørgsmål præcist svare deres alder, hvilket medfører en massiv spredning i dataene. Derudover vil vi i den deskriptive statistik afbillede relevante variable i diagrammer og histogrammer. Diagrammerne anvendes til de kategoriseret variable og histogrammerne anvendes til at visualisere data opdelt i forskellige intervaller (Jensen & Knudsen, 2006).

Den analytiske statistik anvendes, da vi får mulighed for at klarlægge om der er et forhold mellem forskellige variable, som vi ønsker at belyse ud fra vores angivne hypoteser (Karpatschhof, 2006; Jensen & Knudsen, 2006). Her ønsker vi, at se, om der er tale om en årsagssammenhæng, altså om der er kausalitet. For at der forekommer en årsagssammenhæng, er det betinget af at årsagen sker forinden virkningen. Det vil sige, at der findes en teoretisk forklaring på at forholdet ikke forsvinder ved inddragelsen af en tredje variabel, samt at der er en statistisk signifikant sammenhæng (Jensen & Knudsen, 2006). Ved at vi benytter os af statistiske test, undersøger vi netop om der er sammenhæng mellem

variablene, og hvorvidt denne sammenhæng er statistisk signifikant. For at kunne afgøre, om sammenhængen er statistisk signifikant, så er det relevant at fastlægge et signifikansniveau for afhandlingen (Ho, 2018). Denne grænse angiver om, vi kan acceptere resultaterne som statistisk signifikante. Signifikansniveauet for denne afhandling er 95%, hvilket svarer til at det signifikansniveau er på 0,05. Den analytiske statistik, som udføres gør brug af den statistiske test, t-test. Årsagen til at t-test er relevant at anvende er at testen undersøger sammenhænge mellem to grupper (Ho, 2018; Jensen & Knudsen, 2006). Testen undersøger om forskellen er statistisk signifikant forskelligt fra 0.

4.1.9 Præsentation af variable

Variablene introduceres her med henblik på at skabe et overblik over de beslutninger, der er taget omkring valget af variable og kodning af datasættet. Det samlede formålet med variablene er at teste hypoteserne og besvare vores problemformulering.

Vi har ændret spørgsmålenes navne, så vi omtaler spørgsmålene med kortere betegnelser f.eks. ændres 2 spørgsmål, *Når min chef fortæller mig, at jeg ikke har udført min opgave godt nok og derfor har svigtet mine kolleger ... [... så forsøger jeg at gøre det bedre til næste gang for mine kolleger]* til blot at hedde “Spm.1_2” (se bilag 7).

De seks variable som anvendes i analysen er tre afhængige variable som forklarer responsen af skyld, ses ud fra de tre subdomæner *prosocial adfærd*, *læring i feedback* og *social status*. Dertil anvendes baggrundsinformationerne om respondenterne, disse er “anciennitet”, “alder” og “antal medarbejder under sig”, som repræsenteres de tre uafhængige variable.

4.1.10 Kritik af kvantitativ metode

Den kvantitative metode er derfor anvendelig til at gå bredt til værks og få belyst en generel struktur, men derimod kan det være svært at indfange kontekstuelle årsager, som ligger til baggrund for svarene. Disse konstruktioner er ofte meget abstrakte, hvilket gør det vanskeligt at afgøre, hvilke elementer der er tilstrækkeligt repræsenteret. Derudover er disse konstruktioner ofte ret komplekse og kan bestå af flere forskellige komponenter. Et måleinstrument kan derfor være en kompleks opgave at udvikle, og validering er især vigtigt for at opbyggelsen af spørgeskema. Metoden, vi har anvendt, er desuden prædefineret af kategorier ud fra den udvalgte teori. Det er derfor os som forskere som udvælger, hvilke

spørgsmål respondenterne skal besvare, og ud fra en Likert-skala er det ligeledes os som skal afgøre, hvilke svar, der er muligt at afgive. Derfor kan der argumenteres for, at meninger på forhånd er skabt af den måde, vi som forskere anskuer sandheden på.

Da spørgeskemaet sendes ud elektronisk, kan vi ikke kontrollere, hvor og hvornår spørgeskemaet besvares, hvor grundigt respondenterne går til værks, og hvor koncentrerede de er under besvarelsen. Derudover risikerer vi, at respondenterne ikke finder undersøgelsen interessant, og derfor ikke er motiveret til at udfylde spørgeskemaet.

Svarene kan ligeledes være påvirket af at omverdenens forventninger til respondenternes besvarelse, dette kaldes også *social desirability* (Karpatschhof, 2006). *Social desirability bias* er derfor besvarelser, som er baseret på, hvad der er socialt acceptabelt at svare. Dette gælder især når spørgeskemaer omhandler personlige holdninger. I disse tilfælde kan det føre til misvisende resultater, da respondenter har tendens til at besvare, hvad der er social acceptabelt, fremfor hvad de reelt mener (Metodeguiden.au.dk; DeVellis, 2012). Dette kan lede til forvrængede resultater, da respondenterne ikke svarer ærligt og i stedet svarer som de “burde” ud fra samfundets normer og forventninger.

4.2 Kvalitativ metode

Valget af kvalitativ metode er begrundet i interessen i at skabe en dybdegående forståelse af det undersøgte, som kan understøtte den kvantitative undersøgelse. Ved anvendelsen af den kvalitative metode fremkommer dataene som udtryk og handlinger i form af informanternes beskrivelser. Bryman og Bell (2015) karakteriserer kvalitativ forskning som, *an inductive view of the relationship between theory and research, whereby the former is generated out of the latter* (Bryman & Bell, 2015: 392). Det kritisk realistiske paradigme handler om gå fra at erfare fænomener til at finde ud af, hvilke mekanismer og strukturer, der skaber betingelserne for fænomenet (Egholm, 2014). For at kunne gå i dybden og dermed klarlægge sandheden bruger vi interviews til at uddybe de strukturer, som kommer til udtryk, eller som ikke kommer til udtryk i de kvantitative data.

4.2.1 Semistruktureret interview

For at belyse afhandlingens problemfelt anvendes et semistruktureret dybdegående interview, da vi forsøger at få frembringe viden og forståelse om responsen på skyld i interaktionen

mellem interviewer og den interviewede (Bryman & Bell, 2015). Vi har anvendt semistruktureret interviews, både til et prepilotinterview og til indsamlingen af den kvalitative data.

Det første interview var et prepilotinterview med Camilla Sløk, hvor formålet med interviewet er at få afdækket emnet skyld og få yderligere viden om emnet, samt få belæg for, hvorledes vi skal fortsætte vores kvantitative undersøgelse. I afslutningen af spørgeskemaundersøgelsen blev respondenterne spurgt, om de var interesseret i et kort interview, hvor vi efterfølgende kontaktede dem, og derved fik afholdt fire semistrukturerede interviews med offentlige mellemledere. Belægget for dette begrænsede antal er, at man i det kritisk realistiske paradigme finder sandheden gennem kohærensteori. Graden af et udsagns sandhed baseres på relationen til andres udsagn i et kohærent system (Egholm, 2014). Vi stoppede efter fire interviews, da det var tydeligt, at der kom nogle fælles strukturer til syne. Begrundelsen for at anvende de semistrukturerede interviews, som et uddybende datasæt til understøtning af de kvantitative data, er at vi anser metoden som velegnet til at forstå den komplekse natur af skyld, få uddybet udsagn fra den interviewede samt indsamlet viden om temaer, som er defineret på forhånd. Vi har valgt semistrukturerede interviews for at skabe en frihed til at kunne ændre på rækkefølgen af spørgsmål og tilføje yderligere spørgsmål for at skabe mere relevant viden (Kvale & Brinkmann, 2015). Derfor har respondenterne ligeledes haft indflydelse på, hvordan det enkelte interview udformede sig, grundet at interviewguiden kun er vejledende og dermed skaber nogle frie rammer (Kvale & Brinkmann, 2015.). Ifølge det videnskabsteoretiske ståsted, kritisk realisme, ønsker man at forstå og forklare på samme tid (Egholm, 2014). For at kunne forstå og forklare responsen af skyld, anvender vi derfor de kvalitative data til at skabe en dybdegående forståelse af effekten skyld. Som forskere i det kritisk realistiske paradigme er vi ikke kun interesserede i, hvordan fænomenet skyld bliver opfattet af de mennesker, der oplever den, men i stedet ønsker vi at forstå, hvad skyld virkelig er, når vi skræller overfladen væk. Der opstår nogle meningsskabende praksisser, hvorved formidlingen af viden skabes gennem interviewene med de forskellige interviewede, som anvendes til at nuancere de strukturer, der ligger til grunde for individets handlingsmønstre omkring skyld (Egholm, 2014).

For at den interviewede føler sig fri til at tale, er det vigtigt, at vi som interviewere gennemgår en kort briefing i forhold til, hvad formålet med interviewet er, og hvad det vil belyse (Kvale & Brinkmann, 2015). I interviewet deltog den interviewede, en interviewer og en observatør.

Observatørens rolle var at observere, hvordan dialogen foregik, og dette gav anledning, til at observatøren havde mulighed for at sikre, at alle spørgsmål i interviewguiden i praksis blev afdækket (Kvale & Brinkmann, 2015). Interviewet er, så vidt muligt, bevidst blevet afholdt på en placering udvalgt af den interviewede. Formålet med dette var at opbygge et tillidsfuldt, trygt og fortroligt miljø, hvor den interviewede følte sig fri til at tale. Hvis det for den interviewede var mest hensigtsmæssigt at lave interviewet over telefon, er dette blevet imødekommet. Årsagen til, at de trygge rammer blev højt prioriteret, var begrundet i overvejelsen om at skyld kan være et følsomt emne at behandle samt at den interviewede ikke blev forstyrret af udefrakommende faktorer, som kunne påvirke negativt (Kvale & Brinkmann, 2015). Tro mod det videnskabsteoretiske paradigme betragter vi svarene som et udtryk for bagvedliggende forståelser, der genererer de involverede aktørers handlinger (Egholm, 2014).

4.2.2 Interviewguide

Ifølge det kritisk realistiske paradigme, som arbejder ud fra en abduktiv tilgang, har vi fundet semistrukturerede spørgsmål, som belyser de teorier, vi har udvalgt samt resultaterne fra de kvantitative data. Vi har dermed med de kvantitative datasæt afdækket nogle strukturer, som vi ønsker at gå i dybden med i de kvalitative interviews, hvorfor de kvantitative resultater og de udvalgte teorier har spillet en væsentlig rolle i udformningen af temaerne til interviewguiden. Hensigten med at tematisere interviewguiden er at skabe gennemsigtighed og sikre, at formålet med undersøgelsen bliver belyst tro mod de strukturer, som vi allerede har fået afdækket i de kvantitative data. Interviewguidens funktion er at agere som støtteredskab til interviewerens og hjælper med at fastholde interviewerens formål og fokus. Vi har valgt at sikre klarhed i vores spørgsmål ved at formulere spørgsmålene i et enkelt og letforståeligt sprog for at sikre gennemsigtighed og undgå misforståelser. Eftersom guiden var semistruktureret og vejledende, ændrede strukturen sig undervejs i de respektive interviews. Interviewguiden til de fire offentlige mellemledere ses i bilag 8. Under indsamlingen af vores kvalitative data opdagede vi i interviewene, at der var temaer, som der var behov for yderligere at få uddybet. Disse fund viste, at ikke alle interviewede forstod alle spørgsmål, hvilket resulterede i nogle misvisende svar. Undervejs var vi derfor nødsaget til at omskrive spørgsmålene, for at gøre dem mere forståelige. Dette valg foretog vi for at skabe et mere validt resultat, når vi bearbejdede dataene. Længden på hvert enkelt semistruktureret

interview varierede mellem 15-30 minutter, da det var vigtigt for os at vi holdt os inden for et tidsrum, hvor den enkelte interviewede kunne holde fokus, og vi sammen bevarede momentum.

4.2.3 Præpilotinterview med Camilla Sløk

Camilla Sløk er lektor på CBS. Hendes forskningsfelt er offentlige lederes påtagelse af ansvar og skyld i offentlige sager. Grundet hendes forskning og ekspertviden inden for emnet har vi valgt at trække på hendes viden om forskningen og metoderne omkring følsomme emner og vi har gennemført et semistruktureret interview med hende for at udvide vores forståelse af emnet. Interviewguiden ses i bilag 1 og selve interviewet er blev transskriberet og kan ses i bilag 2. Vores problemfelt omhandler, som tidligere beskrevet, hvordan offentlige mellemledere respondere på skyld, og hvordan skyld kan anvendes som et ledelsesværktøj til at påvirke adfærd. Dette er et følsomt emne, og følsomme emner angives af flere teoretikere som vanskelige og problemfyldte at undersøge. *Collecting data in sensitive research can sometimes be a very difficult task and is often fraught with problems* (Dickson-Swift, James & Liangputtong, 2008; s. 7). Vi var ligeledes klar over, at grundet Camilla Sløks enorme viden indenfor hendes forskningsområde, var det nødvendigt at begrænse tiden og tematikkerne i interviewet, således at vi kom uden om ting som ikke var relevante for vores afhandling.

4.2.4 Interview med offentlige mellemledere

I dette afsnit vil vi kort præsentere de offentlige mellemledere og kort angive deres alder, anciennitet, titel osv. Under selve udvælgelsen af de fire offentlige mellemledere har vi gjort brug af en tilfældig udvælgelse afhængigt af, hvem der meldte sig frivilligt. Antallet af kvalitative interviews er valgt med grundlag i det videnskabelige paradigme, kritisk realisme, hvilket betyder, at vi er stoppet ved det antal, hvor der opstår en kohærens af udsagn. Ifølge kritisk realisme findes sandheden gennem kohærensteori (Egholm, 2014). Det betyder, at når udtryk, temaer og strukturer bliver genfortalt i de respektive interviews, har vi tilstrækkelig data til at understøtte de kvantitative fund. Derfor argumenterer vi for, at antallet af valgte interviews er tilstrækkelig for at finde de underliggende sandhedsstrukturer. Interviewene er transskriberet og kan læses i bilag 9, 10, 11 og 12.

Tabel 9: Præsentation af respondenter

Navn	Alder	Titel	Anciennitet	Antal medarbejdere	Arbejder i region
Respondent X (kvinde)	41 år	Afdelingssygeplejerske	Mellemlider i 5-6 år	20	Hovedstaden
Kristian	29 år	Seniorsergent i flyvevåben og leder af et administrativt kontor	Mellemlider i 6 år	2	Midtjylland
Thomas	49 år	Områdeleder i den kommunale hjemmepleje på Frederiksberg	Mellemlider i 6 år	120	Hovedstaden
Signe	46 år	Chef for kontor og administration i ledelsessekretariatet på Københavns universitet	Mellemlider i 3,5 år	5 & 3 studenter-medhjælpere	Hovedstaden

4.2.5 Kritik af kvalitativ metode

Kvalitative metode har en række ulemper, såsom at visse indtryk og udsagn kan have en dominerende indvirkning på hukommelsen, hvorfor der er risiko for, at nogle mønstre fremstår tydeligere i hukommelsen end andre ved f.eks. interviews. En anden kritik er ligeledes udfordringen med at finde den korrekte kandidat, få stille de rigtige spørgsmål og transskriberet interviewet korrekt (Kvale og Brinkmann, 2015). Dertil er det relevant at have i mente, at vi som forskere er medaktører i at reproducere sandheden, hvorfor viden i det kritisk realistiske paradigme aldrig kan være helt værdifri. På baggrund af at kvalitativ data ikke er værdifri, tolket og reproduceret af forskerne er det resultat, som kommer heraf svært at generalisere.

Interviewet med Camilla Sløk bærer præg af, at hun har forsket i skyld, og hvordan ledere skelner mellem skyld og ansvar, samt hvordan ledere påtager sig og håndterer skyld. Dette resulterede i, at hun besvarede spørgsmålene i interviewet ud fra hendes forskningsfelt/paradigme og ikke i overensstemmelse med denne afhandlings problemfelt. Eftersom vi valgte at arbejde ud fra en semistruktureret guide i interviewet med Camilla Sløk, har det givet nogle udfordringer i form af, manglende styring og kontrol af interviewet. Dette

havde den konsekvens, at samtalen blev drejet over på emner, som ikke var relevante for afhandlingen. Her kunne det have været fordelagtigt at anvende et struktureret interview for at sikre, at vi fik besvaret vores spørgsmål. På trods af manglen på kontrol har vi dog ment, at interviewet med Camilla Sløk stadigvæk har bidraget til forståelsen af skyld ud fra et andet perspektiv, og derfor er materialet blevet brugt i denne afhandling.

Ved de semistrukturerede interviews fandt vi undervejs frem til, at der var nogle temaer, som var mere fremtrædende end andre. Temaernes relevans var direkte afledt af den person, som stillede op til interviewet, hvorfor nogle temaer ikke er blevet afdækket i alle interviews. Temaerne, der viste sig at være relevante, var f.eks. anciennitet og læring, hvorfor det var relevant at belyse dette i de efterfølgende interviews. De kvalitative data kan derfor give et misvisende billede, da temaerne ikke har været fastlagte fra start. Derudover har vi mødt de interviewede ønsker om at afholde interviewet behov, hvilket har medført, at interviewene har været over telefonen.

4.3 Opgavens validitet

For at kunne validere den kvantitative metode har vi udført en række taktikker for at sikre de kvantitative resultater. Vi valgte at inddrage pilotundersøgelser for at sikre spørgsmålenes gyldighed og validitet. Gennem den feedback, vi fik fra disse informanter, kunne vi justere ordlyden af spørgsmålene og udvælge dem, som fik højest rating, og som målte det, som der skulle måle.

Kompleksiteten at målingsvaliditet handler om, hvorvidt målingen faktisk måler det, som den skal måle (Bryman & Bell, 2015). Ifølge Bryman og Bell (2015) findes der seks måder at måle validitet på. Vi har valgt at sikre de kvantitative datas validitet gennem tre måder.

Den første er *face validitet*, som handler om, at vi som forskere skal sikre at vores måling reflekterer skyld i alle spørgsmålene. *Face validitet* er derfor grundlæggende for undersøgelsen, hvorfor vi har valgt at anvende et panel i form af mellemledere i forskellige brancher i vores pilotundersøgelse, for at sikre at eksperter på ledelsesområdet var enige eller uenige, i hvilke spørgsmål der belyste responsen på skyld.

Den anden måde, hvorpå vi har sikret målingens validitet, er *construct validitet*. Her har vi som forskere valgt at udarbejde nogle hypoteser ud fra teorierne, som behandler skyld. Ud fra den læste litteratur har vi gennem teoretisk deduktion udarbejdet tre hypoteser (se afsnit om

hypoteser), hvor vi som forskere kommer med nogle forudsigelser. Disse *constructs* er udformede til at konceptualisere den latente variabel, som korrelerede med scorer, der måler på manifestationerne af den latente variabel. *Construct validitet* handler derfor om, hvorvidt målingen stemmer overens med teorien (Bryman & Bell, 2015).

Den tredje er *convergent validitet*, som handler ud fra et mere metodologisk synspunkt og omhandler, hvordan man gennem forskellige metoder kan sammenligne de resultater og fund som de forskellige metoder frembringer (Bryman & Bell, 2015). Denne måde at sikre validitet på er også kendt som triangulering, hvilket er beskrevet i det tidligere afsnit omkring introduktionen til metoden.

For at sikre opgavens validitet er det forskernes håndværksmæssige dygtighed og troværdighed, som er afgørende for at den objektive virkelighed, som viden skal måles i forhold til (Kvale & Brinkmann, 2009). I kvalitative interviews findes der mange forskellige metoder ift. fremgangsmåde, analyse og fortolkning, hvorfor validitet er en svær faktor at sikre i kvalitativ metode.

Under processen med at afholde interviews er et af det store validitetsspørgsmål, om hvorvidt interviewerens påvirker den interviewedes svar (Kvale & Brinkmann, 2009). Derfor har vi som interviewere været meget bevidste om at begrænse de signaler, vi sendte både ift. kropssprog og udtryk samt formningen af spørgsmålene. Da skyld er et fænomen, som er tabubelagt og associeret med negative følelser og konsekvenser, kan dette have præget den interviewedes svar. Under afholdelsen af interviewene var vi derfor ekstra opmærksomme på at få den interviewede til at føle sig i trygge omgivelser og i trygge hænder samtidig med, at vi stillede åbne spørgsmål. De interviewede gav udtryk for, at de gerne ville dele deres oplevelser og erfaringer omkring skyld. For at sikre korrekt fortolkning af de udsagn, som er kommet til udtryk under interviewene, har vi som interviewere spurgt om den forståelse, vi har fået, var den korrekt ved at spørge "Så det jeg hører dig sige, er... Er det korrekt forstået?" (Kvale og Brinkmann, 2009). For at udfordre vores egne forforståelser har vi været meget opmærksomme på at stille omhyggelige spørgsmål, som kunne falsificere vores hypoteser om, hvilken respons skyld har, og hvordan denne kan anvendes til at fremme ønsket adfærd. Således sikrer vi et validt grundlag for senere bearbejdning herunder analyse og fortolkning. I processen efter indsamlingen kommer transskriberingen og analysen. Ifølge det kritisk realistiske paradigme kan forskeren aldrig stå uden for sin undersøgelse, da vi som forskere er

med til at reproducere den viden vi får, f.eks. i form af transskribering, og de sandhedsstrukturer vi indgår i, hvorfor validiteten ikke kan være helt objektiv. Under transskriberingen har det været vigtigt at gøre det så objektivt som muligt, hvorfor vi har inddraget udtryk som “øh...” i den sproglige udformning. For at sikre en gyldig oversættelse fra tale- til skriftsprog har det vigtigste for os været at få den sagte mening med, hvorfor vi har valgt ikke at notere “pause” osv. Vi har kun forholdt os til det, som er blevet sagt, for også at sikre objektiviteten. Interviewene er desuden vedlagt som lydfiler, så læseren af denne afhandling selv har mulighed for at gennemlæse de transskriberede interviews. En vigtig note er dog, at vi har valgt at fastholde de interviewedes anonymitet, hvorfor deres navne ikke fremgår i de transskriberede interviews. For at sikre, at analysen blev så retvisende og valid som muligt, har vi overvejet gyldigheden af de spørgsmål, som stilles, for at sikre, at fortolkningerne blev holdbare (Kvale & Brinkmann, 2009).

Vigtigheden af validering af grundlæggende data og metode er afgørende for afhandlingen, da de reflektive vurderinger og overvejelser sikrer et gyldigt og validt resultat. Derfor har vi gennemført en systematisk kvalitetskontrol ikke blot i slutningen, men i alle faser af vidensproduktionen. Kvale og Brinkmann (2009: s. 276) skriver *At validere er at kontrollere. Validiteten klarlægges ved at undersøge kilderne til ugyldighed. Jo stærkere falsifikationsforsøg, en påstand om viden har overlevet, desto større styrke og gyldighed har den pågældende viden.* Således anlægger vi som forskere et kritisk syn på dataindsamlingen og analysen for at kontrollere, at vi modvirker selektive opfattelser og forforståelser.

4.4 Delkonklusion

Vi anvender i vores opgave både kvantitativ og kvalitativ metode. Metodetriangulering styrker validiteten, da de valgte metoder supplerer hinanden, og derved kompenserer for hinandens svagheder. Den kvantitative metode anvendes da vi ønsker at få belyst generelle strukturer og tendenser. *Scale development* hjælper os med at konstruere en måling af et pålideligt og gyldigt fænomen, også kaldet den latente variabel. Ud fra vores latente variabel, skyld, har vi via teorien identificeret de tre subdomæner *prosocial adfærd*, *læring i feedback* og *social status*. Ud fra disse subdomæner har vi konstrueret 147 spørgsmål. Disse spørgsmål er blevet evalueret i et pilotundersøgelse af otte testrespondenter som har evalueret hvor ”essentielt” spørgsmålene er, samt kommenteret på spørgsmålene. Herefter har vi kunne eliminere dårlige spørgsmål fra undersøgelsen blandt andet ud fra en *Content Validity Ratio*.

Efter gennemlæsningen og elimineringen af de enkelte spørgsmål fik vi afslutningsvis fordelt de 37 spørgsmål ligeligt ud på de tre subdomæner. Derefter blev det færdige spørgeskema sendt ud til over 1.000 mellemledere via Camilla Sløks netværk og på LinkedIn. Efter tredje deadline havde vi indsamlet svar fra 112 mellemledere, hvilket var nok respondenter til at vi kunne se tendenser i dataene. Efterfølgende præsenteres de seks variable som senere skal anvendes i analysen. Disse variable dækker over de tre afhængige variable, som er de tre subdomæner *prosocial adfærd*, *læring i feedback* og *social status*, samt de tre uafhængige variable som er respondenternes “anciennitet”, “alder” og “antal medarbejdere under sig”. Årsagen til at vi har anvendt en kvalitativ undersøgelse er for at skabe en dybdegående forståelse af det undersøgte samtidig med at den skal understøtte den kvantitative undersøgelse. Vi har derfor foretaget fire semistrukturerede interviews med offentlige mellemledere, som frivilligt stillede op. Antallet af interviews er valgt grundet vores videnskabsteoretiske paradigme, som forklarer at data er mættet når udtryk, temaer og strukturer bliver genfortalt i de respektive interviews.

5. Kvantitativ analyse

Vores kvantitative analyse belyser tre områder, som tilsammen danner grundlag for at kunne besvare den del af problemformuleringen og underspørgsmål, som vi ønsker at belyses via den kvantitative analyse. Under afsnit 5.1 respondenternes karakteristika, klargøres og renses datamaterialet, hvorefter den indsamlede data beskrives i form af en deskriptiv statistik, som danner grundlag for netop denne analyse. Dertil medvirker den deskriptive analyse til, at give et overblik over de variable, som er anvendt i vores undersøgelse. Dernæste foretager vi i afsnit 5.2 en statistisk analyse, hvor vi søger at øge gyldigheden samt troværdigheden af denne afhandlings konklusion, hvorfor vi foretager statistiske test, som har til formål at identificere mangelfulde spørgsmål og *outliers*, hvilke derefter elimineres og udelades af analysen. Til at belyse de spørgsmål som skal elimineres, anvendes en korrelationsanalyse, en reliabilitetsanalyse, en validitetsanalyse og en faktoranalyse. I afsnit 5.3 hypotesetest foretages en analytisk statistik, som vi udfører ved anvendelsen af den statistiske testvariant, t-test. T-testen undersøger forskellen mellem gennemsnittet for to grupper på en variabel. Ud fra de analytiske test formår vi at skabe generaliserbare resultater, hvor vi nærmere understreger de signifikante resultater der skabes (Knudsen & Jensen, 2006).

5.1 Respondenternes karakteristika

I nedenstående afsnit har vi foretaget en rensning og klargøring af data, hvor vi har undersøgt vores indsamlede data for “støj” og useriøse besvarelser. For at skabe et overblik over vores data har vi udarbejdet en deskriptiv analyse ved hjælp af frekvenstabeller. Frekvenstabellerne anvendes til at beskrive og forklare tendenserne, som ses ud fra graferne. Disse grafer vil skabe et billede af respondenterne i form af f.eks. køn, alder, anciennitet osv.

5.1.1 Rensning og klargøring af data

Inden vi kan begynde at analysere vores data, skal det først og fremmest renses for manglende besvarelser, samt besvarelser udført fra individer som har andre stillinger end at være offentlige mellemledere. Under udarbejdelsen af spørgeskemaet, medtog vi en baggrundsvariable omkring respondentens position i det organisatoriske hierarki, således at vi kunne frasortere de respondenter, som ikke levede op til kravet om at være “mellemleder”. Efter at have gennemgået resultaterne fandt vi frem til at seks respondenter havde markeret

enten “ikke i arbejde”, “medarbejder” eller “topleder”, og derfor frasorterede vi disse respondenter, inden vi begyndte at analysere dataene.

Vi gennemgik ligeledes de faktuelle spørgsmål for at se, om der var nogle iøjnefaldende fejl. Respondenterne blev spurgt om alder og anciennitet, hvilket har resulteret i, at vi gennemgik alle respondenterne og sammenlignede deres alder og ancienniteten, for at se om der logisk set forekommer en overensstemmelse. Vi havde en respondent, som havde angivet at være 29 år gammel og havde noteret, at vedkommende havde 25 års erfaring, hvilket logisk set ikke er muligt, og derfor blev denne besvarelse anset for at være useriøs. Denne respondent havde ligeledes svaret “Ved ikke” til alle spørgsmål og blev derfor frasorteret. Det komplette datasæt bestod af 112 besvarelser, og efter frasorteringen var der totalt 105 besvarelser, hvilket svarer til 93,75% af den originale stikprøve, som vi kunne bygge en videre analyse på.

Alle dataene blev eksporteret til et excel regneark, hvor vi fik rangeret alle spørgsmålene efter det grundspørgsmål, som de tilhører, og vi fik ligeledes lavet en oversigt over, hvilke spørgsmål der tilhører hvilket subdomæne (se bilag 7). Hvert enkelt spørgsmål har fået tildelt en kode således, at det er nemmere at arbejde med spørgsmålene i SPSS. Alle svarene fra Likert-skalaerne noteredes som ord, hvorfor vi fik gjort svarene numeriske. Meget uenig = 1, uenig = 2, hverken eller = 3, enig = 4 og meget enig = 5 (se bilag 7). Efter at have nummeret spørgsmålene, blev de faktuelle spørgsmål også nummeret, hvorefter vi kunne indsætte alle dataene i SPSS.

Da der er repræsenteret spørgsmål i analysen, som er diametrale modsætninger, har vi under analysen valgt at vende spørgsmålene om via SPSS funktion *recode into different variabel*.

Hvis ikke at alle spørgsmålene var enten positivt eller negativt formuleret, vil alpha blive negativ. Derfor er det nødvendigt, at alle spørgsmål peger i samme retning (DeVellis, 2012).

Spørgsmålene, som er blevet vendt om, bliver i vores analyse kaldt *recode* f.eks.

“Spm.1_1_recode”. Derudover har vi foretaget en *compute total score* på alle spørgsmål inden for alle tre subdomæner. Vi har som nævnt tidligere tre subdomæner, *prosocial adfærd*, *læring i feedback* og *social status*, som alle tre repræsenterer måder, hvorpå respondenterne kan respondere på skyld. Disse *compute total score* er den samlet score for alle spørgsmål og i nedenstående tabel kan spørgsmålenes fordeling ses under det enkelte subdomæne.

Tabel 10: Fordeling af spørgsmålene i subdomænet *prosocial adfærd*

<i>Subdomæne</i>	Prosocial adfærd		
<i>Manifestation</i>	Motivation	Medmenneskelig	Gruppe loyalitet
<i>Grundspørgsmål</i>	Spm.1	Spm.2	Spm.3
<i>Spørgsmål</i>	Spm.1_1_recode	Spm.2_1	Spm.3_1
	Spm.1_2	Spm.2_2	Spm.3_2
	Spm.1_3	Spm.2_3	
		Spm.2_4_recode	
		Spm.2_5	

Tabel 11: Fordeling af spørgsmålene i subdomænet *læring i feedback*

<i>Subdomæne</i>	Læring i feedback			
<i>Manifestation</i>	Læring			Selvevaluering
<i>Grundspørgsmål</i>	Spm.4	Spm.5	Spm.6	Spm.7
<i>Spørgsmål</i>	Spm.4_1	Spm.5_1	Spm.6_1	Spm.7_1
	Spm.4_2	Spm.5_2	Spm.6_2_recode	Spm.7_2
	Spm.4_3	Spm.5_3_recode	Spm.6_3	Spm.7_3_recode
			Spm.6_4	Spm.7_4

Tabel 12: Fordeling af spørgsmålene i subdomænet *social status*

<i>Subdomæne</i>	Social status		
<i>Manifestation</i>	Tilgivelse / undskyldning	Omdømme / norm	
<i>Grundspørgsmål</i>	Spm.8	Spm.9	Spm.10
<i>Spørgsmål</i>	Spm.8_1	Spm.9_1	Spm.10_1
	Spm.8_2	Spm.9_2	Spm.10_2
	Spm.8_3	Spm.9_3	Spm.10_3
	Spm.8_4_recode	Spm.9_4	Spm.10_4_recode
		Spm.9_5_recode	

Disse subdomæner giver os mulighed for at lave statistiske analyser på de tre subdomæner i nedenstående afsnit 5.1.2, 5.2 og 5.3.

5.1.2 Deskriptiv statistik

Vi vil i dette afsnit præsentere de demografiske variable, som beskriver de respondenter, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. I udvælgelsesprocessen af respondenterne har vi som forskere ikke haft kendskab til respondenternes baggrund. Dette er begrundet i, at respondenterne primært er tildelt gennem vores bi-vejleder Camilla Sløk. Derudover blev spørgeskemaet delt på LinkedIn for at åbne mulighed for en større spredning. Det betyder, at disse baggrundsinformationer er tilfældigt repræsenteret i vores undersøgelse. Ikke desto

mindre er disse data meget væsentlige for vores undersøgelse, da de kan bidrage til en samlet forståelse af andre faktorer, som kan påvirke resultatet af undersøgelsen. For at uddybe disse fund i den deskriptive statistik vil vi anvende frekvenstabeller til at beskrive dataene og dets fordelinger. Vi har valgt kun at afbilde de variabler, hvor der ses synlige tendenser, hvorfor alle variable i vores spørgeskema ikke er medtaget nedenfor. Dette gøres for at præcisere demografiens vægtning, men også for at give læseren en større gennemsigtighed i vores undersøgelse. De variable, som vil blive præsenteret herunder, er baggrundsinformationerne i form af alder, køn, anciennitet, antal medarbejdere som respondenter leder, og hvilken region respondenter arbejder i, samt de tre subdomæner.

Alle deltagere er blevet lovet fuld anonymitet i undersøgelsen, og der er i undersøgelsen ikke blive henvist til andre baggrundsinformationer end de illustrerede figurer. I figur 4 herunder ses en aldersfordeling, hvor den yngste er 26, og den ældste er 69 år, hvor medianen for den gennemsnitlige alder lå på 47 år. Standardafvigelsen er beregnet til 8,933, hvilket betyder at aldersvariationen er stor, og derfor kan prøven betragtes som repræsentativ for forskellige aldersintervaller. Aldersfordelingen er ligelig fordelt af deltagerne er positivt for undersøgelsen, da det medfører, at alder på en vis måde kan undlades som en faktor for at billedet af vores test ikke er repræsentative. Ud fra bilag 14 kan der ses en normalfordeling af data, da 50 percentilen, også kaldet medianen, ligger mellem 46 og 47 år (Ho, 2018).

Figur 4: Fordeling af svar ud fra spørgsmålet: “Hvor gammel er du?”

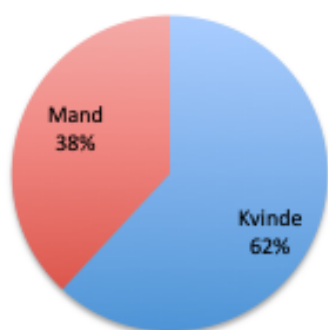


En anden kontrolvariabel, som er vigtig at belyse, er køn. Under dette afsnit ses en figur, som viser procentdelen af mænd og kvinder, som har deltaget i vores undersøgelse.

Respondenterne som har deltaget i undersøgelsen består af 40 mænd, mens de resterende 65 respondenter er kvinder. Kønsfordelingen i prøven er derfor overvejende kvinder, som samlet set står for 61,9 % af svarene i prøven, hvoraf kun 38,1 % udgøres af mænd. Denne ulige fordeling til fordel for det kvindelige køn betragtes som usædvanligt i det offentlige ledelsesarbejde, da der i 2016 blevet foretaget en analyse af Danmarks Statistik, som viser, at lønmodtagere med ledelsesarbejde generelt bestod af 71 % mænd (DST.dk). En undersøgelse fra 2018 viser, at kvindelige ledere indenfor den offentlige sektor er steget stødt og i 2018 bestod 45,5 % af kvinder (Magisterbladet.dk). Dog betragtes vores repræsentation af mænd stadig som relativt lav i forhold til de offentlige tal for mandlige ledere, hvorfor fordelingen ikke betragtes som fuldstændig repræsentativ.

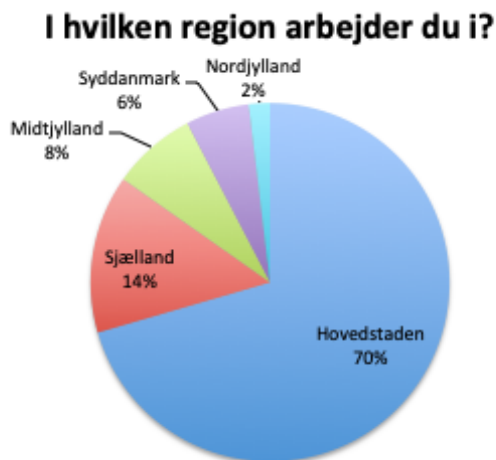
Figur 5: Fordeling af svar ud fra spørgsmålet: “Hvilket køn er du?”

Hvilket køn er du?



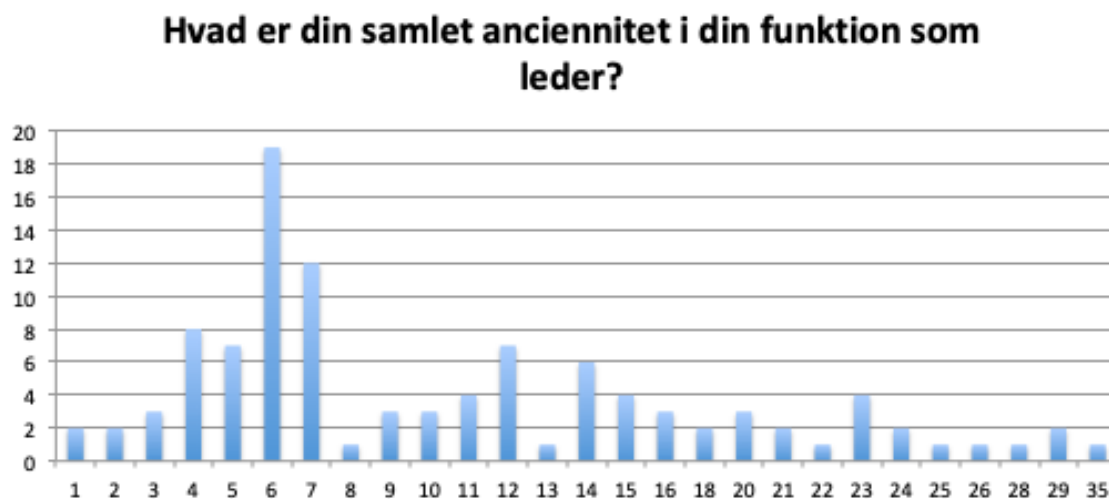
Den næste variabel, som belyses er, hvilken region respondenterne arbejder i. Den nedenstående figur 6 illustrerer den procentvise frekvensfordeling, det kan aflæses at fordelingen af respondenter tenderer til at være størst repræsenteret i Hovedstaden. Dette kan skyldes af spørgeskemaundersøgelsen er farvet af, at blive uddelt gennem Camilla Sløk, som er lektor i København, hvorfor dette kan være en af årsagerne til, at respondenterne primært er repræsenteret i region Hovedstaden. Hovedstaden repræsenterer hele 72 % af de samlede besvarelser hvoraf resten af Sjælland udgør 14 %, Midtjylland 8 %, Syddanmark 6 % og Nordjylland 2%.

Figur 6: Fordeling af svar ud fra spørgsmålet: “I hvilken region arbejder du i?”



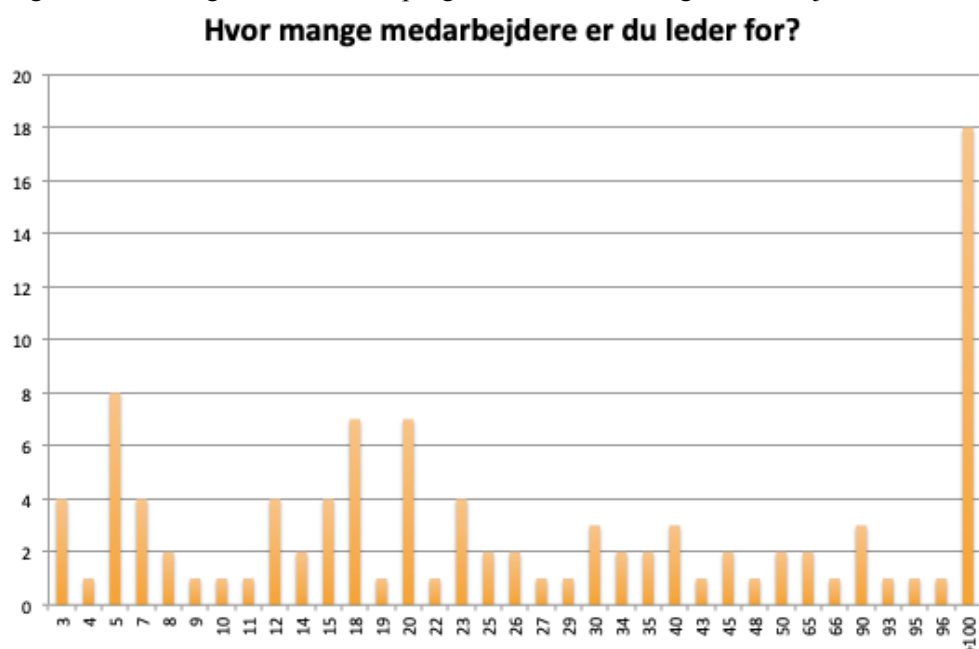
I figur 7 herunder kan den enkelte respondents anciennitet i funktionen som leder ses. Ancienniteten er spredt i et interval mellem 1 og 35 år, hvorfor middelværdien er 10,95 års erfaring. Det kan dog ses ud fra diagrammet, at denne fordeling af mellemledernes samlet anciennitet er højreskæv. Dette betyder, at dataene ikke er normalfordelt, da normalfordelingen er symmetriske omkring middelværdien. Derfor er medianen ikke er lig middelværdien, og det betyder, at vi har flere svar under middelværdien, fordi diagrammet er højreskævt. Medianen ses ud fra 50% percentilen og derfor er den på 6-7 års anciennitet i denne undersøgelse (se bilag 13). Det er vigtigt at have dette med i overvejelserne i den efterfølgende analyse.

Figur 7: Fordeling af svar ud fra spørgsmålet: “Hvad er din samlet anciennitet i din funktion som leder?”



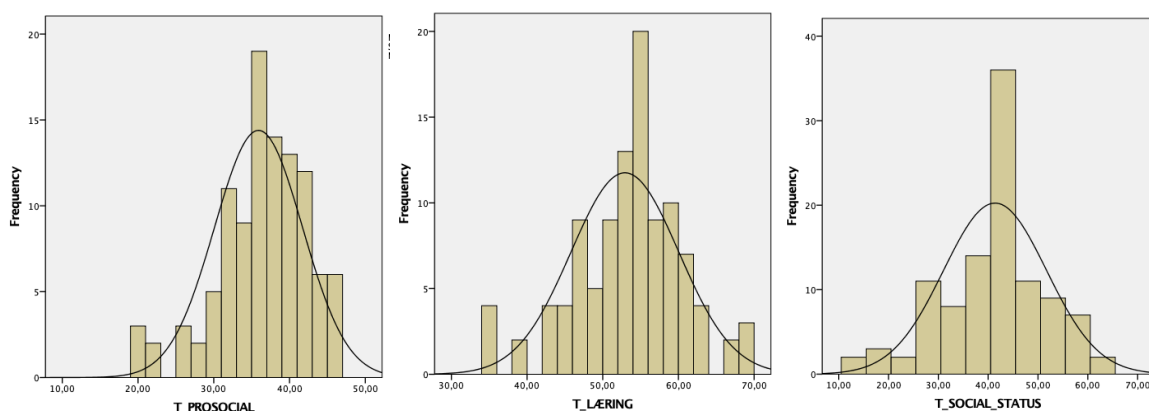
Den sidste variabel, som belyses, er antallet af medarbejdere, som respondenter leder. Antallet af medarbejdere er spredt fra 3 til over 100 medarbejdere, ud fra bilag 15 kan det ses, hvordan at medianen og middelværdien ikke er lig hinanden, da der forekommer en stor spredning i data. Derfor tages der udgangspunkt i medianen for at få det mest repræsentative billede af fordelingen i antal medarbejder som mellemlederne er leder for. Medianen ligger mellem 22-23 medarbejdere (se bilag 15).

Figur 8: Fordeling af svar ud fra spørgsmålet: “Hvor mange medarbejdere er du leder for?”



Ud fra ovenstående afsnit omkring klargøring og rensning af data, konstruerede vi tre subdomæner. Subdomænerne afspejler hver den samlede score for de spørgsmål, som belyser det enkelte subdomæne. Nedenfor ses de tre histogrammer for de tre subdomæner.

Figur 9: Histogrammer over subdomænerne *prosocial adfærd*, *læring i feedback* og *social status*



Ud fra subdomænet *prosocial adfærd*, ses en pæn normalfordeling på histogrammet, og ud fra bilag 16 kan det ses, at middelværdien er på 35,90, og standarddeviationen er 5,82. Det kan ligeledes ses ud fra tabellen i bilag 16, at medianen ligeledes ligger mellem 35 og 36, og derfor stemmer dette godt overens med middelværdien og bekræfter, at histogrammet er normalfordelt.

Ved subdomænet *læring i feedback* er middelværdien 52,92 og en standarddeviation på 7,13 og ud fra en visuel vurdering af fordelingen af spørgsmålene kunne det tyde på en normalfordeling, da kurven fordeler sig pæn over spredningen af dataene. Ud fra bilag 17 ses i tabellen, at 50% medianen ligger mellem 53 og 54, hvorfor det bekræfter at dataene fordeler sig pænt omkring middelværdien. Subdomænet *social status* ses en pæn normalfordeling og det ses hvordan middelværdien er på 41,37 og standarddeviation på 10,34. Hvilket derfor indikerer at der er en stor spredning i data. Ud fra bilag 18 kan det ses, at medianen mellem 42 og 43, hvilket derfor er med til at indikerer at der forekommer en normalfordeling. Grundet de tre subdomæners normalfordeling medfører dette til senere i analysen, at det er mere repræsentativt at drage konklusioner på disse tre subdomæner.

Ud fra ovenstående gennemgang af frekvenstabeller, kan vi konkludere, at dataene er nogenlunde repræsentative, da der forekommer en rimelig spredning i datasættet. Dette øger den eksterne validitet og dermed muligheden for en generalisering af resultaterne ud over den specifikke sammenhæng til denne undersøgelse.

5.2 Statistiske analyse - klargøring

I dette afsnit er formålet med de statistiske analyser, at vi søger at øge gyldigheden samt troværdigheden af denne afhandlings konklusion, hvorfor vi foretager statistiske test, som har til formål at identificere mangelfulde og misvisende spørgsmål. De statistiske tests, som anvendes, er en korrelationsanalyse, en reliabilitetsanalyse, en validitetsanalyse og en faktoranalyse. Efter gennemførelsen af analysernes, foretages en gennemgang af *outliers*, som er spørgsmål, der skal elimineres og udelades i den videre analyse. Derefter foretages de statistiske analyser igen for at sikre, at fjernelsen af spørgsmålene har haft den ønsket effekt.

5.2.1 Korrelationsanalyse

I den første analyse vil vi undersøge subdomænerne indbyrdes korrelationer ved hjælp af en korrelationsmatrice i SPSS. Korrelationsanalysen anvendes til at teste styrken og retningen af den lineære sammenhæng mellem to subdomæner (Knudsen & Jensen, 2006). En meget høj korrelation kan betyde, at alle subdomæner peger i samme retning og måler på det samme. Derimod kan en lav korrelation sætte spørgsmålstegn ved, om subdomænerne måler på det samme. Subdomænerne indbyrdes korrelationer er et fundament for f.eks. faktoranalysen. Ved at benytte *pearson product-moment correlation* i SPSS kan vi få et hurtigt overblik over den grad, hvormed alle de inkluderede, afhængige subdomæner korrelerer med hinanden. Resultaterne er vist i tabel 13 nedenfor.

Tabel 13: Korrelation mellem *prosocial adfærd*, *læring i feedback* og *social status*

		Prosocial adfærd	Læring i feedback	Social status
Prosocial adfærd	Pearson Correlation	1	,562**	,631**
	Sig. (2-tailed)		0	0
	N	105	105	105
Læring i feedback	Pearson Correlation	,562**	1	,465**
	Sig. (2-tailed)	0		0
	N	105	105	105
Social status	Pearson Correlation	,631**	,465**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	
	N	105	105	105

Ud fra den overordnede tabel ses det, hvordan der er en stærk korrelation mellem de tre subdomæner. Korrelationskoefficienten ses ud fra *pearson correlation* og den fortæller os om styrken i en lineær sammenhæng mellem de to subdomæner. Ud fra *prosocial adfærd* og *læring i feedback* ses en signifikant positiv korrelation på 0,56. Derudover kan det ses, at korrelationskoefficienten indikerer statistisk signifikans på 0,01 niveau, altså at p-værdien < 0,01. Relationen er meget stærk, hvilket betyder, at subdomænerne peger i samme retning. Subdomænerne *prosocial adfærd* og *social status* har en signifikant positiv korrelation på 0,63 og er også statistisk signifikante på et 0,01 niveau. Grundet denne meget stærke korrelation mellem disse subdomæner har vi her noteret os til senere i undersøgelsen, at vi vil undersøge, om disse to subdomæner måler på det samme, eller om nogle af spørgsmålene fra f.eks. *prosocial adfærd* passer bedre ind i *social status* eller omvendt.

5.2.2 Reliabilitetsanalyse - Cronbachs alpha

Datamaterialets interne konsistens undersøges ud fra en reliabilitetsanalyse, grundet et ønske om at vurdere pålideligheden af vores instrument. Vi er interesserede i at foretage en analyse ud fra vores tre subdomæner og finde ud af, om det også er disse tre subdomæner, som vi faktisk måler på. Ved at foretage en reliabilitetsanalyse af et spørgeskema kan man undersøge, i hvor høj grad spørgeskemaets spørgsmål måler på de samme forhold.

Cronbachs alpha måler på den interne konsistens. Den interne konsistens giver os informationer om, hvorvidt spørgsmålene i det pågældende subdomæne måler på det samme subdomæne og dermed korrelerer med hinanden. Vi har en sammenhæng mellem spørgsmålene, når alpha er høj (DeVellis, 2012; Knudsen & Jensen, 2006). Derfor kan vi ligeledes øge Cronbachs alpha for subdomænet ved at udelukke spørgsmål, der har en lav korrelation i samme subdomæne. Men vi ønsker på den anden side ikke for høje alpha-niveauer, da vi gerne vil sikre indholdsvaliditet (Knudsen & Jensen, 2006). En hovedregel for Cronbachs alpha er, at værdierne er over 0,7 for at kunne agere som en indikator for en acceptabel intern konsistens reliabilitet (DeVellis, 2012; Malthora, Birks & Willis, 2012; Knudsen & Jensen, 2006). Outputtet for reliabilitetsanalysen kan ses i bilag 22. Alle Cronbachs alpha-værdier for de tre subdomæner, *prosocial adfærd*, *læring i feedback* og *social status*, er over 0,7, hvilket giver en indikation af en høj grad af reliabilitet for subdomænerne. Spørgsmålene tjekkes alligevel for at se, om der er nogle af spørgsmålene, som falder igennem og ikke passer ind i forhold til at måle på det respektive subdomæne. I kolonnen *Corrected Item-Total Correlation* ses korrelationen mellem det enkelte spørgsmål og summen af subdomænet. Højere korrelationer er udtryk for, at det pågældende spørgsmål har meget varians tilfælles med de øvrige spørgsmål i subdomænet. Omvendt betyder en lav korrelation ($< 0,3$), at spørgsmålet har lidt tilfælles med det sammensatte subdomæne, og derfor ikke er nogen pålidelig indikator for det målte begreb (Knudsen & Jensen, 2006).

I vores spørgeskemaundersøgelse ses det ud fra subdomænet, *prosocial adfærd*, at Cronbachs alpha ligger på 0,73, hvilket er tilfredsstillende. Kolonnen *Cronbachs Alpha if Item Deleted* forklarer, at ses der bort fra det pågældende spørgsmål i totalen for subdomænet, vil Cronbachs alpha ændre sig til en anden alphaværdi. Ud fra denne kolonne kan oplysningerne bruges til at identificere gode og dårlige spørgsmål, dvs. spørgsmål, som er egnede til at anvendes operationelt i analysen med henblik på at afdække de forhold, som vi vil undersøge.

Det kan ses, at Cronbachs alpha vil stige til 0,74, såfremt at vi fjernede spørgsmålet, Spm.1_1_recode, fra subdomænet totale score (se bilag 22). Det kan ligeledes ses ud fra *Corrected Item-Total Correlation*, at spørgsmålet kun har en korrelation med totalen for subdomænet på 0,17. Hvilket derfor bekræfter vores Cronbachs alpha-fund i forhold til, at spørgsmålet ikke passer godt ind i subdomænet.

Ud fra subdomænet, *læring i feedback*, kan det ses i bilag 22, at Cronbachs alpha ligger på 0,79. Det er et tilfredsstillende niveau, men det kan ses i kolonnen *Cronbach's alpha if Item Deleted*, at der er en del spørgsmål i subdomænet, som vil få Cronbachs alpha til at stige, hvis spørgsmålene blev slettet. Dette drejer sig om spørgsmål Spm.4_1, Spm.5_2 og Spm.5_3_recode. Hvis Spm.4_1 slettes, vil Cronbachs alpha forblive det samme, men det kan ligeledes ses ud fra spørgsmålet, at *Corrected Item-Total Correlation* kun har en korrelation med totalen for subdomænet på 0,23. Hvis Spm.5_2 bliver fjernet, vil Cronbachs alpha stige til 0,79 og spørgsmålet korrelere lavt (0,25) med det samlede subdomæne. Hvis Spm.5_3_recode slettes fra subdomænet, vil Cronbachs alpha stige til 0,81, og det ses ligeledes, at spørgsmålet korrelere meget lavt (0,04) med det samlede subdomæne (se bilag 22).

Ud fra subdomænet *social status* kan det ses i bilag 22, at Cronbachs alpha er på 0,89. Dette er et fornuftigt niveau, og dermed er det relevant at ændre ved Cronbachs alpha og fjerne en masse spørgsmål i dette subdomæne. Dog gennemgik vi alligevel spørgsmålene for at se, om der var nogle af spørgsmålene, som skilte sig ud. Ud fra kolonnen *Cronbach's alpha if Item Deleted* kan det ses, at hvis spørgsmålet Spm.8_2 blev slettet, så vil Cronbachs alpha stige til 0,90. Det kan ligeledes ses, at spørgsmålet kun har en korrelation med totalen for subdomænet på 0,21 (se bilag 22). Dette bekræfter vores Cronbachs alpha-fund i forhold til, at spørgsmålet ikke passer ind i subdomænet.

Ud fra bilag 22 kan det ses, at Cronbachs alpha værdierne alle tre er over 0,7, som er den kritiske værdi. Det indikerer, at spørgsmålene har en acceptabel intern konsistens reliabilitet. Fjernelsen af de fremhævede spørgsmål vil medføre en stigning i Cronbachs alpha. Fjernelsen af de fem spørgsmål vil medføre stigninger i Cronbachs alpha, men vil ligeledes medføre mindre information, som kan tages med i den videre undersøgelse. Man skal være påpasselig med at fjerne spørgsmål, da en ekskludering kan medføre mindre information til at estimere

det målte subdomæne. Med et subdomæne med få spørgsmål risikerer man at miste indholdsvaliditet, som derved medfører, at subdomænet bliver for snævert at belyse (DeVellis, 2012). Den endelig eliminering af spørgsmål foretages til sidst på baggrund af alle analyserne.

5.2.3 Validitetssanalyse - Item-total Correlation

Når man ser på *item-total correlations* mellem spørgsmålene i vores spørgeskemaundersøgelse og de tre subdomæner i vores undersøgelse, så giver det en indikation af konvergerende og divergerende validitet. Det første skridt i vurderingen af konvergerende og diskriminerende validitet er at se på, hvordan hvert spørgsmål i vores spørgeskemaundersøgelse måler det subdomæne, som spørgsmålet er beregnet til at måle på, men samtidig diskriminerer sig fra andre spørgsmål i subdomænet (Knudsen & Jensen, 2006). I tabellen *Inter-Item Correlation* findes korrelationen mellem spørgsmålene og de tre totale subdomæner. Ved at se på korrelationernes fortegn kan vi se, om spørgsmålene inden for subdomænet er ensrettet (Knudsen & Jensen, 2006), da vi har et ønske om at spørgsmålene inden for det enkelte subdomæne korrelerer højt med egen subdomæne (DeVellis, 2012; Knudsen & Jensen, 2006). Hvis spørgsmålet derimod korrelerer højere med et andet subdomæne end det, det er beregnet til at måle, så er det vigtigt at overveje om spørgsmålet skal flyttes eller slettes fra spørgeskemaundersøgelsen (Bryman & Bell, 2015; DeVellis, 2012). Derudover undersøges negative korrelationer, da dette ville betyde, at det pågældende spørgsmål måler på det modsatte af det, som det efter hensigten er udformet til at måle på (DeVellis, 2012). Det er vigtigt at huske, at det enkelte spørgsmåls korrelation med den totale score bliver kunstigt højt, hvis det pågældende spørgsmål er en del af totalen. Derfor er det vigtigt også at evaluere det enkelte spørgsmål med en total score, og derfor se på den totale score, når det pågældende spørgsmål er trukket ud af subdomænet. Jo færre spørgsmål, der er i et subdomæne, jo større vægt vil et spørgsmål have for den totale score (DeVellis, 2012). Vi vil belyse de fund, som stikker ud, og se, om der er et eller flere spørgsmål, som bør undlades fra analysen, hvis man konsulterer *Item-total correlation*. Ud fra nedenstående tabel kan det ses, at spørgsmålene primært korrelerer som forventet op ad det subdomæne, som spørgsmålene oprindeligt var tildelt.

Tabel 14: Udklip af *Item-total correlations*

		Prosocial adfærd	Læring i feedback	Social status
Prosocial adfærd	Spm.1_1_recode	,393**	,154	,097
	Spm.1_2	,634**	,415**	,254**
	Spm.1_3	,542**	,407**	,192*
	Spm.2_1	,495**	,307**	,352**
	Spm.2_2	,565**	,357**	,519**
	Spm.2_3	,486**	,247*	,399**
	Spm.2_4_recode	,605**	,132	,392**
	Spm.2_5	,721**	,367**	,408**
	Spm.3_1	,473**	,095	,444**
	Spm.3_2	,380**	,481**	,330**
	Spm.4_1	,383**	,377**	,308**
Læring i feedback	Spm.4_2	,369**	,469**	,203*
	Spm.4_3	,107	,543**	,136
	Spm.5_1	,268**	,539**	,319**
	Spm.5_2	,419**	,414**	,306**
	Spm.5_3_recode	-,082	,217*	-,320**
	Spm.6_1	,164	,532**	,184
	Spm.6_2_recode	,116	,478**	-,027
	Spm.6_3	,547**	,658**	,490**
	Spm.6_4	,518**	,701**	,493**
	Spm.7_1	,344**	,484**	,146
	Spm.7_2	,367**	,708**	,479**
	Spm.7_3_recode	,273**	,648**	,369**
	Spm.7_4	,410**	,759**	,459**
	Spm.8_1	,451**	,267**	,597**
	Spm.8_2	,307**	,472**	,284**
Social status	Spm.8_3	,398**	,325**	,604**
	Spm.8_4_recode	,239*	,137	,557**
	Spm.9_1	,379**	,094	,593**
	Spm.9_2	,178	,096	,554**
	Spm.9_3	,246*	,270**	,645**
	Spm.9_4	,485**	,511**	,684**
	Spm.9_5_recode	,399**	,188	,516**
	Spm.10_1	,527**	,429**	,674**
	Spm.10_2	,488**	,326**	,710**
	Spm.10_3	,534**	,196*	,678**
	Spm.10_4_recode	,492**	,331**	,740**

Ud fra tabel 14 ses det hvordan korrelationskoefficienterne er positive i tabellen, hvilket er med til at sikre reliabilitet. Oplysningerne fra denne analyse behøver ikke nødvendigvis at blive brugt til at fjerne spørgsmål. Det vil afhænge af, hvor mange spørgsmål, som vi har råd

til at eliminere. Det kan også være fornuftigt at beholde spørgsmålet, selvom det korrelerer højt med et andet subdomæne.

Ud fra subdomænet *prosocial adfærd* kan det ses, hvordan Spm.2_2 korrelerer med flere subdomæner. Ved Spm.2_2 er korrelation til subdomænet *prosocial adfærd* på 0,57 og til *social status* på 0,52. Derfor kan det ses, at dette spørgsmål primært korrelerer med *prosocial adfærd*, men også med *social status*. Samme udfald kan ligeledes ses i spørgsmålet Spm.3_1, som også korrelerer med henholdsvis *prosocial adfærd* 0,47 og *social status* 0,44. Ved begge spørgsmål ses den største korrelation til det subdomæne, som vi antager at de tilhører, men det er vigtigt at bemærke, hvor tæt de korrelerer med andre subdomæner. Vi nævnte ovenfor, at korrelationen med eget subdomæne er kunstigt stort, fordi spørgsmålet selv er en del af subdomænet. Når spørgsmålene korrelerer med flere subdomæner, er det derfor værd at undersøge hvad spørgsmålet ville have været hvis spørgsmålet blev fjernet, dette kan ligeledes ses i Cronbachs alpha. Resultaterne fra de to analyser vil blive evalueret nedenfor. Derudover kan det ligeledes ses i spørgsmål Spm.3_2, hvordan at dette spørgsmål falder uden for sit subdomæne. Da vi antog at det korrelerede med *prosocial adfærd*, men ud fra *Item-total correlation* kan det ses, at spørgsmålet korrelerer med *læring i feedback*.

I subdomænet *læring i feedback*, er der en del tilfælde, hvor et spørgsmål korrelerer næsten lige højt med eget og andet subdomæne. Dette kan ses i spørgsmålet Spm.4_1 hvordan dette spørgsmål korrelerer med *prosocial adfærd* 0,383 og *læring i feedback* 0,377, hvor det tildelt subdomæne var *læring i feedback*. Samme tilfælde sker ved spørgsmål Spm.5_2, hvor spørgsmålet korrelerer højere med *prosocial adfærd*, 0,42, end *læring i feedback*, 0,41. Spørgsmålene korrelerer kunstigt højt med eget subdomæne, fordi spørgsmålet selv er en del af det totale subdomæne. Derfor skal dette medtages i samlet evaluering af spørgsmålene. Derudover er det vigtigt at se på Spm.5_3_recode, som kun korrelerer på et 0,05 signifikansniveau samt at dette spørgsmål korrelerer negativt med subdomænerne *prosocial adfærd* og *social status*. DeVellis (2012: s. 105) forklarer om det, som er vores udfordring, at *Items worded in opposite directions can pose problems*. De modsatrettede spørgsmål kan skabe problemer, og dette kan blandt andet være på grund af misforståelser hos respondenter, manglende forståelse for, at man skal svare anderledes end før, osv. (DeVellis, 2012). Ud fra subdomænet *social status* ses kun Spm.8_2, som korrelerer højere med subdomænet *læring i feedback* 0,47 end *social status* 0,28.

5.2.4 Faktoranalyse

Faktoranalyse er en måde, hvorpå vi eksplorativt kan gå til analysearbejdet. Vi anvender den mest almindelige faktoranalyse, *principal component*-metoden (Karpatschhof, 2006).

Faktoranalysen kan være behjælpelig med at reducere antallet af spørgsmål, identificere underliggende strukturer og reducere problemer med multikollinearitet (Knudsen & Jensen, 2006). Faktoranalysen udarbejdes for at undersøge, om respondenterne besvarelser tilsammen danner strukturer, som vi ikke umiddelbart kan se. Faktoranalysen indeholder ingen indholdsmæssig tolkning, hvorfor indholdsbestemmelsen er efterladt til os som forskere, der betragter resultaterne (Karpatschhof, 2006).

I bilag 24 ses tabellen *Total Variance Explained*. Denne tabel giver os oplysninger om, hvor meget varians der forklares i vores test ud fra antallet af faktorer, som vi har valgt at medtage. Ud fra tabellen forklare den, at vi kunne have undersøgt op til 10 faktorer, da faktorerne skal have en *eigenvalue* på over 1,0. I tabellen ses hvordan 10 faktorer forklarer 79,75% af variansen, og tre faktorer forklarer 46,90% af variansen (se bilag 24). Ved at reducerer ned til tre faktorer vil vi fortsat bevare næsten halvdelen af den oprindelige information i vores datamateriale. Der forefindes dog et kriterium om, at faktorerne bør forklare 50% af variansen i datasættet (Knudsen & Jensen, 2006). Vi vurderer dog, at de tre faktorer ligger tilstrækkelig tæt på kriteriummet til at godtages til en videre analyse. I bilag 24 ses *Scree plot*, som kan give en indikator af, hvor mange faktorer, der skal indgå i faktoranalysen. Antallet af faktorer vælges ud fra punktet, hvor kurven bevæger sig fra at være lodret til at blive vandret, og på vores kurve ses det at knækket forekommer ved punkt to, tre eller fire (se bilag 24). Der er mange tabeller, som kan anvendes til at afgøre, hvor mange faktorer som skal anvendes, men den vigtigste er som udgangspunkt altid ens teori. Vi har på baggrund af teorien valgt at foretage en *Exploratory Factor Analysis* med tre faktorer, da vi har operationaliseret vores latente variabel, responsen på skyld, i tre subdomæner og derfor vælger vi at anvende tre faktorer. Ud fra *Scree plot* og *Total Variance Explained* understøttes denne beslutning til dels også (se bilag 24).

Formålet med denne faktoranalyse er at undersøge, hvordan spørgsmålene korrelerer indbyrdes, og hvordan de *loader* på hver faktor (Karpatschhof, 2006). Vi anvender faktoranalysen for at teste, hvordan mønstret ser ud, grundet restriktionen om kun at se på

faktoranalysen med tre faktorer, og derfor ser vi efter, om vi kan få bekræftet, at spørgsmålene *loader* som forventet (Knudsen & Jensen, 2006; Karpatschhof, 2006).

Nedenfor ses tabellen *communalities*, og den forklarer, hvor meget variansen, der er i hvert enkelt spørgsmål, der er en del af datasættet. I *communalities* tabellen skal spørgsmålene gerne være større end den kritiske værdi på 0,5. Denne kritiske værdi giver en indikation af, om spørgsmålet skal fjernes, idet en værdi på under 0,5 betyder, at mindre end 50% af spørgsmålets varians er bevaret. Det kan f.eks. ses ud fra Spm.5_2 med en *Communality* på 0,394 (39,4%). Dette spørgsmål er en af de variable, som i denne faktoranalyse bevarer mindst af sin varians. Ud fra tabellen nedenfor kan det ses ud fra de røde markører, at der er mange af spørgsmålene, som ikke lever op til den kritiske værdi på 0,5. Resultaterne fra analyserne vil blive sammenlignet i næste afsnit og på denne baggrund vurderes det, hvilke spørgsmål, der skal fjernes, og hvilke der skal beholdes.

Tabel 15: *Communalities* tabellen - tre faktorer

		Initial	Extraction
Prosocial adfærd	Spm.1_1_recode	1	0,456
	Spm.1_2	1	0,354
	Spm.1_3	1	0,366
	Spm.2_1	1	0,315
	Spm.2_2	1	0,335
	Spm.2_3	1	0,425
	Spm.2_4_recode	1	0,507
	Spm.2_5	1	0,378
	Spm.3_1	1	0,500
	Spm.3_2	1	0,504
Læring i feedback	Spm.4_1	1	0,323
	Spm.4_2	1	0,247
	Spm.4_3	1	0,398
	Spm.5_1	1	0,228
	Spm.5_2	1	0,394
	Spm.5_3_recode	1	0,371
	Spm.6_1	1	0,599
	Spm.6_2_recode	1	0,209
	Spm.6_3	1	0,565
	Spm.6_4	1	0,606
	Spm.7_1	1	0,488
	Spm.7_2	1	0,515
	Spm.7_3_recode	1	0,307
	Spm.7_4	1	0,667
Social status	Spm.8_1	1	0,490
	Spm.8_2	1	0,441
	Spm.8_3	1	0,483
	Spm.8_4_recode	1	0,292
	Spm.9_1	1	0,637
	Spm.9_2	1	0,729
	Spm.9_3	1	0,703
	Spm.9_4	1	0,565
	Spm.9_5_recode	1	0,422
	Spm.10_1	1	0,625
	Spm.10_2	1	0,645
	Spm.10_3	1	0,608
	Spm.10_4_recode	1	0,657

For at de enkelte faktorer tildeles størst mulig varians og for samtidig at minimere variansen, som er fælles mellem subdomænerne og de øvrige faktorer, så foretages analysen med SPSS's *rotated component matrix* (Jensen & Knudsen, 2006). SPSS anvender en optimeringsmetode til at finde den vægtede kombination af alle spørgsmålne, som giver den bedste redegørelse for resultaterne (Karpatschhof, 2010). Den nedenstående tabel giver oplysninger om, hvordan spørgsmålne fordeles på de 3 faktorer, som vi har valgt at foretage en analyse af. Ved at foretage en *varimax rotation* beholder vi faktorernes indbyrdes uafhængighed (Jensen &

Knudsen, 2006). Faktoranalysen er fortsat den samme, uanset hvordan man orienterer akserne, men indimellem giver det indholdsmæssigt mere at se på tabellen for rotationen (Karpatschof, 2010). *Rotated Component Matrix* viser faktorernes nye *loadings* med spørgsmålene, efter at der er foretaget en rotation af den oprindelige faktorløsning (Jensen & Knudsen, 2006; Karpatschof, 2010). Det kan ses, at før rotationen der havde 1 faktor 29 spørgsmål ud af de samlet 37 spørgsmål (se bilag 25). Efter rotationen ses det, hvordan spørgsmålene har delt sig pænt i grupperingerne på de tre faktorer. De enkelte spørgsmåls *communalities* er de samme efter rotationen, f.eks. summerer de kvadrerede *loadings* for spørgsmål, Spm.1_2, stadigvæk 0,345 (*Component Matrix*: $(0,468^2)+(0,021^2)+(0,367^2)=0,345$ og *Rotated Component Matrix*: $(0,409^2)+(0,356^2)+(-0,244^2)=0,345$) (se bilag 25). Den forklarede varians i de enkelte spørgsmål er bevaret, men den er ved faktorrotationen fordelt ud på de tre faktorer (Jensen & Knudsen, 2006).

Det som kan ses ud fra *Rotated component matrix*, at spørgsmålene *loader* på to faktorer, men det er et mindre klart billede for den sidste faktor. Derfor stemmer resultaterne fra faktoranalysen ikke overens med den teoretiske opdeling. I ovenstående tabel er alle gule markeringer en indikator af, at spørgsmålet er fordelt korrekt på den respektive faktor, og disse *loadings* er ligeledes højere end 0,4 (Knudsen & Jensen, 2006). Den orange markering indikerer, at spørgsmålet er fordelt korrekt på den respektive faktor, men ikke er højere end 0,4. Den røde markering indikerer, hvordan spørgsmålene ikke *loader* på den tiltænkte faktor. Den grønne markering indikerer, hvordan spørgsmålene *loader* på andre faktorer end de er tiltænkt.

Tabel 16: *Rotated Component matrix* for tre faktorer

		1	2	3
Prosocial adfærd	Spm.1_1_recode	0,159	0,213	-0,621
	Spm.1_2	0,409	0,356	-0,244
	Spm.1_3	-0,042	0,468	0,381
	Spm.2_1	0,317	0,410	0,214
	Spm.2_2	0,405	0,405	0,082
	Spm.2_3	0,644	0,071	0,075
	Spm.2_4_recode	0,679	0,039	-0,210
	Spm.2_5	0,518	0,316	0,098
	Spm.3_1	0,664	-0,239	0,050
Læring i feedback	Spm.3_2	0,149	0,588	0,370
	Spm.4_1	0,345	0,378	-0,248
	Spm.4_2	0,255	0,423	-0,049
	Spm.4_3	-0,093	0,624	-0,022
	Spm.5_1	0,309	0,353	0,089
	Spm.5_2	0,213	0,264	0,528
	Spm.5_3_recode	-0,487	0,272	0,245
	Spm.6_1	-0,065	0,442	0,632
	Spm.6_2_recode	-0,180	0,417	0,054
	Spm.6_3	0,453	0,575	0,168
	Spm.6_4	0,317	0,587	0,400
	Spm.7_1	0,191	0,516	-0,430
	Spm.7_2	0,271	0,659	0,085
	Spm.7_3_recode	0,066	0,549	-0,033
Social omdømme	Spm.7_4	0,235	0,782	-0,022
	Spm.8_1	0,632	0,293	0,074
	Spm.8_2	0,112	0,654	0,026
	Spm.8_3	0,650	0,216	0,120
	Spm.8_4_recode	0,452	0,209	0,212
	Spm.9_1	0,760	-0,148	0,192
	Spm.9_2	0,486	-0,241	0,660
	Spm.9_3	0,501	0,151	0,655
	Spm.9_4	0,383	0,304	0,572
	Spm.9_5_recode	0,637	0,090	-0,090
	Spm.10_1	0,680	0,391	0,096
	Spm.10_2	0,686	0,287	0,302
	Spm.10_3	0,754	0,197	0,031
	Spm.10_4_recode	0,765	0,269	-0,004

Ud fra spørgsmålene, som ligger inden for subdomænet *prosocial adfærd*, se tabel 16. Det kan ses, hvordan Spm.1_1_recode, Spm.1_3, Spm.2_1 og Spm.3_2 ikke *loader* på den tiltænkte faktor. Derudover måler Spm.2_2 på både faktor 1 og faktor 2.

Læring i feedback har ligeledes et spørgsmål som ikke *loader* på den tiltænkte faktor. Det drejer sig om Spm.5_2. Derudover grupperer Spm.4_1, Spm.5_1 og 5_3_recode sig på den

tiltænkte faktor, men disse spørgsmål har ikke en *loading* på over 0,4. Dertil *loader* Spm.6_1, Spm.6_3 og Spm.6_4 høj på andre faktorer end kun den tiltænkte faktor.

Ved *social status* ses hvordan spørgsmålene Spm.8_1, Spm.8_3, Spm.8_4_recode, Spm.9_1, Spm.9_5_recode, Spm.10_1, Spm.10_2, Spm.10_3, Spm.10_4_recode, grupperer sig i faktor 1, som er den samme faktor, som *prosocial adfærd* grupper sig indenfor. Derudover *loader* Spm.8_2 sig ligeledes på faktor 2, som er den samme faktor som subdomænet *læring i feedback* grupper sig indenfor. Det ses ligeledes, at Spm.9_2 og Spm.9_3 *loader* på både faktor 3 og faktor 1.

Generelt viser resultaterne i denne faktoranalyse, at undersøgelsen skal justeres, og at der skal fjernes nogle spørgsmål, og dette vil blive evalueret nedenfor.

5.2.5 Fjernelsen af spørgsmål

De ovenstående statistiske analyser har belyst, hvilke spørgsmål som er hensigtsmæssige at fjerne for at få det mest gyldige og pålidelige spørgeskema, som kan anvendes i en videre analyse til at afkræfte eller bekræfte vores hypoteser. Vi er bevidste om, at vi ikke ønsker at slette for mange spørgsmål grundet et ønske om, at spørgsmålene i det enkelte subdomæne fortsat skal kunne måle noget, og en ekskludering kan medføre mindre information til at estimere det målte subdomæne. Nedenfor vil alle spørgsmål ikke blive gennemgået, men spørgsmålene, som har 3 eller 4 røde markeringer, vil blive analyseret og vurderet i forhold til, om de fortsat skal medtages i den videre analyse.

Tabel 17: Overblik over hvornår spørgsmålene ikke levede op til analysen

Subdomæne	Prosocial adfærd								Læring i feedback								Social status																				
	Spm.1_1_recode	Spm.1_2	Spm.1_3	Spm.2_1	Spm.2_2	Spm.2_3	Spm.2_4_recode	Spm.2_5	Spm.3_1	Spm.3_2	Spm.4_1	Spm.4_2	Spm.4_3	Spm.5_1	Spm.5_2	Spm.5_3_recode	Spm.6_1	Spm.6_2_recode	Spm.6_3	Spm.6_4	Spm.7_1	Spm.7_2	Spm.7_3_recode	Spm.7_4	Spm.8_1	Spm.8_2	Spm.8_3	Spm.8_4_recode	Spm.9_1	Spm.9_2	Spm.9_3	Spm.9_4	Spm.9_5_recode	Spm.10_1	Spm.10_2	Spm.10_3	Spm.10_4_recode
Cronbachs alpha																																					
Item-total correlation																																					
Communalities																																					
Rotated Component matrix																																					

Spm.1_1_recode: I reliabilitetsanalysen kan det ses ud fra subdomænet *prosocial adfærd* at Cronbachs alpha vil stige fra 0,73 til 0,74 hvis det pågældende spørgsmål bliver fjernet fra subdomænet. Ud fra validitetsanalysen *Item-total correlation* korrelerer spørgsmålet med det tiltænkte subdomæne. I faktoranalysen ses det ud fra *communalities* tabellen, at spørgsmålet egentlig skulle være større end den kritiske værdi på 0,5, men spørgsmålet er kun 0,46. Ud fra

Rotated Component Matrix kan det også ses hvordan spørgsmålet *loader* på en anden faktor end tiltænkt. Ud fra disse analyser af vores spørgeskema vurderes det, at Spm.1_1_recode skal fjernes fra vores spørgeskema.

Spm.4_1: I reliabilitetsanalysen ses Spm.4_1 i subdomænet *læring i feedback* og det kan ses, hvordan Cronbachs alpha ikke vil stige yderligere, hvis spørgsmålet fjernes fra subdomænet, hvilket er fornuftigt. I validitetsanalysen ses det i korrelationsmatricen, hvordan spørgsmålet korrelerer med *prosocial adfærd* 0,383 og *læring i feedback* 0,377, og derved korrelerer spørgsmålet højere med subdomænet, som ikke var tildelt dette spørgsmål. I faktoranalysen kan det blandt andet ses på *communalities* tabellen, at spørgsmålet er 0,32 og derfor mindre end den kritiske værdi på 0,5. Spørgsmålet grupperer sig i *Rotated Component Matrix* sammen med de andre spørgsmål inden for eget subdomænet (i faktor 2), men spørgsmålet *loader* ikke over 0,4. Ud fra disse analyser vurderes det ligeledes, at spørgsmålet skal fjernes fra spørgeskemaet.

Spm.5_2: I reliabilitetsanalysen ses subdomænet *læring i feedback*, hvor Cronbachs alpha er på det fornuftige niveau 0,79. Hvis spørgsmålet fjernes, vil Cronbachs alpha stige til 0,79. I validitetsanalysen ses det ud fra korrelationsmatricen, at spørgsmålet korrelerer højere med et andet subdomæne end det tænkte subdomæne, grundet at spørgsmålet korrelerer lidt højere med *prosocial adfærd* 0,42, end med det tænkte subdomæne *læring i feedback* 0,41. Selvom spørgsmålet korrelerer tæt med begge subdomæner, skal det som nævnt ovenfor ligeledes huskes, at spørgsmålet selv er en del af totalen for subdomænet, og derfor korrelerer spørgsmålet kunstigt stort med dets eget subdomæne. Det kan ses ud fra analysen, som omhandler Cronbachs alpha, at Cronbachs alpha vil stige, hvis spørgsmålet blev slettet fra subdomænet, så derfor er der i særdeleshed belæg for at slette spørgsmålet. I faktoranalysen ses *communalities* tabellen hvor spørgsmålet skal være større end den kritiske værdi på 0,5, og spørgsmålet er kun 0,39. Ud fra *Rotated Component Matrix* kan det også ses, hvordan spørgsmålet *loader* på en anden faktor end tiltænkt. Ud fra disse analyser af vores spørgeskema vurderes det, at Spm.5_2 skal fjernes fra vores spørgeskema.

Spm.5_3_recode: Hvis Spm.5_3_recode slettes fra subdomænet, kan det i reliabilitetsanalysen ses, at Cronbachs alpha stiger til 0,81. Ud fra validitetsanalysen ses det i

korrelationsmatricen, hvordan spørgsmålet korrelerer på et 0,05 signifikansniveau, og spørgsmålet korrelerer negativt med subdomænerne *prosocial adfærd* og *social status*. I faktoranalysen ses det ud fra *communalities*-tabellen, at spørgsmålet er 0,37 og derfor mindre end den kritiske værdi på 0,5. Spørgsmålet grupperer sig i *Rotated Component Matrix* sammen med de andre spørgsmål inden for faktor 2, men spørgsmålet har ikke en *loading* på over 0,4. Ud fra analysen af spørgsmålet konkluderes det derfor, at spørgsmålet skal fjernes inden yderligere analyse af vores data.

Spm.8_2: I reliabilitetsanalysen vil Cronbachs alpha stige fra 0,89 til 0,90, hvis spørgsmål Spm.8_2 slettes. I validitetsanalysen ses det, at spørgsmålet korrelerer højere med subdomænet *læring i feedback* 0,47 end *social status* på 0,28. Det ses ligeledes ses i faktoranalysen ud fra *communalities*-tabellen, at spørgsmålet ikke er større end den kritiske værdi på 0,5, da spørgsmålet kun er 0,44. Ud fra *Rotated Component Matrix* kan det også ses, hvordan spørgsmålet *loader* på en anden faktor end tiltænkt. Ud fra disse analyser vurderer vi, at Spm.8_2, skal fjernes fra vores spørgeskema.

Ud fra en ovenstående vurdering og evaluering af spørgsmålene er vi kommet frem til, at en sletning af spørgsmålene, Spm.1_1_recode, Spm.4_1, Spm.5_2, Spm.5_3_recode og Spm.8_2, vil medvirke til et mere validt datagrundlag. Grundet længden af de tre subdomæner ekskluderes ikke flere end de fem spørgsmål, da vi forstår vigtigheden af at have nogle spørgsmål til at kunne måle på. Hvis antallet af spørgsmål, der slettes, er for stort, blive subdomænerne med andre ord for korte til, at man kan foretage en forskningsmæssigt forsvarlig måling, der har validitet og reliabilitet.

5.2.6 Ny analyser efter fjernelse af spørgsmålene

I dette afsnit vil vi via SPSS foretage analyserne igen for at se, om det har hjulpet at slette spørgsmålene. En ny reliabilitetsanalyse, som kan ses i bilag 23 omkring *Item- Total Statistic*, er foretaget, efter at vi har fjernet de fem spørgsmål. Det fremgår, at Cronbachs alpha ikke længere kan stige ved at fjerne yderligere spørgsmål. Ud fra tabellen *Item- total correlation* ses fordelingen på de tre subdomæner ligeledes, og det fremgår tydeligt, hvordan de næsten lægger sig helt korrekt inden for de tre teoretiske konstrueret subdomæner. Spørgsmålet Spm.3_2 korrelerer dog fortsat højere med *læring i feedback* end *prosocial adfærd*.

Tabel 18: Udklip af den nye *Item-total correlations*

		Prosocial adfærd	Læring i feedback	Social status
Prosocial adfærd	Spm.1_2	,634**	,415**	,254**
	Spm.1_3	,542**	,407**	,192*
	Spm.2_1	,495**	,307**	,352**
	Spm.2_2	,565**	,357**	,519**
	Spm.2_3	,486**	,247*	,399**
	Spm.2_4_recode	,605**	,132	,392**
	Spm.2_5	,721**	,367**	,408**
	Spm.3_1	,473**	,095	,444**
	Spm.3_2	,380**	,481**	,330**
Læring i feedback	Spm.4_2	,369**	,469**	,203*
	Spm.4_3	,107	,543**	,136
	Spm.5_1	,268**	,539**	,319**
	Spm.6_1	,164	,532**	,184
	Spm.6_2_recode	,116	,478**	-,027
	Spm.6_3	,547**	,658**	,490**
	Spm.6_4	,518**	,701**	,493**
	Spm.7_1	,344**	,484**	,146
	Spm.7_2	,367**	,708**	,479**
	Spm.7_3_recode	,273**	,648**	,369**
	Spm.7_4	,410**	,759**	,459**
Social status	Spm.8_1	,451**	,267**	,597**
	Spm.8_3	,398**	,325**	,604**
	Spm.8_4_recode	,239*	,137	,557**
	Spm.9_1	,379**	,094	,593**
	Spm.9_2	,178	,096	,554**
	Spm.9_3	,246*	,270**	,645**
	Spm.9_4	,485**	,511**	,684**
	Spm.9_5_recode	,399**	,188	,516**
	Spm.10_1	,527**	,429**	,674**
	Spm.10_2	,488**	,326**	,710**
	Spm.10_3	,534**	,196*	,678**
	Spm.10_4_recode	,492**	,331**	,740**

I bilag 26 ses faktoranalysen. Ud fra faktoranalysen kan det ses i tabellen *Communalities*, hvordan nogle af spørgsmålene fortsat ikke er over den kritiske værdi på 0,5. Det kan ses ud fra *Rotated Component Matrix*, hvordan spørgsmålene *loader* bedre på de tiltænkte faktorer end tidligere. På trods af at vi på baggrund af teorien havde lagt os fast på tre subdomæner, kan det fortsat ses, hvordan mange spørgsmål *loader* mere på to af faktorerne end på alle tre. Derfor har vi ud fra faktoranalysen været usikre på, om der faktisk måles på færre eller flere faktorer, end vi har antaget på baggrund af vores teori, og derfor vil en videre analyse vise, om vi potentielt tog fejl. Dette forhold vil blive diskuteret i afsnittet om fremtidig forskning.

Overordnet set kan det konkluderes, at det har været nødvendigt at fjerne de fem spørgsmål, da det har optimeret vores data i forhold til at forøge validitet og skabe et mere pålideligt datasæt. Det skal dog bemærkes, at alle spørgsmål ikke blev fjernet på samme tid, da vi har elimineret et spørgsmål af flere omgange, og derefter set hvad der er sket. Det betyder, at vi har superviseret vores datasæt for at se, hvorledes det udvikler sig ved forskellige forandringer i spørgeskemaet. Efter at have fjernet alle fem spørgsmål kom vi frem til det bedst mulige resultat (Knudsen & Jensen, 2006). I de efterfølgende hypotesetests vil vi anvende de tre totale subdomæner, efter at de fem spørgsmål er blevet elimineret. Ud fra bilag 19, 20 og 21 kan de nye subdomæners normalfordeling ses i histogrammerne.

5.3 Hypotese tests (T- tests)

Dette afsnit handler om de statistiske hypotesetest, herefter benævnt som t-test. Denne analyse indeholder tests med variabler, som beskriver, hvordan responsen på skyld hænger sammen med faktuelle baggrundsinformationer om respondenterne. Disse tests gennemføres med henblik på at finde ud af, hvordan mellemledere responderer på skyld. Analysen anvendes herved for at teste vores hypoteser samt at besvare vores underspørgsmål i vores problemformulering. Vi anvender vores tre hypoteser, som vi har udformet og beskrevet i hypoteseafsnittet. Hypoteserne besvares individuelt i analysen, hvorved vi sikrer, at alle hypoteser bliver afdækket. I analysen anvender vi ligeledes teoretiske begreber til at forklare og fortolke de tendenser, som vi identificerer.

Vi har valgt at benytte os af *Independent Samples T-test* for at undersøge, om det er muligt at belyse signifikante resultater ud fra den indsamlede data. Dette forekommer ved, at vi forsøger at undersøge om skyld har en indvirkning på relevante variable, som præsenteres herunder i de enkelte afsnit. T-tests anvendes til at sammenligne gennemsnittene i to forskellige uafhængige grupper (eksempelvis anciennitet) baseret på den deskriptive data, som er beskrevet i tidligere afsnit. Når selve scoren er beregnet der kan det fremkomme, at hvis resultatet viser en "høj" test-værdi/t-score, vil den undersøgte forskel være signifikant. For at vurdere om test-værdien er tilstrækkelig høj til at konkludere et signifikant resultat, omsættes T-scoren til en p-værdi, hvilken sammenholdes med det fastlagte signifikansniveau i afsnit 4.8.1. Vores stikprøve består af 105 respondenter, hvilket ud fra flere forskningsstudier anses for at være en tilstrækkelig stor stikprøve, da det som en 'tommelfingerregel' gælder, at

det er muligt at foretage valide statistiske studier fra omkring 30 observationer (Vejrup-Hansen, 2012).

T-test forudsætter intervalskalerede variable indsamlet fra populationer, der er normalfordelte, og vi tester derfor for en normalfordeling (Jensen & Knudsen, 2016), som tidligere kommenteret i afsnit 5.1.2.

For at opnå en øget troværdighed i analysen har vi ikke opsat svarmuligheder, hvilket derfor giver mange forskellige svar/værdier (f.eks. ved spørgsmål som; “Hvor mange medarbejdere har du under dig?”). Grundet den store spredning i svarene opdeler vi disse besvarelser i grupper ved brug af medianen, som er den midterste værdi i datasættet. Medianen er mere attraktiv at benytte i tilfælde, hvor stikprøven er relativt begrænset som i vores tilfælde, og der samtidig forekommer ekstreme værdier. Dette synliggøres ligeså ud fra f.eks. stikprøven for anciennitet, da det herudfra ses, at histogrammet indikerer en højreskæv fordeling (se bilag 13).

Vi har allerede i metodeafsnittet under kvantitativ databehandling understreget, at vi har fastsat vores signifikansniveau til 5%. Derfor vil hypoteserne blive bekræftet eller afvist ud fra følgende:

- Hvis $p\text{-værdien} < 0,05$ afviser vi H_0 og accepterer H_1 . Middelværdierne er signifikant forskellige.
- Hvis $p\text{-værdien} > 0,05$ accepterer vi H_0 . Middelværdierne er ikke signifikant forskellige.

I overensstemmelse med den gængse praksis i statistiske undersøgelser opstilles alternativhypoteserne (også benævnt som H_1 -hypoteserne), da disse angiver den teoretiske forventning, som vi ønsker at undersøge. Nulhypotesen opstilles ikke for samtlige hypoteser, da denne blot belyser, at den teoretiske forventning ikke holder. Det betyder med andre ord, at hvis $p\text{-værdien}$ er mindre end 5%, vil den opstillede/alternative hypotese holde stik.

5.3.1 Hypotese 1: Respons på skyld i form af læring sammenholdt med anciennitet

For at undersøge hvordan de offentlige mellemledere reagerer på skyld, benytter vi som tidligere beskrevet to variable i vores t-test. I denne hypotese bruger vi den totale score for *læring i feedback* efter at de overflødige spørgsmål er fjernet. Subdomænet sættes overfor spørgsmålet “HvadErDinSamledeAnciennitetIDinFunktionSomLeder”. Forinden t-testen gennemføres i SPSS deles mellemlederne op i to grupper. Igennem den deskriptive statistik fremkommer det klart ud fra histogrammet at denne er højreskæv, hvorfor vi opdeler grupperne ud fra medianen. Medianen skelner mellem mindre eller lig med 7 år erfaring og over 8 års erfaring (se bilag 13). Vi tester den første hypotese igennem en t-test, og til sidst analyserer vi kort fundene ud fra relevante teoretiske begreber. Nedenstående opstilles den første hypotese og dets ‘Group Statistics’.

H1: Mellemledere med under eller lig med 7 års anciennitet, som bliver udsat for følelsen skyld fra en overordnet, reagerer stærkere på læring.

Tabel 19: Group Statistics med anciennitet og læring i feedback

Uafhængig variabel				Std.	Std. Error
Afhængig variabel	(anciennitet)	N	Mean	Deviation	Mean
Læring i feedback	Lav anciennitet	53	44,3962	6,00749	,82519
	Høj anciennitet	52	42,1731	6,12843	,84986

Ud fra ovenstående tabel 19 kan det aflæses at de respondenter, som har en høj anciennitet, reagerer mindre på *læring i feedback*, da koefficienten for middelværdien er lavere end for mellemlederne med lav anciennitet. Det betyder med andre ord, at mellemlederne med høj anciennitet har en stærkere tendens til at svare “uenig” eller “meget uenig”. Omvendt vil det derfor sige, at mellemlederne med lav anciennitet har en stærkere tendens til at de svarer “enig” og “meget enig” vedrørende spørgsmål om læring.

Tabel 20: *Independent Samples T-test* med anciennitet og *læring i feedback*

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. 2-tailed	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	,016	,901	1,877	103	,063	2,22315	1,18434	-,12572	4,57201
Equal variances not assumed			1,877	102,842	,063	2,22315	1,18457	-,12621	4,57251

Ud fra ovenstående tabel ses det, at subdomænet *læring i feedback* ikke er signifikant på et 5% niveau, da p-værdien er 0,063. Hvis vi derimod betragter resultatet ud fra et 10% signifikansniveau kan vi påvise en signifikant relation mellem *læring i feedback* og anciennitet. Med andre ord kan det herudfra konstateres, at der er en mindre sandsynlighed for, at fundet i *læring i feedback* er fremkommet ved et tilfælde (mindre end 10%). På trods af det fastlagte signifikansniveau på 5% vælger vi at konstatere ud fra et svagere statistisk grundlag (10%-signifikansniveau), at der er en sammenhæng mellem, hvordan offentlige mellemledere reagerer på skyld i form af læring, hvis de har en lavere anciennitet. Højere anciennitet indebærer en mindre tilbøjelighed til at reagere på skyld med en læringsberedthed.

Hypotese 1 kan bekræftes, da den stemmer overens med vores teori, som viser, at offentlige mellemledere, som havde lav anciennitet reagerer stærkere på at ville lære, når en overordnet udsætter dem for hændelser, der fremkalder følelsen skyld. I Liu & Xiang (2018) forskning forklarer de, at individer, som er usikre på deres funktion i en organisatorisk kontekst vil reagere på skyld ud fra et ønske om at lære af deres fejltagelser. Dette er der skyldes årsager til, idet én af disse må ses ud fra, at deres begrænsede erfaring medfører, at de ønsker at lære mere af den skyld, som de oplever. Ryan og Deci (2000a) linker en negativ feedback, f.eks. i form af skyld, med behovet for at have de rette kompetencer. Dette stemmer overens med

vores undersøgelse, idet mellemledere med en lav anciennitet kan have et større behov for at opnå de rette kompetencer, lærer mere og dygtiggøre sig i deres stillinger.

5.3.2 Hypotese 2: Respons på skyld i form af social status sammenholdt med alder

I denne hypoteser ønsker vi at undersøge, hvordan offentlige mellemledere reagerer på skyld set i lyset af social status, hvilket der redegøres for i afsnit 3.3.3. Som uafhængige variabel anvendes alder, da teorien gennemgående viser, at alder spiller en særlig rolle, når social status undersøges i denne relation (Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011). For at foretage t-testen opdeles variabelen i to grupper, hvor vi igen anvender medianen af samme årsag som redegjort for under forrige hypotese. Det betyder at den ene gruppe er respondenterne mellem 26 og 47 år, hvilket betegnes som ‘den unge gruppe’. Følgelig defineres den anden gruppe som værende mellemledere over 47 år, som derefter betegnes ‘den ældre gruppe’ (se bilag 14). I nærværende afsnit vil vi først beskrive, hvorledes vi er kommet frem til vores resultater, hvorefter resultaterne præsenteres og kommenteres. Hypotese to, som testes i dette afsnit, ses herunder:

H2: Yngre mellemledere (mellem 26 og 47 år), som bliver udsat for følelsen skyld, responderer stærkere på social status

Tabel 21: *Group Statistics* med alders grupper og social status

Afhængige variabel	Uafhængige variabel	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	(Alder)				
Social status	Unge	50	38,02	10,13	1,43
	Ældre	55	37,75	9,66	1,30

Ud fra tabel 21 fremkommer det først og fremmest, at 50 ud af 105 kategoriseres som værende “unge”, hvor de resterende 55 er “ældre”. Endvidere ses det, at middelværdierne afviger med en begrænset margin (0,27), hvilket med andre ord angiver, at de unge mellemledere har en yderst begrænset tendens til at værdsætte social status højere end ældre.

Tabel 22: *Independent Samples T-test* med aldersgrupper og tre totale subdomæner efter fjernelse af spørgsmål

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. 2-tailed	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	0,592	0,444	0,142	103	0,887	0,27455	1,93221	-3,55754	4,10663
Equal variances not assumed			0,142	100,904	0,888	0,27455	1,93668	-3,56735	4,11644

Ud fra ovenstående tabel 22 ses det, at subdomænet *social status* ikke er signifikant hverken på et 5% eller 10%-niveau, da p-værdien er 0,89. Dette var netop også observationen ud fra 'Group Statistics', at afvigelsen på de to gruppers middelværdier var begrænset. Det kan derfor konstateres, at middelværdierne ikke er signifikant forskellige, hvorfor det ikke er muligt at generalisere denne begrænsede forskel for hele populationen af offentlige mellemledere. Med andre ord er det ikke muligt at belyse nogen sammenhæng imellem offentlige mellemledere, der føler skyld, deres alder og social status. Vi kan derfor ikke forkaste nulhypotesen, og den alternative hypotese, som belyser den teoretiske forventning, kan derfor ikke bekræftes.

5.3.3 Hypotese 3: Respons på skyld i form af prosocial adfærd sammenholdt med antal medarbejdere

I denne hypotese ønsker vi at teste, hvordan offentlige mellemledere responderer på skyld, og hvor mange medarbejdere, som mellemlederne er ansvarlige for. Den afhængige variabel er den totale score for *prosocial adfærd*, hvilket er måden, hvorpå vi betragter mellemledernes reaktion på skyld under denne hypotese. Ud fra teorien ses det således, at der forefindes en relation mellem ‘antal medarbejdere’ og *prosocial adfærd*, hvilket begrundes valget af den uafhængige variabel (Bohns & Flynn, 2013). Denne er ligesom de to forrige analyser inddelt i to grupperinger, hvilket ses ud fra bilag 15. Den første gruppering er offentlige mellemledere, som har 1 til 22 medarbejdere, hvilken gruppe betegnes som “få medarbejdere”. Den anden gruppe er offentlige mellemledere, som har 23 eller flere medarbejdere under sig, hvilket betegnes “mange medarbejdere”. Vi tester således den tredje hypotese ud fra t-testen, og til sidst vil vi analysere fundene ud fra relevante teoretiske begreber. Hypotese tre og dertilhørende ‘Group Statistics’ opstilles herunder:

H3: Mellemledere, som er udsat for skyld af en overordnet, reagerer stærkere på prosocial adfærd, hvis de har over 23 medarbejdere under sig.

Tabel 23: *Group Statistics* med antal medarbejdere og *prosocial adfærd*

Afhængig variabel	Uafhængige variabel (Antal medarbejder)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Prosocial adfærd	Få medarbejdere	52	30,3462	3,84955	,53384
	Mange medarbejdere	53	33,3585	6,40941	,88040

Ud fra tabellen 23 ses det først og fremmest at middelværdien for offentlige mellemledere, der har ‘mange medarbejdere’ under sig har en større middelværdi. Dette giver en indikation af at mellemledere i det offentlige med mere end 23 medarbejder under sig, oftere vælger at ty til en *prosocial adfærd*, når de føler skyld, end ledere med færre medarbejdere under sig. For at undersøge om denne forskel kan generaliseres og derfor med andre ord er signifikant, udføres der nedenfor en t-test heraf.

Tabel 24: *Independent Samples T-test* med antal medarbejdere og *prosocial adfærd*

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	10,546	,002	-2,913	103	,004	-3,01234	1,03427	-5,06356	-,96111
Equal variances not assumed			-2,926	85,484	,004	-3,01234	1,02960	-5,05930	-,96537

Ud fra tabellen 24 ses det, hvordan subdomænet *prosocial adfærd* er signifikant på et 1%-niveau, da p-værdien er 0,004. Det betyder, at vi med statistisk evidens (endda på et højt signifikansniveau) kan påpege, at offentlige mellemledere med mange medarbejdere under sig ofte vælger en *prosocial adfærd*, når de føler skyld. Vi kan derfor bekræfte hypotese tre, hvorfor den teoretiske forventning stemmer overens med praksis. Responsen kan derfor være begrundet i en moralsk motivation, som gør, at offentlige mellemlederne handler på baggrund af, at de har et ønske om at reparere en skadet relation, og derfor kompenserer de over for “offeret” gennem deres handlinger (Vaish, Carpenter & Tomasello, 2016; Ghorbani, Liao, Caykoylu & Chand, 2012; Bohns & Flynn, 2013). Dertil forklarer Bohns og Flynn (2013) ligeledes, at når et individ har ansvaret for andre individer, så skabes der et ønske om at tage sig af sin gruppe. Ryan & Deci (2000a) uddyber også, hvordan mennesket har et behov for samhørighed altså følelsen af at tilhøre en gruppe. Følelsen af relationel understøttelse og sikkerhed er et grundlæggende behov hos mennesket. Mennesket er derfor mere villig til at tilsidesætte sine egne behov over for gruppens behov og kompetencer ved at handle ud fra gruppens ønsker mere end ens egne (Ryan & Deci, 2000a).

5.4 Delkonklusion

I den kvantitativ analyse belyser vi tre områder I afsnit 5.1 respondenternes karakteristika, har vi klargjort og rensat klargøres og renses af datamaterialet, hvoraf vi frasorterede syv respondenter. Herefter blev dataene præsenteres i form af frekvenstabeller. Her kunne det ses

at de afhængige variabel, subdomænerne, alle havde pæne normalfordelinger hvoraf de uafhængige variabel, baggrundsinformationer om respondenterne, ikke alle var normalfordelte, hvorfor medianen blev udregnet. Dernæste foretog vi i afsnit 5.2 en statistisk analyse – en klargøring af data. Hvoraf vi foretog en korrelationsanalyse, en reliabilitetsanalyse, en validitetsanalyse og en faktoranalyse til at identificere de mangelfulde spørgsmål og *outliers*. Efter gennemgangen af analyserne medførte det, at vi måtte fjerne fem spørgsmål fra det samlet spørgeskema. Disse spørgsmål var Spm.1_1_recode, Spm.4_1, Spm.5_2, Spm.5_3_recode og Spm.8_2. I afsnit 5.3 som omhandler den analytiske statistik, fandt vi frem til, ved hjælp af hypotesetest, at vores første hypotese bekræftes. Da individer som har lav anciennitet reagerer stærkere når en overordnet udsætter dem for følelsen skyld, at de gerne ville lære. Den anden hypotese afkræftes, at alder ikke har nogen betydning for hvordan respondenterne reagere på skyld, og derfor afvises vores hypotese. Den tredje hypotese bekræftes, da det ses ud fra hypotesetesten, at mellemledere som har mange medarbejder under sig, responderer på skyld ved efterfølgende at handle ud fra en *prosocial adfærd*. Samlet set kan vi kort konkludere, at offentlige mellemledere ud fra forskellige baggrundsvariable respondere på skyld ved at tage ved lærer og har en *prosocial adfærd*.

6. Kvalitativ analyse

I dette afsnit vil vi analysere det kvalitative data og fremlægge de fund, som vi har gjort. Braun og Clarke (2006) argumenterer for, at en tematisk analyse kan anvendes inden for forskellige videnskabsteoretiske paradigmer, da den ikke er fastlåst til et specifikt videnskabeligt scope. Da vi forsøger at undersøge, hvilke meninger og strukturer der omgiver individer, der oplever skyld og dermed fastsætter deres handlingsmuligheder, søger vi efter de underliggende strukturer, som de interviewede beskriver. Formålet med at finde frem til de underliggende strukturer stemmer desuden overens med det videnskabsteoretiske paradigme, kritisk realisme (Egholm, 2014). Kritikken af denne måde at analysere på er, at det er enormt tidskrævende, og at temaer kan overlappe hinanden samtidig med, at de ikke er konsistente. Da vi har udført semistrukturerede interviews, er nogle ting blevet italesat i et interview, som ikke er blevet italesat i andre, hvorfor kvantificeringen ikke er helt retvisende (Braun & Clarke, 2006).

Tematiske analyser indeholder seks faser og anvendes for at kunne give et detaljeret datasæt (Braun & Clarke, 2006). Den første fase handler udgøres af 1) *Familiarizing yourself with your data*, som er selve transskriberingsfasen. Alle interviews blev foretaget over telefonen, og optaget på digital lydoptager, hvorefter de blev transskriberet. Herefter blev transskriptionerne gennemlæst flere gange. Da transskriptionen blev foretaget af flere, lagde vi bevidst helt faste rammer for, hvorledes der skulle transskriberes, så vi opnåede så ensartet format som muligt. Dette er gjort for at sikre at alle udtryk og udsagn kunne blive nedfældet så korrekt og ensartet som muligt.

Den anden fase indeholder 2) *Generating initial codes*, hvor vi printede alle interviews ud, således at vi havde dem i fysisk format, hvorefter vi highlightede alle potentielle temaer for at skabe et bedre overblik. Den tredje fase bygger videre på de potentielle temaer og indsnævrer dem til specifikke temaer i forhold til signifikans 3) *Searching for themes*, er fasen hvor vi, sorterede afkodningerne ind i temaer og subtemaer for at få et indblik i, hvilke temaer der var de mest signifikante. Vi udarbejdede derfor en tematisk analyse af de fire interviews. Skemaet nedenunder illustrerer hyppigheden, hvormed de interviewede nævnte temaerne. I denne fase er det væsentligt at have for øje, at vi som forskere ikke kan holde forskningen fuldstændig værdifri, da vi er med til at udvælge temaer og stille spørgsmål. I den fjerde fase 4) *Reviewing themes* gennemgås temaerne, og man frasorterer dem, som ikke indeholder tilstrækkelig data.

I den femte fase 5) *Defining and naming themes* definerer man og finpudser de fundne temaer og skriver en detaljeret analyse af fundene. Vi har valgt at medtage de temaer som blev italesat af de interviewede i mindst 75% af tilfældene. Nogle tendenser har vi dog valgt at nævne alligevel, men udelukkende hvor de understøtter vores kvantitative data og giver nuancer til besvarelsen af problemformuleringen. I den sidste og sjette fase 6) *Producing the report* er temaerne renskrevet og analyseret og denne fase præsenteres i nedenstående analyseafsnit.

Tabel 25: Oversigt over temaer som er nævnt i de semistrukturerede interviews

Kvalitativ data					
Temaer/Respondenter	Respondent X	Kristian	Thomas	Signe	Samlet svar i %
Anciennitet	6	6	6	3,5	-
Alder	41	29	49	46	-
Antal medarbejdere	20	2	120	5+3	-
Ser negativt på "skyld"	x	x	-	x	75%
Oplevet skyld og blev passiv	x	-	-	-	25%
Skyld = ansvar	x	x	x	x	100%
Skyld når uberettiget = demotivation	x	-	-	-	25%
Konstruktiv skyld = motivere	x	-	x	x	75%
Skyld som læring (selvrefleksion)	x	x	x	x	100%
Kort sigt - skyld = gode effekter	-	x	x	x	75%
Individer = individuel ledelse	-	x	-	x	50%
Skyld = korrigerende adfærd/råde bod	-	-	x	x	50%
Skyld = prosocial adfærd	-	-	x	x	50%
Skyld = stress/opslidende/mistillid	-	-	x	x	50%
Skyld = ledelsesværktøj	Nej	Nej	Nej	-	-
Skyld = konflikt	-	-	-	x	25%
Flere medarbejdere = mere følsom for skyld	-	-	-	x	25%
Anciennitet = mindre følsom overfor læring	-	-	-	x	25%

6.1 Skyld og skam i praksis

Ud fra de fire interviews har vi defineret nogle temaer, som var gennemgående. Herunder ses et gennemgående tendens i interviewene, idet alle interviewede anser skyld for at være negativ, og de associerede skyld med skam. De gav udtryk for, at de ikke brød sig om ordet “skyld”, hvorfor de mente, at det ikke var konstruktivt at tale om, hvem der er skyldig i en given fejl eller lignende.

Respondent X siger, *Jeg har jo godt været klar over, at hvis noget ikke har været nået så har eller gjort, som har været ønskværdigt at det overordnet har været mit ansvar, men jeg tror ikke sådan at jeg har tænkt at det var sådan skyld, at jeg har følt skam (se bilag 9).*

Signe siger, *Fordi det bliver skamfuldt og det er en individuel følelse, som på nogle punkter kan.. Nej man skal omkring en negativ følelse først, som på nogle punkter ikke skal ind i en medarbejder/leder relation (se bilag 12).*

Thomas siger, *Jeg tror skyld kan virke opslidende. Jeg ser det som noget negativt, man taler meget om i selvledelse at der styrer man ved skyld og skam (se bilag 11).*

Kristian siger, *En negativ påvirkning hvis man taler om skyld. Altså hvis man i de her samtaler, og uanset hvad der foregår, begynder at tale om skyld og skal finde hvem den skyldige er. Frem for at finde ud af, hvad der er gået galt eller hvordan man har misforstået hinanden. Så er mit svar at det er udbredt negativt at fokusere på skyld (se bilag 10).*

Det blev her tydeligt at se, hvordan det i praksis er svært for respondenterne at adskille skyld og skam fra hinanden, og hvordan skyld i nogle tilfælde også kan vække en følelse af skam. Så på trods af at vi i teorien kan adskille de to begreber fra hinanden, hvor skyld er associeret med en handling, og skam er associeret med personens selvværd, så ses det, hvordan de to kernetermer i praksis ofte sættes i relation til hinanden og kan bruges alternerende (Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011). Der var en generel tendens til, at skyld også blev omtalt med de bivirkninger (f.eks. følelsen af slid og nedslåethed) som flere studier relaterer til begrebet skam. Skam er ofte sat i forbindelse med et individs identitet idet skam tvinger individet til at

reflektere over sit selv, hvorimod skyld ud fra teorien, kun påvirker en specifik adfærd (Stearns & Parrott, 2012; Tangney & Dearing, 2002; Kim Thibodeau og Jorgensen, 2011).

6.2 Skyld og ansvar

Derudover sammenlignede alle de interviewede skyld og ansvar, hvor der blandt respondenterne ses en enighed i, at skyld opstår, når en opgave, som nogen havde ansvaret for, var gået galt. Nogle interviewede mente altså, at det var to sider af samme sag. Alle de interviewede mente, at skyld var koblet til ansvar på en måde så lederen fjernede ansvaret fra sig selv og påduttede en medarbejder ansvaret og dermed skylden, hvis det går galt.

Kristian siger, når jeg er ansvarlig for noget, så er det også min skyld hvis det går galt. Og det er jeg helt klar over. (...) Men så påpeger jeg at det jo er dit ansvar, det er dig der har ansvaret for det der nu er sket. Og det er jo nok i bund og grund det samme (se bilag 10).

En interessant observation var desuden, at flere af de interviewede ikke brød sig om at bruge ordet skyld, men meget hellere ville snakke om ansvar, hvorfor vi undervejs har måtte justere vores ordvalg under interviewene og i selve præsentation af afhandlingen og begrebet skyld.

6.3 Læring

Alle de interviewede mente desuden, at skyld kunne motivere til læring på baggrund af den fejl, som de havde begået. Flere italesatte også, at når de fik at vide, at det var deres skyld, at de ikke havde levet op til en konkret opgave, så kunne de bruge det konstruktivt til at lære af fejlen og vide, hvad de skulle gøre bedre en anden gang. Disse svar går dog ind og modbeviser Ryan og Decis' (2000a) teori om, at negativ feedback (f.eks. i form af skyld) kan reducere den indre motivation for at lære nye ting. Det er desuden en interessant observation, at de offentlige mellemledere alle mente, at læring var et udbytte af skyld, hvis skylden formidlet i form af den negative feedback var velbegrundet.

Kristian siger, det er svært at blive motiveret af at noget går galt. Men det får mig til at tænke hvad der gik galt (se bilag 10).

Thomas siger, *Det får mig til, at forsøge at rette op på det. (...) Jeg forsøger også at hvis der er noget som er gået galt, så er udgangspunktet.. Så er det tit fordi der har været nogle uklare rammer, som jeg er nødsaget til at gå ind og kigge på. Er der noget der, som kunne være bedre? (se bilag 11).*

På trods at sammenkoblingen af skyld og skam, ses der dog en stærk tendens i empirien til, at skyld leder til en motiverende adfærd, da flere offentlige mellemledere mener, at det skaber rum for selvrefleksion, når noget er gået galt. Dette understøttes af Kim, Thibodeau og Jorgensens (2011) forskning som viser, at individer, som føler skyld (opnået gennem feedback, evaluering, negativ kritik etc.) fremmer deres engagement til at ville lære mere og dermed præstere bedre. Når noget går galt, stimulerer det dermed individets læringsproces gennem den erfaring individet gør sig.

Signe siger, *Jeg forsøger hele tiden at reflektere, analysere og se hvad er det jeg kan gøre anderledes. Også næste gang jeg står i en lignende situation, altså så prøver jeg at nå det inden at jeg kommer dertil. (...) De første grunde er hvert fald at det driver en ud til, at man også drager læring og erfaring. Ved at ændre på sin ageren og adfærd så har det jo en positiv effekt til sidst.. (se bilag 12).*

I det sidste interview med Signe nævner hun kort, at hun tror at erfaring og anciennitet spiller en rolle i forhold til, hvordan man reagerer på skyld. At des mindre erfaring og lavere anciennitet, jo mere responderer individet på skyld med et ønske om mere læring, fordi individet er villig til at lære nyt og ikke har den samme erfaring og selvtillid at drage nytte af som en erfaren offentlig mellemleder med høj anciennitet (se bilag 12). Denne observation falder uden for vores problemfelt, men er absolut relevant, da den stemmer overens med de kvantitative data og hypotesen omkring anciennitet og læring.

6.4 Prosocial adfærd

Prosocial adfærd handler om den motivation, som er drevet af at restaurere en skadet relation mellem to parter (Vaish, Carpenter & Tomasello, 2016; Ghorbani, Liao, Caykoylu & Chand, 2012; Bohns & Flynn, 2013; Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011). Respondenterne mente, at skyld havde en prosocial effekt, da den ledte til, at man korrigerede sin adfærd for andres

skyld. Altså motiverer skyld i disse respondents optik til en prosocial adfærd, som gjorde, at individet handler uselvisk, hvilket også stemmer overens med Hoffmans (1982) teori.

Thomas siger, *Hvis det er en borger som er i klemme, så kontakter jeg borgeren. Også lægger vi os fladt ned og selvfølgelig prøver at løse den problematik som borgeren føler. Så det ikke er borgeren som kommer til hænge på problemet (se bilag 11).*

I ovenstående citat ses det hvordan den offentlige mellemlider Thomas som den skyldige drager medmenneskelig omsorg og kompenserer for sin gerning over for den berørte, som i dette tilfælde er borgeren. Den skyldige er dermed moralsk motiveret, fordi den skyldige kan se at den negative handling har en effekt på et andet individ. Motivationen er dermed rodfæstet i, at individet søger efter at råde bod for sin forkerte handling, fordi at handlingen ikke levede op til de sociale rammer (De Hooze, 2013; Antonetti, Baines & Jain, 2018).

6.5 Skyld som, motivationsfaktor, men ikke som ledelsesværktøj

Sidst men ikke mindst var der en generel konsensus om, at skyld kunne virke motiverende, men ikke burde blive brugt som et ledelsesværktøj.

Kristian siger, *Der er jo en masse mennesker der er forskellige som gør at vi reagerer forskelligt på det og uden at jeg overhovedet... Ja det skal jeg jo ikke bevæge mig ud i det psykologiske i det, men jeg er da sikker på at folk er så forskellige, at de også reagerer forskelligt på skyld eller på feedback for den sags skyld eller på kritik. Der er også nogle der kan tage relativ hård kritik og bruge det til noget konstruktivt og til noget udviklende. Også er der nogle man skal være lidt mere påpasselige med (se bilag 10).*

Bohns & Flynn (2013) bakker ligeledes dette op i udsagnet i deres teori, idet de forklarer, at skyldfølelsen kan være gavnlig i moderate mængder, men for meget skyld være maladaptiv. Endvidere kan organisationer risikere tilbageslag, hvis den enkelte medarbejder føler, at deres ledere manipulerer dem intenst ved at appellere til deres skyldige samvittighed eller "skyldfølelse" (Brockner et al., 1986).

Thomas siger, *Jeg tror skyld kan virke opslidende (...) og når medarbejderne føler skyld så bliver de jo som regel kede af det. Enten så går de i selvforsvar eller så bliver de meget påvirket af det følelsesmæssigt. (...) Jeg tror bare det vil føre mistillid med sig (se bilag 11).*

Signe siger, *Men at det er fordi at jeg opfatter skyld som meget individuelt og som personlig følelse, og om mit værdisæt og mine forventninger og mål osv. (...) på en eller anden led, så er det ikke en følelse som bør være til stede i en relation som man har med sin medarbejder. Men på en eller anden måde så vil det i øjeblikket være negativt, da den vil kunne påvirke mig i øjeblikket. Men at på lang sigt der tænker jeg at man absolut at det kan blive bedre pga. læring osv. På grund af provokationer der tænker jeg at det kan få en til at blive klogere og flytte sig (se bilag 12).*

Dette var begrundet i at de interviewede nævnte at medarbejdere er forskellige og derfor også reagerer forskelligt på skyld, hvorfor der var en bred enighed om, at man som leder ikke skal bruge skyld som et ledelsesværktøj. Bohns & Flynn, (2013) konkludere også kort at, *In short, although we have argued that individual experiences of guilt would be less likely to decrease morale than would shame, we do not endorse blatant and extreme attempts to induce feelings of guilt* (Bohns & Flynn, 2013: s.1169). En af pointerne, som de interviewede konstant nævner, er ligeledes, at en grund til at man ikke skal bruge skyld som et ledelsesværktøj, er, at man ikke er sikker på, hvilken påvirkning det har på det enkelte individ. På den ene side er der positive effekter af skyld i form af incitament til *læring* og *prosocial adfærd*, men på den anden side er der individets individuelle reaktion på kritikken, som kan være afhængig af værdier, selvtillid, selvværd, holdninger og persona.

6.6 Delkonklusion

I de kvalitative fund er der blandt respondenterne en generel enighed om, at på trods af skylds positive effekter som er *læring* og *prosocial adfærd*, så burde det ikke anvendes som et ledelsesværktøj. Dette frarådes af de interviewede med den begrundelse, at individer er forskellige og dermed har forskellige tærskler og følsomheder overfor skyld og kritik. En del af de interviewede belyser skyld i sammenhæng med ansvar, da de mener at skylden kan give en anden form for ansvarsfølelse. Denne ansvarsfølelse giver motivation til læring, og på længere sigt kan dette føre til en faglig forbedring.

Begrundelsen for ikke at anvende skyld som et ledelsesværktøj kan være, at de interviewede i praksis har svært ved at adskille skyld og skam fra hinanden. Skam sættes i forbindelse med depression, isolation, tilbagetrækkelse, smerte, komplekser med selvværdet og selvtilliden. Det er derfor en relevant observation, at de interviewede ikke adskiller de to begreber fra hinanden, hvorfor skyld ud fra denne tankegang ikke burde anvendes som ledelsesværktøj på trods af sine positive effekter, da man i praksis ikke ved, hvor grænsen går mellem skyld og skam.

7. Diskussion

I vores diskussionsafsnit tages der udgangspunkt i analysens kvantitative og kvalitative fund. Vi vil ud fra disse fund diskutere forskning på området, som kan være relevant for afhandlingens fund og fremtidig forskning. Vi ønsker at diskutere resultaterne af vores undersøgelse over for andre forskningsresultater, samt andre metoder, som vi kunne have anvendt, for at skabe en anden slags afhandling. Dette afsnit har vi valgt at medtage for at udfordre og styrke validiteten af vores resultater. Diskussionen herunder er inddelt i to overemner nemlig fremtidig forskning og etiske overvejelser med tilhørende underemner.

7.1 Fremtidig forskning

Dette kapitels formål er at belyse nogle af de områder, som er afdækket, som følge af de ovenstående resultater. Da disse spørgsmål giver grundlag for yderligere forskning om fænomenet skyld. Vi vil i dette afsnit foreslå nogle mulige tendenser for forskningen inden for den moralske følelse skyld og dennes betydning i samfundet.

Vi vil blandt andet fortsætte vores ovenstående faktoranalyse, og argumentere for en yderligere undersøgelse af den teoretiske tilgang til, hvordan individer reagerer på oplevelsen af påført skyld. Derudover vil vi forklare, hvordan vores undersøgelse kunne være styrket ved hjælp af flere respondenter, og hvordan alternative analyser undersøges for at påpege, hvordan denne afhandling ville kunne nuanceres.

7.1.1 Respondenterne

I en fremtidig udvidelse af denne undersøgelse kan forskningsperspektivet med fordel anlægges på virksomheder fra den private sektor. En ny test af denne undersøgelse kan ligeledes omfatte tilfældige deltagere og dermed skabe mere diversitet, da afhandlingens afgrænsede felt ligeledes havde en påvirkning på vores fund.

Vi er bevidste om, at der er et behov for flere respondenter for at få et mere validt og præsentabelt billede af responsen af skyld. Ved at inkludere flere respondenter kan man i en fremtidig forskning være i stand til at kunne afbalancere virkningerne af potentielle afvigelser, og det vil medvirke til, at vores fund i undersøgelsen er mere valide. I forbindelse med denne undersøgelse har vi været stærkt afhængige af vores vejleders netværk, og en fremtidig undersøgelse bør søge at afsøge andre respondentfelter og nye netværk og fællesskaber.

Hvis vi havde muligheden for at udvide denne forskning, vil det her være relevant at vurdere påny, hvordan man undgår at afsløre for respondenterne, at undersøgelsen ønsker at afdække skyld. Respondenterne i vores undersøgelse er offentlige mellemledere, og mange har en videregående uddannelse og stærke analytiske kompetencer. Dette var noget, som vi blev meget opmærksomme på, da vi udsendte vores spørgeskema via, LinkedIn. På LinkedIn oplevede vi specielt på Camilla Sløks opslag, at respondenterne undrede sig over vores problemformulering, og de synes at spørgeskemaet var ensidigt samt ikke gav et repræsentativt billede af en hverdag som offentlig mellemleder. Denne gruppes veludviklede analytiske kompetencer kan i denne sammenhæng have bevirket, at de allerede her har forholdt sig til spørgeskemaet, har analyseret og vurderet spørgeskemaet samt tænkt over, hvad spørgeskemaet var tiltænkt at belyse. Det betyder, at det analytiske beredskab har været meget højt fra begyndelsen, og dette kan have påvirket respondenternes refleksionsniveau og respons.

7.1.2 Validering af måling og alternative metoder

Vi kan ikke sikre os, at det er skyld, som er årsagen til, at respondenterne svarer, som de gør. Der kan ligeledes være andre ting, som er årsagen til deres adfærd, hvilket f.eks. kunne være, at de gerne vil forfremmes, og dette derfor er årsagen til, at de yder en ekstra indsats, når deres chef har pointeret, at de ikke har gjort jobbet godt. For at kunne belyse, om de offentlige mellemleder faktisk responderer på baggrund af skyld, kunne det være relevant, at man i fremtidige studier sammenkobler vores spørgeskema med en anden undersøgelse, som ligeledes måler skyld. For derved at afdække, at det var skyld, som er den latente variabel, der bliver målt på. Derfor kan det være relevant at anvende andre undersøgelser såsom GAPS undersøgelsen (Cohen, Wolf, Panter & Insko, 2011). Denne undersøgelse måler individuelle forskelle i tilbøjeligheden til at opleve skyld og skam over en række personlige overtrædelser. Hvis man i fremtidige studier satte respondenterne til at deltage i begge undersøgelser, så vil det dermed kunne skabe større reliabilitet, idet begge undersøgelser vil undersøge det samme, og dermed kunne det sikres, at der blev målt på skyld og ikke andre faktorer.

Vi anvender allerede metodetriangulering, men man kunne forestille sig en forøgelse af metoderne til sikring af større reliabilitet. Dette kunne f.eks. ske gennem eksperimenter i

forlængelse af vores spørgeskema, men det vil kræve meget tid at skulle udføre eksperimenter på alle respondenter. De eksperimenter, som er beskrevet herunder, er udviklet til at måle på skyld, og hvordan disse kunne anvendes i vores afhandling. Det er begrænset, hvor mange undersøgelser, der bygger på eksperimenter, når forskningsfeltet har været skyld og ønskelig adfærd, hvorfor det netop derfor er oplagt at udtrykke vigtigheden af flere eksperimenter. I et eksperiment undersøgte induceret man skyld og ønskelig adfærd, altså en indirekte effekt, som ikke har fokus på den egentlig oplevede skyld og effekten på ønskelig adfærd, som kan være upåvirket af styrken af skyld som er induceret. Det betød altså, at den reelle effekt af skyld burde blive målt på oplevet skyld og ønskelig adfærd, mere end på induceret skyld (ude fra) og ønskelig adfærd (Boster, Cruz, Manata, DeAngelis og Zhuang, 2016).

De Hooge, Nelissen, Bruegelmans og Zeelenberg (2011) udarbejdede en serie af eksperimenter, også kaldet “The Dictator Game”, hvor setuppet havde en diktator som inducerede skyld, hvilket resulterede i en kompenserende adfærd over for “ofrene”. Det interessante var, at det ikke var personen, som fik induceret skyld, som indtog den kompenserende adfærd, men det var andre individer omkring offeret, som ikke inducerede eller blev pålagt skyld, der derimod indtog en kompenserende adfærd (Boster, Cruz, Manata, DeAngelis og Zhuang, 2016). Hertil kunne det være interessant at kigge på, hvor i de sociale relationer responsen på skyld opstår, og om det i realiteten kun er mellem leder (principal) og medarbejder (agent), eller om kolleger også bliver påvirket.

Derudover har det vist sig i tidligere forskning, at det er utrolig svært at adskille skyld og skam fra hinanden, når man optegner scenarier eller narrativer, hvor respondenter skal sætte sig ind i situationen. Der er nemlig en mulighed for, at respondenter oplever begge følelser, selvom vi kun forsøger at pålægge individet skyld. Der er altså en risiko for, at skyld og skam kan opstå i en serie af følelser i samspil, i forlængelse af hinanden eller som to sider af samme sag. Udfordringen er derfor at udvikle en metode hvor skyld og skam tydeligt kan adskilles (Tangney, 1990).

7.1.3 Alternative teorier om skyld

Da teorien kun belyser skyld i forlængelse af de tre subdomæner, er al data samtidig afgrænset til at undersøge dette felt. Det betyder derfor, at vi ikke får andre perspektiver på responsen af skyld, men nye vinkler kunne være interessante at udfolde i fremtidig forskning i form af flere subdomæner og mere komplekst spørgeskema.

Forskere beskriver et “omvendt-U” i forholdet mellem skyld og ønskelig adfærd, idet man argumenterer for, at fremkaldelse af moderat mængde af skyld kan maksimere effektiv overtalelse til ønskelig adfærd (compliance) (Chang, 2011; Hibbert et al., 2007). De mener, at for høj grad af skyld vil lede til disruptive følelser af vrede, som i sidste ende er modproduktive (Antonetti, Baines & Jain, 2018). Antonetti, Baines og Jains (2018) forskning undersøgte brugen af skyldfølelsen i marketing, og de beretter desuden om, at når de viste billeder eller beskeder af skyld for at overtale individet til at indtage en bestemt adfærd, så var de interesserede i, om repetitioner, altså det gentagne antal gange individet blev udsat for kampagnen, spillede en rolle i den “omvendte-U-kurve”. Derfor kunne det være interessant at undersøge, om der er specifikke mængder af skyld, som individet skal udsættes for, der afgør, hvornår det er produktivt, og hvornår det ikke er produktivt.

7.1.4 Ekspert?

I det kvalitative præpilotstudie med Camilla Sløk interviewede vi en ekspert hvis felt også er skyld belyst ud fra et andet perspektiv end vores. Hendes forskning fokuserer på skyld og skam, og hvordan ledere tager eller ikke tager ansvar for sine fejl i tide (se bilag 2). Camilla er derfor ikke ekspert på vores genstandsfelt eller på den valgte teori, som adskiller sig fra hendes egen teoretiske fundament.

Under udarbejdelsen af det kvantitative spørgeskema, anvendte vi et såkaldt ekspertpanel, som bestod af forskellige individer med ledelsesbaggrund fra forskellige brancher. Man kan dog diskutere, hvorvidt deres ekspert-rolle havde relevans for deres formål i afhandlingen. I pilotstudiet skulle de vurdere, hvorvidt spørgsmålene målte på den latente variabel, skyld, og hvorvidt spørgsmålene var konkrete, fokuserede og ikke tvetydige. Ekspertene har en indsigt i ledelse og er dermed opmærksomme på kommunikation og instruktion. På den måde kan de vurdere spørgsmålene i forhold til ordlyd og hensigtsmæssig og klar kommunikation etc., men det kunne have været ønskeligt at inddrage faglige eksperter ved siden af de

ledelsesmæssige eksperter og dermed få input fra eksperter inden for den kvantitative metode, særligt vedrørende spørgeskemaer med fokus på Likert-skalaen.

Alternativt kunne man have kontaktet flere eksperter ud fra forskningsnetværket som arbejder med spørgeskemaer eller Likert-skalaen eller eksperter som behandlede skyld fra det samme perspektiv som denne afhandling.

7.1.5 Faktoranalyse uden teoretiske begrænsninger

Ud fra vores fund i faktoranalysen blev vi bevidst om, at på trods af teoriens inddeling af responsen på skyld, så kunne faktoranalysen give et andet billede deraf. Vi måtte derfor erkende, at der potentielt eksisterer færre eller flere faktorer end antaget ud fra teorien. Derfor har vi gennemgået faktoranalysen igen uden at have vores teori i baghovedet. Faktoranalysen er lavet med 1-10 faktorer for derved, at danne et overblik over, hvor mange faktorer der egentlig var i spørgeskemaundersøgelsen. Vi kan konkludere ud fra *Total Variance Explained*, bilag 24, at den samlet varians for to faktorer forklarer 39,3 % af variansen, hvilket er lige i underkanten. Men ud fra en *rotated component matrix* ses der et tydeligt mønster ved en faktoranalyse med kun to faktorer, og ud fra vores ovenstående analyse kunne det ligeledes ses i vores tre faktorer analyse, at det primært var to faktorer, som der blev *loadet* på.

Tabel 26: *Component Matrix & Rotated Component Matrix* med to faktorer

		<i>Component Matrix</i>		<i>Rotated Component Matrix</i>	
		1	2	1	2
Prosocial adfærd	Spm.1_1_recode	0,101	0,030	0,060	0,086
	Spm.1_2	0,468	0,021	0,351	0,310
	Spm.1_3	0,323	0,426	-0,014	0,535
	Spm.2_1	0,534	0,153	0,321	0,453
	Spm.2_2	0,570	0,086	0,390	0,424
	Spm.2_3	0,565	-0,323	0,643	0,102
	Spm.2_4_recode	0,508	-0,391	0,641	0,013
	Spm.2_5	0,611	-0,051	0,509	0,343
	Spm.3_1	0,398	-0,584	0,676	-0,206
	Spm.3_2	0,539	0,406	0,166	0,654
	Spm.4_1	0,429	0,077	0,286	0,329
Læring i feedback	Spm.4_2	0,430	0,182	0,222	0,411
	Spm.4_3	0,277	0,552	-0,130	0,604
	Spm.5_1	0,466	0,103	0,299	0,372
	Spm.5_2	0,442	0,121	0,269	0,371
	Spm.5_3_recode	-0,171	0,527	-0,463	0,303
	Spm.6_1	0,349	0,437	-0,001	0,559
	Spm.6_2_recode	0,109	0,444	-0,193	0,414
	Spm.6_3	0,724	0,199	0,440	0,609
	Spm.6_4	0,679	0,307	0,337	0,665
	Spm.7_1	0,344	0,266	0,102	0,423
	Spm.7_2	0,609	0,370	0,243	0,670
Social status	Spm.7_3_recode	0,357	0,396	0,031	0,533
	Spm.7_4	0,626	0,482	0,186	0,767
	Spm.8_1	0,682	-0,139	0,619	0,318
	Spm.8_2	0,467	0,457	0,078	0,649
	Spm.8_3	0,663	-0,208	0,647	0,253
	Spm.8_4_recode	0,524	-0,089	0,464	0,259
	Spm.9_1	0,559	-0,560	0,787	-0,086
	Spm.9_2	0,400	-0,436	0,585	-0,089
	Spm.9_3	0,634	-0,133	0,577	0,294
	Spm.9_4	0,713	-0,072	0,601	0,390
	Spm.9_5_recode	0,532	-0,316	0,613	0,086
	Spm.10_1	0,781	-0,089	0,665	0,420
	Spm.10_2	0,775	-0,161	0,705	0,360
	Spm.10_3	0,713	-0,292	0,739	0,219
	Spm.10_4_recode	0,754	-0,244	0,741	0,283

Faktoranalysen anvendes derfor til at revidere vores faktorer, og vi har måttet erkende, at der i stedet for tre faktorer kun eksisterer to. Den nye fordeling af de to faktorer kan forklares ved, at der kan være en tendens til at individer reagerer på skyld på baggrund af to faktorer, hvilket

kunne være, at man reagerer på skyld til andres fordel eller for sin egen fordel. Vi kan se på de to ovenstående figurer, hvordan de to faktorer faktisk danner et bedre mønster end ud fra teorien med tre faktorer. Det kan aflæses, hvordan *prosocial adfærd* og *social status* potentielt måler det samme. I en fremtidig forskning kunne det derfor være interessant at undersøge, hvordan fordelingen havde set ud, hvis vi havde valgt at etablere *prosocial adfærd* og *social status* som én enkelt faktor for dermed også at undersøge, om spørgsmålene vil måle det samme. I tabellen til højre ses, hvordan faktorerne vil se ud efter spørgsmålene er fjernet, og her ses der et tydeligt mønster.

7.2 Etiske overvejelser om konsekvenserne af skyld

På trods af at vores fund og flere studier, som viser, at moderate mængder af skyld kan bruges som et positivt incitament til at ændre offentlige mellemlederes adfærd, hvilke overvejelser er det så vigtigt at gøre sig, inden man anvender skyld, som et incitament til at få medarbejdere til at indtage en ønskværdig adfærd? Vores analyse viser, at skyld kan have en positiv effekt, således at agenten indtager en ønskværdig adfærd, som stemmer overens med principalens ønsker. Skyld kan have en effekt på individets adfærd, fordi individet er underlagt et pres fra sine omgivelser, og derfor ønsker konformitet til disse sociale omgivelser. Det kan dog diskuteres, om det er etisk korrekt at anvende skyld som ledelsesværktøj. Tangney (1990) forklarer, at kliniske undersøgelser viser, at moderate mængder af skyld kan have en adfærdsændrende funktion og dermed positive effekter hos et rask individ. Han beskriver, at der er grund til at tro, at individer som i høj grad bliver udsat for selvbevidste følelser som skyld kan lede til sociopatiske og antisociale adfærdsmønstre og endda depression, lavt selvværd, social tilbagetrækkelse og neurotiske reaktioner (Tangney, 1990). Selvom skyld kan have en positiv respons på individets adfærd, så viser det ligeledes, hvordan skyld også har negative konsekvenser for individet. Det kan diskuteres, om brugen af skyld er etisk acceptabel. Størstedelen af vores respondenter i de kvalitative interviews gav udtryk for, at de ikke mente, at man skulle anvende skyld som ledelsesværktøj. Respondent X, som vi interviewede til vores kvalitative analyse, gav udtryk en specifik episode, hvor hun havde oplevet skyldfølelsen på hendes arbejdsplads. Hun var nødsaget til at fyre en medarbejder, som ikke havde præsteret som forventet, og respondent Xs chef ville også have medarbejderen fyret. Vedkommende havde intet netværk, og respondent X var klar over, at hun satte vedkommende i en svær situation, og derfor havde respondent X trukket

fyringsprocessen for langt, hvilket derfor gik ud over patienterne og de andre medarbejdere. Det kan dog herunder diskuteres, om denne skyldfølelse var en bevidst eller ubevidst handling fra hendes leders side, og om hvorvidt skyld bliver brugt bevidst eller ubevidst som et ledelsesværktøj. Ved at anvende skyld bevidst som et ledelsesværktøj, kan det som forklaret ovenfor både have en positive og negative påvirkning på individet. Derfor kan man stille spørgsmålstejn ved, om det er etisk korrekt at anvende skyld bevidst eller ubevidst, når man som leder er klar over hvilke effekter skyld kan have.

I Kim, Thibodeau og Jorgensens (2011) forskning om skyld, skam og depressive symptomer, viser forskningen, at skam havde stærkere tendenser til at lede til depressive symptomer, men statistisk set så blev der ikke skelnet mellem skyld og skam i undersøgelsen. Hvis man ikke adskiller skyld og skam fra hinanden, så er det også vigtigt at have for øje den indvirkning som skam har på individet (Bohns & Flynn, 2013). Skams påvirkning på individet kan medføre, at individet danner et negativt billede af sig selv og derved får det mindreværdskomplekser og selvværdsproblemer, hvilket i sidste ende kan lede til en depression. De adskiller skyld og skam i den forstand, at skyld har et svagere link til depressive symptomer, men hvor grænsen går, er uvist. Den største forskel er, at skyld oftest anskues som adaptiv, altså individet tilpasser sin adfærd til situationen. Skam anses derimod som værende maladaptiv, altså at individet ikke tilpasser sin adfærd til situationen. De understreger dog at skyld i nogle tilfælde også kan have en maladaptiv funktion og derfor også kan være linket til depressive symptomer (Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011). Det er vigtigt at erkende at det i praksis kan være svært at adskille skyld og skam fra hinanden, hvorfor man også skal overveje konsekvenserne af begge når vi snakker om skyld som ledelsesværktøj, og de etiske konsekvenser forbundet med dette. De omgivelser og det miljø, som det enkelte individ befinder sig i, kan være bestemmende for, hvornår individet føler skyld i stedet for skam og omvendt (Bohns & Flynn, 2013). Dette er en relevant tanke at medtage, da vi i vores analyse kun har belyst skyld, og da flere teoretikere giver udtryk for, at det er svært at adskille skyld og skam fra hinanden (se afsnittet skyld og skam, Tangney, 1990; De Hooge, 2013; Shen, 2017; Stearns & Parrott, 2012; Bohns & Flynn, 2013). Skyld og skam kan være svære at adskille, og derfor er det vigtigt at belyse de konsekvenser, der kan opstå ved brug af skyld eller skam som incitament til ønskelig adfærd. Selvom afhandlingens standpunkt er, at skyld leder til en ændring i individets adfærd, så beretter Bohns og Flynn

(2013) i nogle tilfælde, om at skam kan være en mere passende respons end skyld på etiske overtrædelser f.eks. at stjæle. Ved at handle etisk forkert og dermed føle sig forkert eller som en dårlig person, bliver individet tvunget til at se indad på sine kvaliteter, værdier og selvet, hvilket kan lede til forandring i individets adfærd (Bohns & Flynn, 2013). Skyld og skam har det tilfælles, at de har en social funktion, da individet vil gå den ekstra mil for at sikre konformitet og gruppemedlemmernes accept. Slutteligt har forventningen om skam den effekt, at individet kan korrigere sin handling, inden det sker f.eks. *Jeg vil ikke stjæle, fordi det er for smertefuldt at føle skammen efter.* (Bohns & Flynn, 2013). Derudover har skam den funktion, at den truer individets fundamentale behov for at høre til, og i den tidlige evolutions tid ville dette have truet den fysiske overlevelse altså at blive udstødt af gruppen (Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011). Derudover kan etnicitet også spille en rolle i, hvordan individet reagerer på skyld og skam. Kim, Thibodeau og Jorgensens (2011) forskning viser tendenser til, at skam i den europæiske amerikanske kulturer blev stærkere linket op til depression end hos asiatiske kulturer. Det menes at være begrundet i, at europæiske amerikanske kulturer opfordrer til individuel autonomi, hvorimod asiatisk kultur er mere fokuseret på social interpersonel gruppe commitment (Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011.).

7.3 Delkonklusion

I det første overemne som vi har kaldt *Fremtidig forskning* har vi valgt at fokusere på respondenterne. For at kunne gøre undersøgelsen mere anvendelig på et generelt plan kunne det være interessant at udvide respondenterne til også at være den private sektor. Derudover oplevede vi i indsamlingen af data at skyld var negativt ladet, hvorfor man i en fremtidig forskning skal overveje at italesætte skyld som ansvar eller som noget helt tredje over for respondenterne. I underemnet *Validering af måling og alternative metoder* har vi indset at vi i vores undersøgelse ikke har kunne sikre os at det er skyld som er driveren bag respondentens handlinger hvorfor det er relevant at afdække andre undersøgelser som måler skyld for at sikre at den latente variabel *skyld* bliver afdækket. Derudover kunne man anvende eksperimenter i forlængelse af spørgeskemaerne for at måle skylds effekt på ønskelig adfærd (*compliance*). I underemnet *Alternative teorier om skyld* forklares det, hvordan de udvalgte teorier har begrænset vores undersøgelsesfelt, og hvor inddragelse af ny teori kunne udvide forståelsen og om det omvendte-U kunne belyse, hvor meget skyld individet kan udsættes for før det bliver modproduktivt. I underemnet *Ekspert?* stiller vi spørgsmålstegn ved om vi

skulle have inddraget flere eksperter i Likert-skalaen eller som behandler skyld fra samme perspektiv som denne afhandling, for at få et bedre datagrundlag. I underemnet *Faktoranalyse uden teoretiske begrænsninger* afklarede vi at der potentielt fandtes færre faktorer end først antaget ud fra teorien. I faktoranalysen måtte vi erkende, at der kun eksisterede to faktorer, hvilket kunne være relevant at undersøge i en fremtidig forskning for at afklare de bagvedliggende strukturer, som ligger til baggrund for handlingen af skyld.

I det andet overemne *Etiske overvejelser* er fokuset på, hvilke konsekvenser der er af skyld da skyld, kan være maladaptiv og lede til depression og tilbagetrækkelse. På baggrund af dette, er det relevant at overveje konsekvenserne, før man vælger at anvende skyld som et værktøj til motivation på det enkelte individ. Vi vil derfor fraråde ledere om intentionelt at anvende skyld som et redskab til at opnå ønskelig adfærd, da der nogle væsentlige etiske overvejelser, som skal gøres inden. Da individer afhængig af alder, kultur, køn, etnicitet, niveau af selvtillid etc., reagerer forskelligt på scenarier og følelser, er det vigtigt at overveje alle de mulige negative indflydelser, som skyld kan have på det enkelte individ. Vi argumenterer dog for, at ledere skal overveje, hvordan følelser kan spille en rolle i motivationen af medarbejdere, og dermed være bevidste om både fordele og konsekvenser inden brugen af disse.

8. Konklusion

I denne del af afhandlingen opsummeres alle fund, hvorfor vi i dette afsnit skal sikre at problemformuleringen som lyder, *hvordan responderer offentlige mellemledere på skyld i en organisatorisk kontekst, og hvordan kan skyld anvendes som et ledelsesværktøj til at påvirke mellemledernes adfærd?*, og dennes to underspørgsmål bliver besvaret som lyder, *hvad er skylds effekter i en organisatorisk kontekst ud fra forskellige demografiske variabler?* Og *hvilke overvejelser er vigtige at gøre ved at anvende skyld som et ledelsesværktøj?*

Motivationen bag denne afhandling var at finde ud af, om den negativt ladet følelse skyld kan frembringe nogle positive responser hos individet og dermed undersøge om skyld kunne bruges som et ledelsesværktøj til at påvirke individets adfærd i en arbejdsmæssig sammenhæng.

Litteraturgennemgangen pegede på, at skyld trods sine negative konnotationer kan have motiverende effekter. Agency-teorien redegør for forholdet mellem principalen (toplederen) og agenten (mellemlederen), og hvordan principalen gennem denne relation kan påvirke agentens adfærd (Eisenhardt, 1989; Bohn & Flynn, 2013). Den strategiske ledelsesmæssige værktøjskasse er stor, og nogle forskere har opdaget, at skyld er et virkemiddel der kan bruges til at ændre agentens adfærd (Smith, 2014; Kim, Thibodeau & Jorgensen, 2011).

Ifølge Tangneys (1990) teori kan skyld motivere til uselviske sociale handlinger, også kendt som *prosocial adfærd*, fordi den skyldige bliver motiveret til at restaurere en skadet relation mellem to parter. Derudover viser en Kim, Thibodeau og Jorgensen (2011), hvordan skyld som følge af feedback kan påvirke individets *læring* i en organisatorisk kontekst. De moralske følelser, herunder skyld, er brugbare, når individet skal manøvrere rundt i sociale og ikke mindst organisatoriske sammenhænge. Den sidste teori, som vi valgte at inddrage, handler om hvordan skyld har en social funktion, i kraft af hvilken individet forhandler sit *sociale omdømme* (Stearns & Parrott, 2012). Ved at udføre en korrigerende handling erkender individet sin forseelse og forpligter sig dermed til de sociale normer for at få gruppens accept. Ved at leve op til de moralske normer fører det til positive evalueringer fra andre og skaber derfor et positivt omdømme for individet (Stearns & Parrott, 2012).

Denne afhandling har haft til formål at undersøge, hvordan offentlige mellemledere responderer, når de bliver pålagt skyld fra deres overordnede i en organisatorisk kontekst, ud

fra forskellige demografiske variable. For bedst muligt at kunne belyse afhandlingens problemformulering valgte vi det videnskabsteoretiske ståsted kritisk realisme. Inden for kritisk realisme foreskriver nogle strukturer rammerne for individets handlemuligheder og adfærd (Egholm, 2014). Vores videnskabsteoretiske forankring har haft betydning for undersøgelsesdesignet, som primært er en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse komplementeret af efterfølgende interviews, hvor det var muligt for os som forskere at gå i dybden med de usynlige strukturer, som var blevet synlige i det kvantitative data. For at sikre at vi indsamlede data af høj kvalitet, har vi foretaget et præpilotstudie med Camilla Sløk. For at højne kvaliteten af undersøgelsen har vi valgt både at inkludere kvantitative data samt kvalitative data, som dels har sikret, at vi fik nuanceret de kvantitative data. Vi undersøgte skyld ud fra en metodetriangulering med kvantitative spørgeskemaer og kvalitative interviews. Vores analyse viser, at skyldfølelsen i praksis motiverer til *prosocial adfærd* og engagerer til *læring* i en organisatorisk kontekst.

Vores første hypotese lød, *Mellemledere med under eller lig med 7 års anciennitet, som bliver udsat for følelsen skyld fra en overordnet, reagerer stærkere på læring*. Denne blev bekræftet. Data viste, at mellemledere med under 7 års anciennitet, som bliver udsat for følelsen skyld fra en overordnet, responderer stærkere på at ville lære. Den anden hypotese lød på, at unge mellemledere under 47 år som bliver udsat for følelsen skyld reagerer stærkere ved at ville ændre deres *sociale status*. Denne hypotese blev dog afkræftet. Den sidste og tredje hypotese handlede om, at mellemledere, som er udsat for oplevelsen af skyld af en overordnet, reagerer stærkere på skyld hvilket leder til *prosocial adfærd* hvis de har over 23 medarbejdere under sig. Denne hypotese blev bekræftet.

Afslutningsvis søgte vi efter at besvare, samme genstandsfelt men med en nuancering af, hvordan skyld kunne anvendes som et ledelsesværktøj til at påvirke mellemledernes adfærd og hvilke overvejelser der er vigtige at gøre ved dette. Gennem vores kvalitative undersøgelse fandt vi ud af, at skyld fordrer individets *læring* og *prosocial adfærd*. Disse fund peger i samme retning som de kvantitative fund. Men på trods af disse positive fund er der nogle etiske overvejelser, som er vigtige at have i mente, inden man anvender skyld som ledelsesværktøj. I praksis er skyld ofte sat i forbindelse med skam, hvorfor det er svært at adskille de to fænomener fuldstændigt fra hinanden. Skam relateres til en person og rammer derfor dybere end skyld, som relateres til en handling. Individer er forskellige og reagerer

forskelligt på negative følelser, afhængig af selvtillid, selvværd, holdninger mv. Dette betyder igen, at individer vil reagere forskelligt på det at blive pålagt følelsen skyld. I værste tilfælde kan de negative konsekvenser lede til tilbagetrækkelse og depression, hvilket har den konsekvens på arbejdspladsen at organisationen får medarbejdere med mere sygefravær og dermed ikke kan levere på bundlinjen.

Litteraturliste

Artikler

Antonetti, P., Baines, P. & Jain, S. (2018). *The persuasiveness of guilt appeals over time: Pathways to delayed compliance*. Journal of Business Research, 2018.

Baumeister R. F., Stillwell A. M. & Heatherton T. F. (1994). *Guilt: An interpersonal approach*. Psych. Bull.

Bohns, V. K. & Flynn, F. J. (2013). *Guilt by Design: Structuring Organizations to Elicit Guilt as an Affective Reaction to Failure*. Organization Science, 2013, vol. 24, nr. 4.

Boster, F. J., Cruz, S., Manata, B., DeAngelis, B. N. & Zhuang, J. (2016). *A meta-analytic review of the effect of guilt on compliance*. Social Influence, 11:1.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Routledge taylor and francis group.

Brockner, J., Greenberg, J., Brockner, A., Bortz, J., Davy, J. & Carter, C. (1986). *Layoffs, equity theory, and work performance: Further evidence of the impact of survivor guilt*. Acad. Management J.

Bynum, W. E. (2015). *Filling the feedback gap: the unrecognised roles of shame and guilt in the feedback cycle*. U.S. Government work and is in the public domain in the USA.

Byrne, B. M. (1984). *The General/Academic Self-Concept Nomological Network: A Review of Construct Validation Research*. Educational Research Fall, vol. 54, nr. 3.

Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*. Psychological Bulletin, 56(2).

Carpenter, T. P., Tignor, S. M., Tsang, J. & Willett, A. (2016). *Dispositional self-forgiveness, guilt- and shame-proneness, and the roles of motivational tendencies*. Personality and Individual Differences 98.

- Chang, C. T. (2011). *Guilt appeals in cause-related marketing: The subversive roles of product type and donation magnitude*. *International Journal of Advertising*, 30(4).
- Cohen, T. R., Wolf, S. T., Panter, A. T. & Insko, C. A. (2011). *Introducing the GASP scale: A new measure of guilt and shame proneness*. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Cronbach, L.J. & Meehl, P.E. (1955). *Construct validity in psychological tests*. *Psychological Bulletin*. vol. 52, nr. 4.
- de Hooe, I. E. (2013). *Chapter 14, Moral Emotions and Unethical Behavior: The Case of Shame and Guilt*. Robert A. Giacalone and Mark D. Promislo (Eds.). New York: M. E. Sharpe.
- de Hooe, I.E., Nelissen, R.M.A., Breugelmans, S.M., & Zeelenberg, M. (2011). *What is moral about guilt? Acting “prosocially” at the disadvantage of others*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100.
- Dickson-Swift, V., James, E.L. & Liamputtong, P. (2008). *Undertaking Sensitive Research in the Health and Social Sciences Managing Boundaries, Emotions and Risks*. Cambridge University Press
- Eisenhardt, K.M. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, nr. 1.
- Fisher, C. D., Beckmann, N., Minbashian, A. & Wood, R. E (2013). *Task Appraisals, Emotions, and Performance Goal Orientation*. *Journal of Applied Psychology*. vol. 98, nr. 2.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Frijda, N. H., Kuipers, P. & ter Schure, E. (1989). *Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior.

Ghorbani, M., Liao, Y., Caykoylu, S. & Chand, M. (2012). *Guilt, Shame, and Reparative Behavior: The Effect of Psychological Proximity*. J Bus Ethics. nr. 114.

Grant, A. M. & Wrzesniewski, A. (2010). *I Won't Let You Down . . . or Will I? Core Self-Evaluations, Other-Oriented, Anticipated Guilt and Gratitude, and Job Performance*. Journal of Applied Psychology. Vol. 95, No. 1.

Hareli, S. & Katzir, G. (2002). *The handicap principle. An explanatory tool of the communicative functions of emotions*. Paper presented at the twelfth conference of the International Society for Research on Emotions, Cuenca, Spain.

Hibbert, S., Smith, A., Davies, A. & Ireland, F. (2007). *Guilt appeals: Persuasion knowledge and charitable giving*. Psychology and Marketing, 24(8).

Hoffman, M. L. (1982). *Development of prosocial motivation: Empathy and guilt*. In N. Eisenberg (Ed.), *The development of prosocial behavior*. New York: Academic Press.

Ketelaar, T. & Au, W.T. (2003): *The effects of feelings of guilt on the behaviour of uncooperative individuals in repeated social bargaining games: An affect-as-information interpretation of the role of emotion in social interaction*. Cognition and Emotion, 2003, vol. 17, nr. 3.

Kim, S., Thibodeau, R. & Jorgensen, R. S. (2011). *Shame, Guilt, and Depressive Symptoms: A Meta-Analytic Review*. American Psychological Association 2011, vol. 137, nr. 1.

Lawshe, C. H. (1975). *A quantitative approach to content validity*. Personnel Psychology, Inc., nr. 28.

Lewis, H. B. (1971). *Shame and guilt in neurosis*. New York: International Universities Press.

Liu, W. & Xiang, S. (2018). *The positive impact of guilt. How and when feedback affect employee learning in the workplace*. Leadership & Organization Development Journal.

Mannemar, K. (2013). *Stata – en praktisk introduktion*. København: Hans Reitzels Forlag. (2. udg.).

Mik-Meyer, N. (2010). Metodekombination. I I. Darmer, P., Jordansen, B., Astrup Madsen J. & Thomsen, J. (2010) *Paradigmer i praksis - Anvendelse af metoder til studier af organiserings' og ledelsesprocesser*. Handelshøjskolens Forlag.

Olsen, H. (2006). *Guide til gode spørgeskemaer*. Socialforskningsinstituttet.

Olsen, H. (2005). *Fra spørgsmål til svar. Konstruktion og kvalitetssikring af spørgeskemadata*. København: Akademisk Forlag.

Pinter, C., Insko, C.A., Wildschut, T. & Kirchner, J.L. (2007). *Reduction of Interindividual - Intergroup Discontinuity: The Role of Leader Accountability and Proneness to Guilt*. Journal of Personality and Social Psychology. vol. 93, nr. 2.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. nr. 1.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*.

Shen, L. (2017). *The evolution of shame and guilt*. PLoS ONE 13(7).

Stearns, D. C. & Parrott, G. (2012). *When feeling bad makes you look good: Guilt, shame, and person perception*. Cognition & Emotion, 26:3.

Tangney, J.P. (1990). *Assessing Individual Differences in Proneness to Shame and Guilt: Development of the Self-Conscious Affect and Attribution Inventory*. Journal of Personality and Social Psychology 1990, vol. 59, nr. 1.

Vaish, A., Carpenter, M., & Tomasello, M. (2011). *Young children's responses to guilt displays*. Developmental Psychology, 47.

Vejrup-Hansen, P. (2012). Statistik med Excel. Frederiksberg: Samfundslitteratur..

Vogt, D. S., King, D.W., & King, L.A. (2004). *Focus Groups in Psychological Assessment: Enhancing Content Validity by Consulting Members of the Target Population*. Veterans Affairs Boston Healthcare System and Boston University. vol. 16, nr. 3.

Bøger

Bryman, A. and Bell, E. (2015). *Business Research Methods*, Oxford University Press

DeVellis, R.F. (2012). *Scale Development Theory and Applications*, SAGE Publications, Inc.

Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori - Perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Reitzels Forlag, 2014, 1. Udgave, 2.

Ho, R. (2018). *Understanding Statistics for the Social Sciences with IBM SPSS*. CRC Press.

Jensen, J. M., & Knudsen, T. (2006). *Analyse af spørgeskemadata med SPSS - teori, anvendelse og praksis*, Syddansk Universitetsforlag. (1. Udgave, 1. oplag).

Karpatschof, B. (2006). *Udforskning i psykologien - De kvantitative metoder*. Akademisk Forlag. (1. Udgave, 2. oplag).

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisation og ledelse*, Akademisk Forlag København.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udgave), Hans Reitzels Forlag.

Malthora, N., Birks, D. & Willis, P, (2012). *Marketing Research: An applied Approach* (4. udgave). Harlow: Prentice Hall.

Pashler, H. (2013). *Encyclopedia of the Mind - Guilt*. SAGE Publications, Inc.

Pedersen, J., Jakobsen, K. U. & Andersen, L. Ø. (2002). *Ny metode - introduktion til SPSS*, Københavns universitet (2. udgave).

Simon, H. A. (1961): *Administrative behavior: a study of decision - making processes in administrative organizations*. THE FREE PRESS. 4th ed.

Sløk, C. (2014). *Blod, sved og tårer: om ansvar og skyld i ledelse*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag. (1 udgave, 1. Oplag.).

Smith, A. (2014). *Teorien om de moralske følelser*. København; Informations Forlag

Tangney, J. P. & Dearing, R.L. (2002). *Shame and Guilt*. NY: The Guilford Press.

Thaler, R. H. (2018). *Adfærdøkonomi: Hvordan vi afslørede det ufornuftige menneske*. København; Gyldendal Business.

Hjemmesider

Bukh, P. N., Christensen, K. S. & Svanholt, A. K.. *Strategikortlægning og målstyring. Fokus på de offentlige virksomheder*. Lokaliseret den 28 februar 2019 på:

https://ledelse.borsen.dk/article/view/517/strategisk_planlaegning_og_ledelse/artikel/strategik_ortlaegning_og_maalstyring.html

Christensen, S. P. L.. *Offentlig beskæftigelse*. Lokaliseret den 10 marts 2019 på:

<https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/arbejde-indkomst-og-formue/beskaeftigelse/offentlig-beskaeftigelse>

Ejlertsen, M. (2019). *Kvindelige chefer i det offentlige sætter rekord*. Lokaliseret den 10 marts 2019 på:

<https://www.magisterbladet.dk/news/2019/januar/kvindeligecheferidetoffentligesaetterrekord>

Etwil (2014). *Den offentlige sektor*. Lokaliseret den 10 marts 2019 på:

http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Samfund/Samfund_og_statistik/den_offentlige_sektor

Rasmussen, B. S.. *Økonomi i et sociologisk perspektiv. Den offentlige sektor*. Lokaliseret den 10 marts 2019 på: <https://forlagetcolumbus.dk/boeger/oekonomi-og-eoe/oekonomi-i-et-sociologisk-perspektiv/den-offentlige-sektor/>

Schjødt, U. (2017). *Subjektive besvarelser (social desirability)*. Lokaliseret den 10 marts 2019 på:
<http://metodeguiden.au.dk/alfabetisk-oversigt/generelle-metodiske-overvejelser-og-problemstillinger/subjektive-besvarelser-social-desirability/>

Svensson, D. S. (2013). *Journal Impact Factor*. Lokaliseret den 28 april 2019 på:
<https://startpublicering.nu/baggrundsartikler/journal-impact-factors/>

Wanscher, H. M. (2019). *Ledere fylder dobbelt så meget i det private som i det offentlige*. Lokaliseret den 3 marts 2019 på: <https://www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2019/2019-01-10-ledere-fylder-dobbelt-saa-meget-i-det-private-som-i-det-offentlige>

Filmklip

Volckmann, R. [Russ Volckmann]. (2013, August 6). Roy Bhaskar Interview [Interview filmed on Camera]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=8YGHZPg-19k>