

Anbreen Ifzal og Julie Nesse Arntzen

Utbrenthet og lederstil i IT-bransjen

**En kvantitativ studie av sammenhengen mellom lederstil og
indikasjon på utbrenthet blant ansatte i IT forbundet**

**Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag
Oslo, mai 2014**

Sammendrag

Formål: Hovedformålet med denne masteroppgaven var å undersøke om det er en sammenheng mellom lederstil og utbrenthet blant ansatte i IT-bransjen. Mer spesifisert ble transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse undersøkt for å avdekke hvilken lederstil som hadde størst effekt på utbrenthet. I tillegg ønsket vi å undersøke om andre sentrale belastningsfaktorer som rolleklarhet, rollekonflikt og ubalanse mellom jobb og fritid hadde en sammenheng med utbrenthet.

Metode: En kvantitativ tilnærming ble benyttet for å gjennomføre en undersøkelse blant 155 ansatte i IT-bedrifter. For å måle utbrenthet og lederstil benyttet vi oss av Bergen Burnout Indicator (BBI) og kortversjonen av Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Rater Form, 5X-Short). Andre belastningsfaktorer ble målt ved hjelp av QPSNordic.

Funn: Resultater fra analysen viste at 14,9% av respondentene i utvalget var utbrent. I tillegg var 26,6% av utvalget på grensen til å bli utbrent. Våre funn tydet på at transformasjonsledelse og rolleklarhet hadde en signifikant negativ sammenheng med utbrenthet. Det ble også avdekket en signifikant positiv sammenheng mellom ubalanse og utbrenthet. I tillegg viste våre analyser signifikante korrelasjoner mellom lederstil og andre belastningsfaktorer.

Metodiske begrensninger: Vi var ikke i stand til å avdekke like mange empiriske uavhengige lederstiler som MLQ tilsier. Dette ga implikasjoner for videre analyser. En annen begrensning var at det foreliggende utvalget ikke var større enn $n = 155$, samt at det var basert på medlemslistene til IT forbundet. Vi måtte derfor ta forbehold om at våre funn ikke kunne generaliseres til alle IT-ansatte i Norge.

Konklusjon: Transformasjonsledelse, ubalanse og rolleklarhet hadde en direkte effekt på utbrenthetsnivået i utvalget. I tillegg hadde transformasjonsledelse en indirekte effekt ved at den påvirket belastningsfaktorene for så å virke inn på utbrenthet.

Nøkkelord: Utbrenthet, lederstil, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, la-det-skure ledelse, rolleklarhet, rollekonflikt, balanse mellom jobb og fritid, IT-bransje.

Abstract

Purpose: The primary purpose of this thesis was to investigate whether there is a relationship between leadership style and burnout among employees in the IT sector. Specifically, we examined transformational, transactional and laissez-faire leadership to determine which leadership style had the greatest effect on burnout. In addition, we investigated whether other key stressors such as role ambiguity, role conflict and imbalance between work and family had a relationship with burnout.

Design: Adopting a quantitative approach, a survey was conducted among 155 employees in several IT companies. To measure burnout and leadership style we used the Bergen Burnout Indicator (BBI) and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form Rates, 5X-Short). Other key stressors were measured using QPSNordic.

Findings: Results from our analysis showed that 14,9% of the respondents in our sample were burned out. In addition, 26,6% of the sample was on the verge of burning out. The findings suggested that transformational leadership and role clarity had a significant negative relationship with burnout. We also found a significant positive relationship between imbalance and burnout. In addition, our analysis showed significant correlations between leadership style and other key stressors.

Research limitations: We were not able to uncover as many empirically independent leadership styles as implied in MLQ. This resulted in some implications for further analysis. Another limitation was that the present sample was not larger than $n = 155$ and is based on membership lists of "IT forbundet". This limited the generalizability of our findings and our results could thus not be valid for all IT employees in Norway.

Conclusion: Transformational leadership, imbalance and role clarity had a direct effect on burnout. In addition, transformational leadership had an indirect effect on burnout.

Keywords: Burnout, leadership style, transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire, role ambiguity, role conflict, work-life-balance, IT-sector.

Forord

Endelig i mål!

Arbeidsprosessen knyttet til denne masteroppgaven har til tider vært vanskelig, men utfordringene har gjort hele prosessen spennende og utrolig lærerik. Mye av det vi har lest og skrevet om i avhandlingen er ting vi selv kan ta med oss videre i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår dyktige veileder, første amanuensis Beate Elstad, ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Med din solide faglige innsikt har du gitt oss inspirasjon, samt gode og konstruktive tilbakemeldinger. Takk til Erik Døving for nyttige råd ved bruk av SPSS. Vi vil også takke forbundsleder Frithjof Laupsa som viste interesse for vårt forskningstema og som gjorde det mulig å gjennomføre undersøkelsen i IT forbundet. En spesiell takk rettes til alle respondentene som tok seg tid til å besvare spørreskjemaet, uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt til.

Vi vil også takke vår kjære familie som har vært gode støttespillere og tålmodige i denne prosessen. Vi gleder oss til å være mer sammen med dere!

Oslo, 2014

Anbreen Ifzal og Julie Nesse Arntzen

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Problembakgrunn	1
1.2 Aktuelt forskningstema	2
1.3 Tema og problemstilling	3
1.4 Avgrensninger i oppgaven	4
1.5 Forventet bidrag til forskningen	5
1.6 Veien videre	5
2.0 Teoretisk rammeverk	6
2.1 Utbrenthet	6
2.1.1 En flerdimensjonal definisjon av utbrenthet	8
2.1.2 En endimensjonal definisjon av utbrenthet	10
2.1.3 Utbrenthetsprosessen	11
2.1.4 Hvorfor oppstår utbrenthet?	13
2.1.5 Hvem kan bli utbrent?	14
2.1.6 Utbrenthet i IT-bransjen	15
2.2 Ledelse og utbrenthet	16
2.2.1 Ledelse – et stort felt	16
2.2.2 Fullspektrumsmodellen	17
2.2.3 Transformasjonsledelse	18
2.2.4 Transaksjonsledelse	20
2.2.5 La-det-skure (LDS)	22
2.3 Andre sentrale belastningsfaktorer	23
2.3.1 Rolleteori	23
2.3.2 Balanse mellom jobb og fritid	27
3.0 Hypoteser	29
3.1 Tidligere forskning – Utbrenthet	29
3.2 Transformasjonsledelse og utbrenthet	30
3.3 Transaksjonsledelse og utbrenthet	31
3.4 La-det-skure ledelse og utbrenthet	33
3.5 Rollestress og utbrenthet	34

3.6 Balanse mellom jobb/fritid og utbrenthet	35
3.7 Empirisk modell	37
4.0 Metode	38
4.1 Forskningsdesign.....	38
4.2 Utvalg	38
4.3 Måleinstrument	39
4.3.1 Oppbygging av spørreskjemaet	39
4.3.2 Måling av variablene.....	40
4.4. Datainnsamling	42
4.4.1 Pretest	42
4.4.2 Gjennomføring av spørreundersøkelsen.....	43
4.5 Undersøkelsens reliabilitet og validitet	44
5.0 Resultater	46
5.1 Manglende verdier i datamaterialet	46
5.2 Deskriptiv statistikk	46
5.2.1 Deskriptiv statistikk for ulike indikatorer.....	47
5.2.2 Karakteristika ved utvalget	47
5.2.3 Utbrenthetsnivå i utvalget	48
5.2.3-1 Utbrenthetsnivå og kontrollvariabler	49
5.2.4 Belastningsfaktorer i utvalget.....	50
5.3 Faktoranalyse.....	50
5.3.1 Transformasjonsledelse	51
5.3.2 Transaksjonsledelse	52
5.3.3 La-det-skure ledelse.....	53
5.3.4 Indekser for lederstil	53
5.4 Korrelasjonsanalyse	54
5.4.1 Korrelasjon - Avhengig variabel.....	55
5.4.2 Korrelasjon - Uavhengige variabler	55
5.4.3 Korrelasjon - Kontrollvariabler	56
5.5 Regresjonsanalyse	56
5.5.1 Regresjonsmodell 1: Lederstil → Utbrenthet.....	57
5.5.2 Regresjonsmodell 2: Belastningsfaktorer → Utbrenthet.....	58
5.5.3 Regresjonsmodell 3: Alle variabler → Utbrenthet.....	59

5.5.4 Hierarkisk regresjon.....	60
5.6 Hypotesetesting	61
5.6.1 Hypotesetest fra bivariate analyser.....	62
5.6.2 Hypotesetest fra multivariate analyser	63
5.7 Oppsummering av hypotesetestingen	63
6.0 Diskusjon	65
6.1 Utbredthetsnivået i utvalget	65
6.1.1 Utbredthetsnivå i forhold til kontrollvariabler	67
6.2 Drøfting av hypoteser	69
6.2.1 Lederstil og utbredthet	69
6.2.2 Belastningsfaktorer og utbredthet	71
6.3 Andre funn	74
6.4 Implikasjoner for ledelsespraksis	75
6.5 Konklusjon	77
6.6 Metodiske betraktninger	79
Litteraturliste	84
Bok- og artikkelkilder:.....	84
Internettkilder:	92
Tabell- og figurliste	94
Vedlegg.....	95
Vedlegg 1: Fullspektrumsmodellen	95
Vedlegg 2: Spørreskjema	96
Vedlegg 3: Mail til respondenter	106
Vedlegg 4: Deskriptive tabeller.....	107
Vedlegg 5: Normalfordeling av BBI.....	110
Vedlegg 6: Enveis variansanalyser (Anova)	111
Vedlegg 7: Faktoranalyse 1	112
Vedlegg 8: Nye faktoranalyser.....	113
Vedlegg 9: Regresjonsmodell 1	114
Vedlegg 10: Regresjonsmodell 2.....	115
Vedlegg 11: Regresjonsmodell 4.....	116
Vedlegg 12: BBI – Sårbarhetsgrupper	117

1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere oppgavens problembakgrunn, tema og problemstilling, avgrensninger samt gjøre rede for vårt bidrag til forskningen. Avslutningsvis vil oppgavens struktur bli fremlagt.

1.1 Problembakgrunn

Utbrenthet er et økende problem i høyt utviklede land (Borritz m.fl., 2005). Ansatte på alle nivåer i organisasjonen kan oppleve stress og stå i fare for å brenne ut. Det har blitt hevdet at utbrenthet er et ganske fremtredende fenomen blant *dagens* arbeidsstyrke (Jain m.fl., 2011). Et relevant spørsmål i den forbindelse er hvorfor utbrenthet er et utbredt fenomen i yrkeslivet. En årsak kan være at arbeidsmarkedet har endret seg svært mye de siste årene. Man har gått fra å være et produksjonsbasert (industrialisert) arbeidsmarked til å bli et mer tjenesteytende arbeidsmarked (Hennestad m.fl., 2012). Dette medfører at de ansatte må jobbe tettere sammen med andre i arbeidssituasjoner som ofte er emosjonelt krevende eller utfordrende. Som følge av økningen i servicetjenester blir altså mellommenneskelige relasjoner viktig. Grunnet økning i den emosjonelle arbeidsbelastningen i det “moderne samfunnet”, risikerer stadig flere yrkesaktive å brenne ut (Matthiesen, 2011: 335).

En annen årsak til et høyt utbrenthetsnivå blant dagens arbeidsstyrke kan være økt krav til kunnskap, kompetanse og evne til å tilpasse seg. Statistikk har vist at det stadig er flere personer som tar høyere utdanning (DBH, 2013). Som følge av høyere utdanning vokser det frem kunnskapsmedarbeidere med en ”individualistisk” holdning i arbeidslivet. Det som kjennetegner disse kunnskapsmedarbeiderne er at de er mer lojale mot sin egen CV enn mot bedriften (Synnes, 2011:12). Studier har vist at høyere utdanning øker sannsynligheten for å brenne ut (Evenstad, 2012).

I tillegg har det blitt poengtert at mange som rapporterer utbrenthet, befinner seg i yrker der personen selv må sette grenser (Matthiesen, 2011: 335). Dette kan være vanskelig i mange situasjoner, ettersom flere og flere typer arbeid legger til rette for muligheten til å ”bringe jobben med seg hjem”. Slike yrker blir ofte betegnet som “grenseløse yrker”. Økt bruk av elektroniske hjelpemidler bidrar til at det blir vanskeligere å skille mellom jobb og privatliv. Det blir følgelig

mulig å jobbe når som helst, samt hvor som helst. I situasjoner hvor den klassiske grensestreken fjernes over lang tid (uten avbrudd), kan belastningen bidra til helseproblemer (Aronsson, 2006).

En yrkesgruppe som særlig kan trekkes inn i forbindelse med kunnskapssamfunn og grenseløse yrker er mennesker som jobber innenfor IT. I takt med globaliseringen har flere hevdet at IT-sektoren har blitt en bransje som i større grad blir utsatt for ”utbrenthetsfenomenet”.

Arbeidsforholdene indikerer at det er en “perfekt” bransje å bli utbrent i¹. Dette har også blitt bekreftet i studier som har vist at mange yrkesaktive i IT-bransjen opplever å møte veggen minst en gang i karrieren². Det kan ta lang tid før utbrente ansatte er tilbake i jobben. Det er da arbeidsgiveren som (fullt eller delvis) må bære de relaterte kostnadene knyttet til sykefraværet, rekruttering, opplæring av vikarer, samt tap av dyrebar kompetanse dersom de utbrente velger å bytte arbeidsplass. I tillegg til at det innebærer en kostnad for arbeidsgiver, påvirker det også livskvaliteten til de ansatte.

Det har i økende grad vært fokusert på hva som forårsaker utbrenthet. En undersøkelse gjennomført av arbeidsmiljøinstituttet i Danmark viste at arbeidsmiljøet ofte var årsaken til utbrenthet³. Det har i tillegg vært fokusert på hvordan lederstiler påvirker ansatte og organisasjonen som helhet. Lederstil har vist seg å være av betydning for de ansattes helse og opplevd trivsel⁴. Ledelse utgjør dermed en viktig faktor i arbeidsmiljøet.

1.2 Aktuelt forskningstema

Med utgangspunkt i problembakgrunn kan det argumenteres for at forskningstemaet vårt vil være av interesse for bedrifter. Mest sannsynlig ønsker alle bedrifter å minimere problemer og kostnader knyttet til utbrenthet. Ved å få kunnskap om hvilke faktorer som oppleves som belastende på arbeidsplassen, kan bedriften tilrettelegge for et forbedret og effektivt arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø er en forutsetning for trivsel og helse blant de ansatte. Fokus på dette kan resultere i en reduksjon av utbrenthet (Borritz m.fl., 2005). Forskningstemaet vårt vil dermed være nyttig for bedrifter.

¹ <http://www.idg.no/computerworld/article258490.ece>

² <http://www.elogit.no/id/14345.0>

³ <http://www.absentia.no/article.aspx?articleID=1147>

⁴ <http://www.dn.no/talent/article2490678.ece>

Konsekvenser av helseproblemer innebærer i tillegg et stort økonomisk problem for samfunnet (Knardahl, 2007: 18). Med andre ord er forskningstemaet vårt både samfunnsmessig aktuell og interessant.

1.3 Tema og problemstilling

Schaufeli & Enzmann (1998: 185) hevder at utbrenthet har fått og kommer til å få ytterligere oppmerksomhet i det offentlige, grunnet utvikling av det ”moderne samfunnet”. Dette kan bekreftes av flere studier som viser at utbrenthet ikke bare er et fenomen innenfor helse- og utdanningssektoren, men at det også er utbredt innenfor andre bransjer, eksempelvis hotell-, restaurant-, og IT- bransjen (Zopiatis & Constanti 2009; Mathisen m.fl., 2008; elogit.no).

Tradisjonelt sett har det blitt forsket mye på utbrenthet blant ansatte i hjelpeyrker (Roness, 1995). Ettersom vi har et ønske om å undersøke utbrenthet blant andre yrkesgrupper, kan det være interessant å velge ut en “grenseløs” bransje. Vi har derfor valgt å se nærmere på utbrenthetsfenomenet i IT-bransjen.

Utøvd lederstil kan enten bidra til god helse og trivsel i arbeidsmiljøet, eller det kan være en viktig kilde til belastninger i arbeidslivet. I tillegg kan det være andre arbeidsmiljøfaktorer som enten kan ha en positiv eller negativ påvirkning på de ansatte. Dersom disse faktorene oppleves som belastende over tid, kan det føre til utbrenthet.

Formålet med forskningsprosjektet vårt vil være å undersøke empirisk om det er en sammenheng mellom ulike lederstiler, andre belastningsfaktorer og utbrenthet blant ansatte i IT-bransjen. Andre belastningsfaktorer vil være avgrenset til rolleklarhet, rollekonflikt og dårlig balanse mellom jobb og fritid (ubalanse). Bakgrunn i utvelgelsen er at disse belastningsfaktorene antas å være sentrale i grenseløse yrker.

Vi ønsker å studere to problemstillinger, hvorav hovedfokuset vil ligge på problemstilling 1.

P1: Er det en sammenheng mellom lederstil og utbrenthet i IT-bransjen?

P2: Er rolleklarhet, rollekonflikt og ubalanse belastningsfaktorer som kan forårsake utbrenthet i IT-bransjen?

Overnevnte problemstillinger vil bli testet ved hjelp av hypoteser som utvikles i kapittel 3. Problemstillingene vil videre bli diskutert med bakgrunn i det teoretiske rammeverket vårt, tidligere forskning samt på grunnlag av de resultatene som springer ut av den empiriske undersøkelsen vår.

1.4 Avgrensninger i oppgaven

Vi vil presisere noen avgrensninger i forhold til forskningsprosjektet vårt. Undersøkelsen vår vil omhandle hvilken effekt faktorer som lederstil, rolleklarhet, rollekonflikt og ubalanse mellom jobb og fritid har på utbrenthet. Det hadde selvsagt vært ønskelig å ha sett på flere faktorer ved jobbkonteksten. Dette med bakgrunn i at et arbeidsmiljø som helhet er et samspill mellom ulike faktorer som påvirker de yrkesaktive. I tillegg kan personlighet være avgjørende for hvordan man opplever og takler ulike situasjoner i arbeidslivet. Vi har valgt å se bort i fra personlighetsperspektivet. Oppgaven vår vil dermed i hovedsak fokusere på arbeids- og organisasjonsfaktorer.

Når det gjelder avgrensning av lederstil, fant vi det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i Bass' og Avolios (1994) fullspektrumsmodell. Denne modellen deler lederstiler inn i tre hovedtyper; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse (ikke-ledelse). Valget ble foretatt med bakgrunn i at fullspektrumsmodellen er en nyere inndeling av lederstiler. I tillegg vil det gi oss en mulighet til å undersøke og teste både konstruktive og destruktive lederstiler. Det vil følgelig være interessant å kartlegge hvordan de ulike lederstilene påvirker utbrenthetsnivået blant de ansatte.

Overnevnte avgrensninger var nødvendige for kunne klare å komme i mål innenfor tidsrammen av en masteroppgave. Vi håper likevel at disse avgrensningene ikke vil medføre vesentlige svakheter for den videre prosessen.

1.5 Forventet bidrag til forskningen

I 2006 var utbrenthet fremdeles et ”tabu område” i IT-bransjen (Ernes, 2006). Masteroppgaven vår retter søkelyset mot indikasjon på utbrenthet blant yrkesgrupper som er sysselsatt innenfor IT-bransjen. Forskningsprosjektet vårt kan ved hjelp av empiriske resultater belyse nye aspekter knyttet til ulike sammenhenger mellom lederstil, sentrale belastningsfaktorer og utbrenthet. Dersom undersøkelsen vår avdekker at en type lederstil medfører høy grad av utbrenthet, vil denne lederstilen kunne betraktes som mindre hensiktsmessig hvis man vil forebygge utbrenthet. Dette kan være betydningsfullt for jobbkonteksten i IT-bransjen, og kan således bidra til å gi ny kunnskap i forhold til en faglig debatt. Det kan i tillegg bidra til bevisstgjøring og utvikling av forebyggende tiltak mot stress, utbrenthet og sykefravær i IT-bransjen.

1.6 Veien videre

I neste kapittel vil vi gå gjennom relevant teori knyttet til utbrenthet, lederstil og andre sentrale belastningsfaktorer i arbeidslivet. I kapittel 3 vil vi redegjøre for tidligere forskning som vil bli benyttet for utvikling av våre hypoteser. Deretter vil vi i kapittel 4 gjennomgå forskningsmetoden brukt i studien vår. I kapittel 5 vil vi presentere resultater fra våre analyser. Kapittel 6 vil bestå av diskusjon hvor vi vil drøfte våre funn opp i mot det teoretiske rammeverket og tidligere forskning.

2.0 Teoretisk rammeverk

Her vil vi presentere teori for å belyse våre problemstillinger.

2.1 Utbrenthet

”Burnout is a powerful metaphor that is easily understood, applied and recognised. Yet it is difficult to define” (Schaufeli & Enzmann, 1998: 186). Litteraturen er sprikende i sitt syn på hva utbrenthet er og hvordan man kan bli utbrent. På norsk gir ordet utbrenthet assosiasjoner til en irreversibel prosess. Alternative betegnelser som utladet eller uttappet er derfor blitt foreslått (Matthiesen, 2011: 336). Mange forskere har stilt seg kritisk til om utbrenthet er et nytt fenomen, noe annet enn lignende psykologiske begreper som stress og depresjon, eller om det kun er *”old wine in new bottles”* (Schaufeli & Enzmann, 1998: 37).

Generelt har stressteorier bidratt mye til forståelsen av begrepet utbrenthet. Evenstad (2012: 1) tar utgangspunkt i Lazarus (1991) og beskriver stress som *”når vi oppfatter at kravene vi stilles eller stiller oss selv er større enn ressursene vi har tilgjengelig, og når vi føler at vi ikke strekker til”*. Utbrenthet er en type stressreaksjon, og betegner en utmattelsestilstand hvor følelsen av å *”ikke strekke til”* utgjør en sentral del (Schaufeli & Enzmann, 1998). Faktorer som kan forårsake stress er blant annet arbeidsmengde, grad av kontroll, tidsplan, arbeidsmiljø, relasjoner på jobb, rolle i organisasjonen, arbeidstempo og familie/jobbs-relasjon (Evenstad, 2012). Utbrenthet kan gjøre seg gjeldende dersom stress vedvarer over tid og skiller seg dermed fra stress ved å ha en kronisk karakter. Selv om mange av symptomene relatert til stress og utbrenthet er like, kan disse to tilstandene skilles fra hverandre med utgangspunkt i tidsaspektet.

Matthiesen (2011: 319) henviser til en rekke studier (Ahola m.fl., 2005; Bakker m.fl., 2000) som har vist at utbrenthet og opplevd depresjon kan være sterkt overlappende. Symptomer som konsentrasjonsvansker, tretthet, energitap og redusert selvfølelse er noen av kjernesymptomene som er like innenfor de to tilstandene (Matthiesen, 2011). Dette kan tale for at depresjon er den diagnosen som mange muligens ønsker å likestille med utbrenthet. I motsetning til utbrenthet (som ansees å være en jobbrelatert tilstand), er depresjon en tilstand som er kontekstfri. I tillegg kan depresjon være et resultat av utbrenthet (Schaufeli m.fl., 2001: 567).

Per dags dato finnes det ikke en egen diagnose for utbrenthet i det norske trygdesystemet⁵. Norske leger må derfor benytte seg av andre nærliggende diagnoser når de skal sykmelde sine pasienter for utbrenthet (Matthiesen, 2011: 320). Sverige har derimot innført utbrenthet som en kategori for sykefravær gjeldende fra 2002 (Hallsten m.fl., 2005: 1). Diagnosen er beskrevet som “*a state of vital exhaustion*”, det vil si som et utmattelsessyndrom (Schaufeli m.fl., 2008 - omtalt i Matthiesen, 2011: 320).

Selve begrepet ”utbrenthet” ble lansert av Herbert Freudenberger i en vitenskapelig artikkel i 1974. Han definerte utbrenthet som “*to fail, wear out, or become exhausted by making excessive demands on energy, strengths or resources*” (Freudenberger, 1974 - omtalt i Jain m.fl., 2011: 7). Freudenberger var en viktig bidragsyter for free-clinic bevegelsen i USA hvor han jobbet frivillig som psykiater. Han beskrev hvordan han og kolleger gradvis ble tappet for krefter, motivasjon og utviklet kronisk tretthet. Etter en stund opplevde de emosjonell utmattelse og Freudenberger ga derav prosessen navnet “*burnout*” (Matthiesen 2011: 314).

På samme tid arbeidet Maslach med sin studie hvor hun undersøkte emosjonelt stress i helsesektoren. Dermed var fenomenet svært aktuelt i såkalte hjelpeyrker⁶. På 1980-tallet fikk begrepet en større betydning i organisasjonskulturen. Utbrenthet ble sett på som en form for jobbstress, forbundet med begreper som jobbtilfredshet, engasjement og turnover. På 1990-tallet ble utbrenthet gjeldende for flere yrkesgrupper, ikke bare helse- og utdanningssektoren. I tillegg ble sammenhenger mellom arbeidsmiljø og individuelle reaksjoner kartlagt i studier (Maslach m.fl., 2001).

Det har blitt publisert over 5500 studier om utbrenthet (Borritz m.fl., 2005: 1; Schaufeli & Enzmann, 1998: 69). Det foreligger mer enn 48 ulike definisjoner av utbrenthet, samt over 130 symptomer knyttet til utbrenthet (Schaufeli m.fl., 1993: 199; Schaufeli & Enzmann, 1998:19). De ulike symptomene blir ofte gruppert i fem hovedkategorier: affektive, kognitive, fysiske, atferdsmessige og motivasjonsmessige (Schaufeli & Enzmann, 1998: 20). Mange av disse symptomene kan lett forveksles med depresjon eller kronisk utmattelsessyndrom, og det er

⁵ Legehandboka.no

⁶ Med hjelpeyrker menes det yrker hvor de ansatte bruker mye av seg selv til å gi omsorg og støtte til andre (Matthiesen, 2002: 32).

derfor viktig å skille mellom det å være sliten og det å være utbrent. Er vi veldig slitne, hjelper det å reise bort på en god lang ferie for avkobling. Hvis vi derimot er like slitne etter ferien, er det noe som ikke stemmer (Evenstad, 2012).

Til tross for mye forskning er utbrenthetsfenomenet fortsatt omdiskutert. Uenigheten har i stor grad vært knyttet til *hva* utbrenthet er (antall dimensjoner) og *hvem* som blir utbrent (om det er forbeholdt noen yrker eller gjeldende for alle). Det har blitt fremstilt definisjoner basert på et endimensjonalt, todimensjonalt samt tredimensjonalt syn på utbrenthet. Vi vil fokusere på Maslachs tredimensjonale og Pines endimensjonale definisjon av utbrenthet ettersom de viser hovedforskjellene når det gjelder oppfatningen av begrepet.

2.1.1 En flerdimensjonal definisjon av utbrenthet

Maslach ansees å være en av de ledende forskerne på feltet for utbrenthet (Matthiesen, 2011: 317). Hun definerte utbrenthet som *”a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who do ”people work” of some kind”* (Maslach, 1982: 3). Utbrenthet ble ansett for å være en tilstand av følelsesmessig utmattelse som rammet hjelpere.

I sin definisjon presiserer Maslach at utbrenthet består av tre dimensjoner. *”Emotional exhaustion”* representerer *”stress”* komponenten i utbrenthetssyndromet og viser til opplevelsen av å være tappet for følelser, krefter og ressurser. Personen opplever altså en mangel på energi og føler at ens følelsesmessige ressurser blir brukt opp på jobben. Normalt vil de ansatte under denne fasen føle seg uvel med tanke på å komme seg på jobb hver morgen (Jain m.fl., 2011: 7). Emosjonell utmattelse blir sett på som den sentrale dimensjonen av utbrenthet, og har derfor blitt forsket mye på. Selv om dette er en viktig del av prosessen vil denne dimensjonen ifølge Maslach m.fl. (2001: 403) ikke være tilstrekkelig for å brenne ut. Dette på grunn av at begrepet kun fanger opp individuell utmattelse og ikke effekten av relasjonene man har på arbeidsplassen.

Den andre dimensjonen *”depersonalization”* utgjør den *”interpersonlige”* komponenten og beskrives som det å distansere seg fra mennesker en møter på jobb (Maslach, 1982). Denne dimensjonen er preget av at man ser på sine kolleger og kunder som umenneskelige objekter

(Jain m.fl., 2011). Personen får en negativ holdning til kolleger og arbeidsoppgaver. Ved å utvikle likegyldighet eller en kynisk holdning, fører det til at man skaper en psykisk distanse til omgivelsene. Krav fra kolleger og kunder blir mer håndterlig når de ansees som upersonlige objekter (Maslach m.fl., 2001).

I ”*reduced personal accomplishment*” ligger det en oppfatning av å ikke mestre jobben på samme måte som tidligere, samt en opplevelse av redusert kompetanse og effektivitet. Dette innebærer en ”selvevaluerende” komponent (Maslach, 1982). I en arbeidssituasjon hvor man utsettes for kronisk overbelastning av krav, kombinert med utmattelse eller kynisme, vil man over tid føle seg ineffektiv. Ineffektiviteten tenderer til å oppstå av en mangel på relevante ressurser, mens utmattelse og kynisme dukker opp på grunn av overbelastende arbeid og sosial konflikt (Maslach m.fl., 2001).

Definisjonen til Maslach ble i 2003 endret til å omfatte andre yrker enn kun hjelpeyrker og utbrenthet ble deretter definert som følgende: ”*Burnout is defined as a psychological syndrome of exhaustion, cynicism, and inefficacy, which is experienced in response to chronic job stressors*” (Leiter & Maslach, 2003: 93). Det er i litteraturen lite konsekvent bruk av de nye betegnelse. Hovedessensen i Maslachs nye definisjon er fremdeles at utbrenthet består av tre dimensjoner; utmattelse, depersonalisering (kynisme) og redusert opplevd jobbytelse (ineffektivitet), som til sammen utgjør utbrenthetsfenomenet.

I forbindelse med etablering av forskning knyttet til utbrenthet, har Maslach vært en stor bidragsyter. Flere forskere er enige i Maslachs syn om at det er den følelsesmessige overbelastningen og den påfølgende utmattelsen som utgjør kjernen i utbrenthetssyndromet. Selv om det er høy forskningsmessig oppslutning rundt Maslachs arbeid, har den store oppmerksomheten rettet mot den tredimensjonale definisjonen hennes medført kritikk. Dette har således ført til utvikling av alternative definisjoner av utbrenthet. Vi vil videre se nærmere på den endimensjonale definisjonen av utbrenthet.

2.1.2 En endimensjonal definisjon av utbrenthet

Pines & Aronson (1988: 9) definerte utbrenthet som *"a state of physical, emotional, and mental exhaustion caused by a long-term involvement in situations that are emotionally demanding"*.

De fokuserte på utmattelsesdimensjonen og oppfattet altså utbrenthet som noe endimensjonalt hvor utmattelse var kjernesymptomet. Ifølge denne definisjonen er det kombinasjonen av de 3 utmattelseskomponentene som medfører utbrenthet. Fysisk utmattelse gjør at man mister appetitt, blir kronisk trett og taper energi. Emosjonell utmattelse viser til personer som føler seg hjelpeløse og er preget av følelser av håpløshet. Det er denne dimensjonen som har flest likhetstrekk med depresjon. Den siste dimensjonen, mental utmattelse, impliserer at personer utvikler negative følelser til seg selv, arbeidet og livet generelt (Pines & Aronson, 1988). Med tanke på oppdeling av utmattelsesdimensjonen i ulike komponenter er det en innholdsmessig likhet til Maslachs tredimensjonale definisjon. Forskjellen ligger i at Maslach ikke anser utmattelse som dekkende for å beskrive utbrenthet (Maslach m.fl., 2001).

Pines & Aronsons (1988) endimensjonale syn deles av flere forskere. Blant annet er Matthiesen (2011: 36) enig i at emosjonell utmattelse er den sentrale komponenten i utbrenthet.

Sammenlignet med den opprinnelige definisjonen til Maslach ansees den endimensjonale definisjonen å ha en mer utvidet tilnærming til utbrenthet. Begrunnelsen ligger i at definisjonen ikke er avgrenset til hjelpeyrker (Søderfeldt, 1997: 5, 29; Winnubst 1993: 152). Dette er ikke lenger tilfellet siden Maslach også inkluderer andre yrker i sin nye definisjon fra 2003. I motsetning til Maslach isolerte ikke Pines & Aronson (1988) utbrenthet til jobbsammenheng, og representerte derfor et syn om at utbrenthet kunne ramme alle mennesker. Shirom (2002) mente dette var en svakhet ved definisjonen og at utbrenthet skulle være avgrenset til arbeidslivet. I den videre gjennomgangen, vil Pines definisjon relateres til utbrenthet i arbeidssammenheng.

I sin artikkel om utbrenthet i IT-bedrifter skriver Jain m.fl. (2011: 5) at utbrenthet er en tilstand av fysisk, mental og emosjonell utmattelse. Utmattelsen oppstår ofte som et resultat av en kombinasjon av veldig høye forventninger og vedvarende situasjonsbestemt stress. Kort sagt anser Jain m.fl. (2011) utbrenthet som er et resultat av utmattelse på grunn av overarbeid.

Ifølge Pines & Aronson (1988) avhenger risikoen for utbrenthet av hvor emosjonelt involvert personen er i sitt arbeid over lang tid. De vektlegger risikoen ved å “brenne for jobben” i form av for mye involvering og engasjement i jobben. Personer som er følelsesmessig involvert i arbeidet, spesielt arbeid med mennesker, vil ha gleden av å hjelpe andre som motivasjon for å lykkes i jobben. Dersom man mislykkes vil det føles som et personlig nederlag og ha større konsekvenser for den enkelte. Dette er grunnen til at utbrenthet ansees å være svært utbredt innenfor hjelpeyrker (Pines & Aronson, 1988).

2.1.3 Utbrenthetsprosessen

Forskere er enig i at utbrenthet er noe som utvikles gradvis og over tid. Det de er uenig i er hvordan selve prosessen foregår, altså relasjonene mellom de ulike komponentene. For den endimensjonale definisjonen har arbeidsbelastninger og stress ofte vært en utløsende faktor hvor utmattelse er slutttilstanden. Når det gjelder prosessen til den tredimensjonale definisjonen stilles det spørsmål ved rekkefølgen på de ulike dimensjonene. Noen mener utviklingen skjer sekvensielt med en årsakssammenheng mellom dimensjonene. Andre argumenterer for at dimensjonene utvikler seg parallelt eller uavhengig av hverandre. Generelt sett er forskningen enig i at det er en sekvensiell sammenheng mellom utmattelse og depersonalisering. Derimot har forholdet til ineffektivitet skapt noe uenighet. Maslach m.fl. (2001: 405) viser til forskning som tyder på at ineffektivitet utvikles parallelt med de to andre dimensjonene. Vi vil videre gjennomgå ulike prosessmodeller utviklet for utbrenthet.

Maslachs prosessmodell

Maslach utviklet på midten av 1980-tallet en prosessmodell som fikk mye plass i forskningen. Ifølge denne modellen starter utbrenthetsprosessen med *emosjonell utmattelse* som er en reaksjon på stress. Som følge av denne stressreaksjonen på utenforliggende krav i jobben vil personen begynne å distansere seg fra jobben. Dersom dette foregår i en viss periode, vil personen utvikle en *kynisk* holdning til arbeidet eller menneskene i sin arbeidssammenheng. Denne kyniske holdningen vil ifølge prosessmodellen føre til en opplevelse av å ikke mestre jobben på en tilfredsstillende måte og dermed resultere i at personen får *reduisert opplevd jobbyttelse* (Søderfeldt, 1997: 99).

Leiters prosessmodell

Leiter (1989 – omtalt i Matthiesen, 2011: 318) tar i sin prosessmodell utgangspunkt i at emosjonell utmattelse er den mest sentrale komponenten i utbrenthet. Utgangspunktet for modellen er at det finnes to årsaker til utbrenthet: belastninger i arbeidssituasjon og mellommenneskelige konflikter. Leiter vektlegger betydningen av arbeidsmiljøet fremfor mellommenneskelige relasjoner, selv om de også ansees som viktige. Videre går prosessen gjennom tre stadier: emosjonell utmattelse (som første reaksjon på krav og belastninger i arbeidet), depersonalisering (en mestringsstrategi for å takle utmattelsen) og reduksjon i selvaktelse som er i tråd med Maslachs tredimensjonale syn. Prosessen kan endres underveis, avhengig av påvirkningen fra ulike faktorer. Ifølge modellen vil sosial støtte redusere graden av depersonalisering samt styrke personens selvaktelse. Kompetanseheving, autonomi og medbestemmelse i beslutningsprosesser kan gjøre personen mindre sårbar for utbrenthet (Matthiesen, 2011).

Matthiesens sammenfatning av utbrenthet som fenomen

I et forsøk på å sammenfatte utbrenthetsfenomenet betegner Matthiesen (2011: 336) emosjonell utmattelse som utbrenthet. Ifølge Matthiesens modell kan en yrkesaktiv person befinne seg i følelsesmessig krevende arbeid hvor vedkommende utsettes for langvarige belastninger. Eksempler på langvarige belastninger kan være stort arbeidspress kombinert med høy grad av rolleklarhet eller rollekonflikt. En tilstand av emosjonell utmattelse kan inntreffe etter at personen har opplevd langvarig belastning i en gitt periode. Det er dette stadiet Matthiesen (2011) betegner som utbrenthet. Deretter kan ulike følgetilstander forårsaket av den emosjonelle utmattelsen inntreffe. Den emosjonelt utmattede personen kan for eksempel endre sin arbeidsinnstilling og bli mer kynisk, eller prøve å redusere den langvarige belastningen ved tilbaketrekking (depersonalisering). På grunn av manglende mestringsfølelse av arbeidssituasjonen kan personen i tillegg få redusert selvaktelse samt psykomatiske plager.

Ettersom personen får mindre ressurser og arbeidskapasitet vil den emosjonelle utmattelsen og dens følgetilstander kunne medføre at den langvarige belastningen forsterkes ytterligere. Dersom personen velger å slutte i arbeidet eller kan restitueres på en annen måte, kan dette være en indikasjon på at utbrenthet kan avbrytes.

Tre-stegsmodell

Jain m.fl. (2011: 8) beskriver utbrenthetsprosessen som en tre-stegs sykkel hvor utmattelse er det siste stadiet. Det første nivået av utbrenthet er “stress arousal” og oppstår når individet opplever stress og nervøsitet. Symptomene for denne fasen er angst, søvnforstyrrelser, høyt blodtrykk, konsentrasjonsproblemer og lignende. På det andre steget som kalles “energy conservation”, forsøker man å kompensere for stress. I de tilfeller hvor mestringsstrategier ikke fungerer vil symptomer som slapphet, kynisme, sinne, motvilje og apati oppstå. Det siste stadiet er “exhaustion” hvor konsekvensene av stressmestringen realiseres. Det resulterer i en kronisk mental og fysisk trøtthet. På sammen tid kan man oppleve en tristhet og akutt depresjon. Dette beskrives derfor som det siste steget i utbrenthetsprosessen og enkelte personer kan ha et ønske om å gi opp.

2.1.4 Hvorfor oppstår utbrenthet?

Ifølge forskere er utbrenthet sterkt knyttet til arbeidssammenheng og mellommenneskelig stress (Maslach, 1982: 9; Maslach m.fl., 2001; Matthiesen, 2011: 322). Risikofylte situasjoner kan blant annet oppstå ved dårlig samsvar mellom oppgaver og ressurser avsatt for å kunne klare å gjennomføre sine arbeidsoppgaver.

Et aspekt for å vurdere hvorfor noen blir utbrent er å se på hvor godt personen passer til jobben (job-person fit). Etersom utbrenthet er noe som oppstår over tid kan ikke tilpasningen mellom jobb og person vurderes når man er nyansatt. Dette må derfor vurderes etter at man har jobbet i bedriften i en stund. Hvis man opplever dårlig samsvar mellom seg selv og jobben kan man risikere å brenne ut. Tilpasning eller samsvar, refererer til den enkeltes bidrag og forventninger om en form for belønning.

Det har blitt utviklet en teori som inkluderer seks aspekter ved arbeidslivet hvor en eller flere kan bidra til “mismatch” (Maslach m.fl., 2001). De seks områdene hvor det kan oppstå dårlig samsvar er arbeidsmengde, kontroll, belønning, arbeidsmiljø, opplevd rettferdighet og verdier. Generelt sett vil det si at jo større gap, eller mismatch det er mellom person og jobb, jo større er sjansene for å brenne ut. Det fins ingen entydig svar på hvor mye “mismatch” man tolererer før man blir utbrent, da det avhenger av den enkelte personen. Betydningen av de ulike aspektene

varierer og toleransegrensen avgjøres også av sammenhengen med de andre områdene. Et eksempel er at man kan tolerere en dårlig tilpasning i forhold til arbeidsmengde dersom man får tilstrekkelig belønning for det.

2.1.5 Hvem kan bli utbrent?

Ifølge Pines kan utbrenthet oppstå ved alle aspekter i livet, noe som betyr at alle mennesker kan bli rammet av utbrenthet (Søderfeldt, 1997: 28). Maslachs definisjon av utbrenthet var i utgangspunktet rettet mot hjelpeyrker. Interaksjonsforholdet, som er kjernen i denne type arbeid, vil ifølge Maslach være utgangspunktet for utvikling av utbrenthet (Matthiesen, 2002: 32). En vid forståelse av begrepet *hjelper* inkluderer ifølge Matthiesen (2011: 317) personell i ulike serviceyrker. Eksempler som nevnes er bankfunksjonærer, butikkekspeditører, advokater, salgspersonell, ansatte med personalansvar og ledere av selvhjelpsgrupper. I tillegg nevner Matthiesen (2011: 317) at lærere, førskolelærere og pedagogisk personell også vil kunne rammes av utbrenthet. I dag ansees utbrenthet som et fenomen som kan ramme de fleste ansatte, uavhengig av yrke.

Ifølge Zapf (2002 - omtalt i Matthiesen, 2011: 314) er det mye som tyder på at personer sysselsatt i omsorgsykker og i grenseløse yrker er særlig utsatt for utbrenthet. Årsaken til at akkurat de yrkene blir rammet kan blant annet ligge i at det er få klare regler for hvor mye en arbeidstaker skal yte (Matthiesen, 2011: 314).

Matthiesen (2011: 326) henviser til Fugelli (1988) og skriver at "*man må brenne for noe for å brenne ut*". Ifølge Cordes & Dougherty (1993 - omtalt i Matthiesen, 2011: 322) vil personer som i stor grad prioriterer og involverer seg i jobben være de som står i fare for å brenne ut. Dette fordi at de vurderer sine arbeidsresultater som svært viktige. Den engasjerte, pliktoppfyllende, samvittighetsfulle kollegaen er altså den mest sannsynlige kandidaten for å bli utbrent. Dette kan sees på som et paradoks fordi det ofte er de egenskapene som skaper en god og oppfordrende medarbeider som også er en risikofaktor for utbrenthet. I tillegg kan personer med urealistiske forventninger til seg selv og sin rolle utgjøre en risikogruppe for utvikling av utbrenthet (Matthiesen, 2011: 326).

2.1.6 Utbrenthet i IT-bransjen

Utbrenthet er ganske fremtredende i dagens arbeidsmarked. Arbeidstakere (på alle nivåer) i den moderne arbeidsstyrken opplever ødeleggende effekter av utbrenthet. Ofte kan årsaken ligge i outsourcing, omstilling eller nedbemanning, noe som også har vært en vanlig funksjon i IT-sektoren. I tillegg karakteriseres IT-sektoren som en bransje hvor krav til de ansattes innsats og tidsforbruk setter et enormt psykologisk press på vedkommende (Jain m.fl., 2011). Teknologi og utvikling har medført at utbrenthet har blitt en del av ordforrådet til de yrkesaktive i denne bransjen. Arbeidsoppgaver i IT-sektoren ansees å ha en direkte innvirkning på den følelsesmessige og fysiske energien hos den ansatte.

Evenstad (2012) henviser til forskning (Hudson UK, 2005) og skriver at stress og utbrenthet er mer alvorlig for ansatte som jobber innenfor IT-relaterte yrker. Hun begrunner dette med at de må sørge for at teknologi og systemer fungerer kontinuerlig, uansett tid på døgnet. Lange arbeidsdager, urealistiske tidsfrister, utilstrekkelig personell og ressurser ansees som hovedproblemer knyttet til arbeidsoverbelastningen i IT-bransjen. Yrkesaktive i IT-sektoren opplever at de må "levere hele tiden" og at det alltid er mangel på ressurser. I tillegg nevner Evenstad (2012) en rekke forskere som har identifisert ulike faktorer som skaper stress og utbrenthet over tid. De mest sentrale faktorene ansees å være ineffektiv IT-ledelse, rolleklarhet, rollekonflikt, balansering av grensen mellom jobb og fritid, manglende belønning, mangel på autonomi og kontroll, frykt for foreldelse av kompetansen, behovet for å følge med på en ny og stadig mer komplisert teknologi, outsourcing og jobbusikkerhet.

Forskning tyder på at årsaken til utbrenning hos yrkesgrupper i IT-bransjen ansees å være lik de øvrige utsatte gruppene. Allikevel ser det ut til at fenomenet utvikler seg mest langs *utmattelsesdimensjonen* (Evenstad, 2012). For å forklare dette poengterer Evenstad (2012) at IT-bransjen er opptatt av å gjøre mest mulig med minst mulig ressurser, samt oppnå høyest mulig kvalitet. Dette kan sees på som et paradoks. For å kunne klare å gjøre mest mulig med manglende ressurser vil det for mange være naturlig å redusere kvaliteten. En idealistisk og engasjert medarbeider vil derimot prøve å levere samme kvalitet ved å øke sin personlige innsats betydelig. Resultatet kan være at personen blir overbelastet og videre utbrent.

Vi vil videre gjøre rede for teori rundt utvalgte arbeids- og organisasjonsfaktorer som kan tenkes å påvirke risikoen for utvikling av utbrenthet i IT-bransjen.

2.2 Ledelse og utbrenthet

Ledelse er en viktig del av enhver bedrift, både med tanke på bedriftens resultater og arbeidsmiljø. For mange medarbeidere kan nærmeste leder være det mest stressende aspektet ved arbeidssituasjonen (Bass & Riggio, 2006: 61). Det er viktig å merke seg at ledelse aldri kan fjerne stress fra arbeidslivet, men at god ledelse derimot kan bidra til å redusere stressbelastningen. Dette kan bidra til å forebygge de langvarige og ødeleggende konsekvensene forbundet med utbrenthet (Hellesøy, 2002).

2.2.1 Ledelse – et stort felt

Det finnes mange definisjoner og klassifiseringer av hva ledelse er (Fleishman m.fl., 1991 - omtalt i Thompson & Li, 2010: 171). Ettersom ledelse er et veldig komplekst og sammensatt “fenomen”, er det ikke lett å ha en entydig definisjon eller klassifisering av begrepet. Et fellestrekk er at ledelse har noe å gjøre med måloppnåelse ved hjelp av andres arbeidsinnsats. Haukedal (2010: 457) trekker frem en definisjon som enkelt forklarer fenomenet: ”*Ledelse er utførelse av funksjoner for effektivt å tilegne seg, fordele og utnytte menneskelige og materielle ressurser for å nå mål*”.

Blant de mange definisjonene av ledelse finnes det like mange teorier. På den ene siden hevdes det at lederskap er effektivt på grunn av personlige egenskaper hos lederen og at det finnes en måte å lede på som fungerer på tvers av kulturer og sammenhenger. På den andre siden påpekes det at effektiv ledelse oppstår når lederen klarer å tilpasse sin atferd i forhold til de ansatte (Glasø & Thompson, 2013). Ledelse handler om makt og innflytelse, men også om omsorg og god kommunikasjon. I mange land er det vanlig å koble ledelse mot et formelt makthierarki hvor det er tydelig avstand og respekt mellom leder og ansatt. I Norge har vi derimot en flatere organisasjonsstruktur. Glasø & Thompson (2013: 18) viser til en studie gjennomført av Hofstede som blant annet viste at Norge var ett av de landene i verden som hadde minst aksept for forskjeller i makt mellom individer. Dette tyder på at vi ønsker å ha et nærmere forhold mellom leder og ansatt, som gjør at lederens atferd kan ha større betydning for de ansatte.

Avgrensning av ledelse

Ettersom det eksisterer mange ulike typer lederatferd har vi valgt å foreta en avgrensning i forhold til hvilke lederstiler vi vil benytte oss av i denne oppgaven. Med lederstil mener vi atferdsmåter som en leder bruker for å påvirke sine ansatte. Det handler med andre ord om hva ledere foretar seg og hvordan de handler (Bass & Riggio, 2006: 47).

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Bass' & Avolios (1994) fullspektrumsmodell som består av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse. Modellen fokuserer på nyere perspektiver av ledelse, og har i tillegg fått høyere grad av empirisk oppslutning sammenlignet med andre ledelsesteorier (Bryman, 1992 - omtalt i Thompson & Li, 2010: 99; Dumdum m.fl. 2002: 59). En slik avgrensning anser vi som fornuftig ettersom anvendelsen av nyere teorier muligens kan bidra til at vinklingen av forskningsprosjektet vårt blir mer interessant, attraktivt og nyttig for bedrifter.

2.2.2 Fullspektrumsmodellen

Fullspektrumsmodellen er en modell utviklet for å kartlegge ulike lederstiler. Denne modellen viser hele spekteret fra transformasjonsledelse til la-det-skure ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Modellen ble introdusert av Bass & Avolio (1994) og består av fire dimensjoner for transformasjonsledelse, tre dimensjoner av transaksjonsledelse og en dimensjon for la-det-skure ledelse (Thompson & Li, 2010: 97). Figur 2.1 (vedlegg 1) illustrerer hvordan teorien om de overnevnte lederstilene kan sees på som en enhetlig fullspektrumsmodell som baserer seg på ulike hoveddimensjoner.

Den horisontale dimensjonen går fra aktiv til passiv, og viser i utgangspunktet hvor stor grad av påvirkning og samspill det er mellom leder og medarbeider (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Modellen viser at transformasjonsledelse med sine 4 I-er⁷ er den lederstilen som krever mest aktivitet fra lederen. En leder som benytter seg av la-det-skure ledelse ansees å være passiv, det vil si den lederstilen som krever minst aktivitet fra lederen.

⁷ De fire I-en i fullspektrumsmodellen står for idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn (Kaufmann & Kaufmann, 2003). En revidert versjon av Bass & Avolio (1997) skiller mellom idealisert innflytelse som atferd (behavior) og idealisert innflytelse som egenskaper (attribution) av karisma. Det er ikke helt klart hvorfor dette skillet ble beholdt i et spørreskjema (MLQ) utviklet for å måle observerbar lederatferd (Yukl, 2013: 313).

Den vertikale dimensjonen effektiv - ineffektiv viser den antatte effektiviteten ved bruk av de ulike lederstilene, det vil si effekten av benyttet lederstil på prestasjoner (Bass & Avolio, 1994). Denne dimensjonen er basert på empiriske funn, hvor transformasjonsledelse ansees å være den mest effektive lederstilen (Bass & Riggio, 2006: 9). Transaksjonsledelse antas å være middels effektiv, mens la-det-skure ledelse blir sett på som den minst effektive lederstilen i fullspektrumsmodellen (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

I tillegg til den horisontale og vertikale dimensjonen kan diagonalen (dybden) sees på som en tredje dimensjon i modellen. Denne dimensjonen beskriver frekvensen, det vil si hyppigheten eller hvor ofte den enkelte lederstilen benyttes (Bass & Avolio, 1994). I tidligere teorier ble transaksjonsledelse og karismatisk/visjonsorientert ledelse ansett som to ulike, atskilte, enten-eller teorier. Ifølge fullspektrumsmodellen har de ulike lederstilene forskjellig plassering på *samme* kontinuum, det vil si at en og samme leder kan benytte seg av flere lederstiler i ulik grad (Thompson & Li, 2010: 98). Den mest optimale måten å lede sine medarbeidere på er å benytte seg av lederstilen med de 4 I-ene som ligger i den øvre delen av spekteret.

2.2.3 Transformasjonsledelse

“Det vesentlige elementet i transformasjonsledelse er at ledelsen klarer å omforme (transformere) selve ideen om hva virksomheten er og skal være, og at den klarer å snu snevre egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner” (Kaufmann & Kaufmann, 2003: 353).

Teorien om transformasjonsledelse har sine røtter tilbake til 1970-tallet da House utarbeidet sin teori om karismatisk ledelse. Første omtale av transformasjonsledelse dukket opp i Downton's sosiologiske avhandling *Rebel Leadership* i 1973, og senere i Burns' konseptualisering av lederskap som enten transaksjonelt eller transformerende i 1978 (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006: 3). I 1985 presenterte Bass en formell teori om transformasjonsledelse, som senere ble videreutviklet av Bass & Avolio (1994) og deres kolleger (Thompson & Li, 2010: 97). Vi vil videre gå gjennom de 4 I-ene utviklet av Bass & Avolio (1994).

Idealisert innflytelse (II)

Denne faktoren har mange fellestrekk med karismatisk ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Ledere som bruker *idealisert innflytelse* som påvirkningsstrategi fremstår som sterke rollemodeller med høye etiske verdier. Ved å gå foran som et godt eksempel gjør de seg fortjent til de ansattes tillit og respekt (Bass & Avolio, 1994). Når de ansatte har et positivt syn på lederen vil de lettere akseptere krav og målsetninger som stilles til deres prestasjoner (Bass & Riggio, 2006: 6).

Inspirerende motivasjon (IM)

Påvirkningsstrategien *inspirerende motivasjon* kan være svært nyttig i dagens arbeidsmarked som er preget av høy konkurranse og hyppige endringer. Ledere som bruker denne lederstilen snakker optimistisk om fremtiden og motiverer de ansatte i turbulente perioder. De fokuserer på å spre entusiasme og glede ved arbeidet, samt øke nivået av “team spirit” (Thompson & Li, 2010: 105). Samtidig er de opptatt av å formidle mulighetene til hver enkelt ansatt og setter tydelige målsetninger om hva man skal få til i løpet av en rimelig tidshorisont. En viktig kilde til suksess under organisatoriske endringer er å få de ansatte til å tro på bedriftens visjon for å inspirere de ansatte til sterkere innsats i vanskelige perioder. Kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere bør være tydelig, slik at de ansatte vet hva som forventes av dem (Bass & Avolio, 1994). En måte å gjøre dette på kan være å inkludere medarbeidere når beslutninger tas slik at forventede krav blir synliggjort.

Intellektuell stimulering (IS)

Intellektuell stimulering innebærer at lederen oppfordrer de ansatte til å stille spørsmål ved gamle måter å løse oppgaver på samt oppmuntre de til å komme med nye, kreative løsninger (Glasø & Thompson, 2013). Lederen prøver med andre ord å stimulere medarbeidere til å søke nye innfallsvinkler og skape en kultur hvor det er lov å “tenke utenfor boksen” (Bass & Riggio, 2006: 54). På denne måte vil de ansatte engasjere seg i arbeidsoppgavene, komme med alternative løsninger og føle at de har muligheten til å påvirke sin egen arbeidshverdag. De ansatte får dermed økt autonomi som er en viktig kilde til indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det er imidlertid viktig at lederen ikke kritiserer medarbeidere offentlig. Ideer som skiller seg fra lederens ideer bør heller ikke bli kritisert (Bass & Riggio, 2006: 7).

Individuelle hensyn (IH)

Denne faktoren går ut på at lederen kontinuerlig tar hensyn til individuelle behov og utviklingsområder ved å opptre som en mentor eller veileder. Lederen skaper en trygg og støttende organisasjonskultur ved å gi oppmerksomhet og sosial anerkjennelse til medarbeiderne. I tillegg gir lederens atferd uttrykk for aksept av individuelle forskjeller. Eksempler på individuelle behov er blant annet mer oppmuntring eller autonomi til en medarbeider som er opptatt av selvstendighet (Bass & Avolio, 1994). Hos andre kan et viktig behov være et ønske om en mer fleksibel arbeidstid for å kunne ta seg bedre av familien sin (Kaufmann & Kaufmann, 2009: 353).

Under denne påvirkningsstrategien blir en toveiskommunikasjon oppmuntret. Samspillet mellom leder og ansatt er personlig, for eksempel i form av at lederen husker tidligere samtaler med en ansatt. For å utvikle sine medarbeidere, delegerer lederen utfordrende arbeidsoppgaver. Samtidig fungerer lederen som en støttefunksjon slik at de kan gi ytterligere veiledning ved behov (Bass & Riggio, 2006: 7). Det er viktig at lederen fokuserer på den ansattes styrker, fremfor svakheter, slik at de kan bygge opp selvtilliten til sine medarbeidere og dyrke de gode kvalitetene hver enkelt ansatt har (Glasø & Thompson, 2013).

I tillegg til de overnevnte 4 I-ene inkluderer fullspektrumsmodellen flere komponenter av transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse (Bass & Avolio, 1994).

2.2.4 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse oppstår når en leder belønner eller disiplinerer en medarbeider basert på ytelse. Det handler om å definere roller og oppgaver påkrevd for at medarbeidere skal kunne oppnå suksess. Denne typen ledelse er typisk knyttet til den transaksjonen, bytteforholdet eller samspillet som skjer mellom en leder og ansatt. Lederen formidler hvilke krav og forventninger som stilles til de ansatte, samt betingelser og belønning for å innfri disse forventningene. For de ansatte vil belønningen derfor avhenge av hvor gode prestasjoner de viser (Thompson & Li, 2010: 100).

Transaksjonsledere kan bruke forskjellige strategier for å oppnå sine mål. Bass' fullspektrumsmodell inkluderer transaksjonsledelse i positiv form som betinget belønning, samt de mer negative formene, passiv og aktiv unntaksledelse (Bass & Avolio, 1994).

Betinget belønning (BB)

Betinget belønning innebærer konstruktive transaksjoner. Denne påvirkningsstrategien kjennetegnes av at lederen tydeliggjør hva de ansatte kan forvente å få dersom prestasjonsmålene blir nådd (Thompson & Li, 2010: 101). Utføres arbeidet på en god måte, kan de ansatte oppnå materiell belønning i form av bonus eller andre faktiske goder som avspasering. Betinget belønning kan også være transformasjonsorientert, dersom belønningen er psykologisk, for eksempel i form av anerkjennelse (Antonakis m.fl., 2003 - omtalt i Bass & Riggio, 2006: 8). Belønningen må oppleves som akseptabel og rettferdig av medarbeiderne for å kunne bidra til effektiv måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Det kan tenkes at belønninger kan brukes som et hjelpemiddel for å oppnå mål, samt til utvikling av medarbeideres ferdigheter. Den vil ikke motivere de ansatte til å prestere mer og utvikle seg like mye som under transformasjonsledelse, men den er fortsatt mer effektiv enn de to formene for unntaksledelse (Thompson & Li, 2010: 101).

Ledelse ved unntak (LVU)

Ledelse ved unntak beskrives som ”*tilbakeholden ledelse hvor man bare griper inn unntaksvis når det gjøres feil, o.l.*” (Kaufmann & Kaufmann, 2009: 353). I denne påvirkningsstrategien bruker lederen korreksjon eller ulike typer av disiplinering som virkemiddel når en ansatt ikke innfrir krav til arbeidet. Avvik fra den forventede standarden kan for eksempel oppstå når en ansatt ikke utfører sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte.

Denne lederstilen kan utføres på to måter, enten som en aktiv eller passiv form for unntaksledelse. Hvis krav og forventninger til arbeidet ikke blir innfridd, vil lederen som sagt gripe inn. Hovedforskjellen mellom de to typene av unntaksledelse er tidspunktet for når lederen intervenserer.

Ledelse ved unntak - Aktiv (LVU-A)

Den aktive unntakslederen er observant, overvåker og fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder (Thompson & Li, 2010: 101). Dersom det oppdages regelbrudd eller avvik fra standarden, vil den aktive lederen umiddelbart gripe inn og korrigere før det oppstår alvorlige problemer (Bass & Riggio, 2006: 8). Eksempler som kan nevnes i denne sammenhengen er når en ansatt ikke møter opp i tide, tar flere kaffepauser enn tillatt eller drar hjem før arbeidstiden er slutt. En aktiv leder vil dermed reagere, informere og iverksette tiltak for å hindre at brudd på standarden skjer igjen i fremtiden. Denne formen for aktiv ledelse er plassert på et høyere nivå enn den passive formen i fullspektrumsmodellen og ansees dermed som mer effektiv enn den passive unntaksledelsen.

Ledelse ved unntak - Passiv (LVU-P)

”*If it ain’t broke, don’t fix it*” (Thompson & Li, 2010: 101). Passiv form for unntaksledelse innebærer at lederen venter passivt for at avvik og feil skal oppstå, og deretter gjennomfører nødvendige korreksjoner. Lederen holder seg med andre ord ikke oppdatert på avvikene og unnlater å gripe inn før problemene blir alvorlige. I tillegg gjennomføres det ingen korrigerende handlinger før problemene ”kommer frem i lyset”, for eksempel i form av at lederen mottar klager på det arbeidet som gjøres (Bass & Riggio, 2006: 8).

2.2.5 La-det-skure (LDS)

La-det-skure ledelse (“laissez-faire”) innebærer unnvikelse eller mangel på ledelse, og er negativt relatert til alle komponentene i transformasjonsledelse. Denne typen ledelse regnes av definisjonen som den svakeste (inaktive) ledelsesformen og den minst effektive i henhold til nesten all forskning som foreligger på la-det-skure ledelse (Bass & Riggio, 2006: 8). I motsetning til transaksjonsledelse representerer la-det-skure ”nontransaction”, det vil si at lederen unngår å ta avgjørelser i viktige saker innenfor sitt ansvarsområdet (Thompson & Li, 2010: 102). Lederen er altså likegyldig og bidrar generelt lite til med å veilede den ansatte i deres arbeid. I tillegg vektlegges hverken resultater eller tilbakemelding til de ansatte. Videre oppfattes lederen som fraværende og umotiverende ovenfor de ansatte. Problemer assosiert med la-det-skure ledelse kan bli forsterket når en medarbeider ikke har tilstrekkelig kompetanse til å utføre sine arbeidsoppgaver (Bass & Riggio, 2006: 206-207).

Det er ikke nødvendigvis negative handlinger som utføres, men heller konsekvensen av å ikke lede som er problemet. Ifølge Lewin m.fl. (1939 - omtalt i Skogstad m.fl., 2007) er la-det-skure en type lederstil hvor man er leder på papiret og er fysisk tilstede, men har gitt fra seg alle plikter og ansvar som følger med rollen. Derfor vil ikke en slik leder klare å leve opp til forventningen de ansatte har til en lederrolle.

2.3 Andre sentrale belastningsfaktorer

Tidligere studier har vist at ulike psykososiale arbeidsmiljøfaktorer kan forklare utbrenthet (Borritz m.fl., 2005). Rolleklarhet, rollekonflikt og ubalanse mellom jobb og fritid ansees å være sentrale variabler som kan tenkes å ha en betydning for utvikling av utbrenthet (Evenstad, 2012). I den forbindelse har vi valgt å inkludere disse belastningsfaktorene i det teoretiske rammeverket vårt. Dette er faktorer som kan påvirkes av ledelsen i form av tilrettelegging av ulike arbeidsforhold.

Det kunne også ha vært interessant å undersøke hvilken effekt sosial støtte har på utbrenthet. Dette fordi at sosial støtte kan fungere som en buffer når man utsettes for store belastninger (Buunk 1990: 294). Etter gjennomgang av teori innså vi at sosial støtte hadde flere likhetstrekk med transformasjonsledelse. Det kan dermed tenkes at denne variabelen indirekte måles gjennom lederstil. Med bakgrunn i dette har vi valgt å utelate sosial støtte som en egen variabel i vår studie.

2.3.1 Rolleteori

Kahn m.fl. (1964) var de første som systematisk beskrev rollebegrepet og fokuserte på stressorer i arbeidslivet. En vanlig definisjon av begrepet roller er: *“a set of expectations about behavior for a position in a social structure”* (Rizzo m.fl., 1970: 155). Definisjonen sikter til forventninger i en sosial kontekst som kan komme fra ledere, kolleger, familie og venner. Vi vil hovedsakelig diskutere krav og forventninger man møter på arbeidsplassen, som er en av de viktigste stressorene i arbeidslivet.

Det er vanlig at man besitter flere roller samtidig. For eksempel kan en person være leder, venn med sine ansatte og familiefar på samme tid. Rollene kan virke stimulerende så lenge man

oppretholder en god balanse og de ikke innebærer motstridende krav. En konflikt mellom rollene (rolleoverbelastning) kan gjøre det vanskelig å prioritere motstridende krav og personen kan dermed oppleve stress (Kahn m.fl., 1964).

Rolleklarhet

Organisasjoner er rollesystemer hvor jobbatferd veiledes eller blir styrt av sosiale interaksjoner mellom medlemmene i et rollesystem (Katz & Kahn, 1978 - omtalt i Tubre & Collins, 2000: 157). Disse medlemmene kommuniserer eksplisitt og implisitt sine forventninger og standarder for atferd knyttet til andre. I den grad denne kommunikasjonen ikke eksisterer eller er ineffektiv, er det sannsynlig at rolleklarhet vil kunne oppstå (Tubre & Collins, 2000: 157).

Beehr (1995: 58) betegner rolleklarhet som ”*deficient or uncertain information in the environment regarding the role behaviors expected of the focal person*”. Ifølge Skogstad (2011: 30) blir begrepet operasjonalisert som følgende: ”*Rolleklarhet eller rolletvetydighet (role ambiguity) innebærer at arbeidstakeren ikke har fått tilstrekkelig informasjon eller instruksjon om hva som forventes av en i jobben*”. Felles for disse definisjonene er den mangelfulle eller usikre informasjonen i omgivelsene knyttet til rolleatferden som forventes av personen.

Kahn m.fl. (1964) skiller mellom to former for rolleklarhet; oppgaveklarhet og sosioemosjonell klarhet. Oppgaveklarhet går ut på at det er manglende informasjon og usikkerhet rundt arbeidsoppgaver og arbeidsresultater. Med andre ord innebærer oppgaveklarheten hva som forventes i en jobb, hvordan ansvarsområdene skal fordeles mellom ulike parter samt klarhet i forhold til rolleavsendere (Kahn m.fl., 1964: 94). Den andre formen for rolleklarhet blir beskrevet som ”*a person's concern about his standing in the eyes of others and about the consequences of his actions for the attainment of his personal goals*” (Kahn m.fl., 1964: 94). Sagt med andre ord går den sosioemosjonelle klarheten ut på at personen er usikker og bekymret over konsekvensene av egne handlinger for å oppnå sine personlige mål. Det kan for eksempel være vanskelig for en person å selv vurdere om nåværende prestasjon vil kunne medføre ønsket opprykk i yrkeskarrieren (Skogstad, 2011: 30).

Det er vanskelig å skape et arbeidsmiljø preget av fullstendig rolleklarhet til enhver tid. Ulike bransjer og bedrifter kan ha ulike normer og ledelseskulturer. Uklarhet kan lett oppstå dersom en ansatt får motstridende forespørsler fra to ledere på samme nivå eller det kan forekomme av uklare stillingsbeskrivelser (Knardahl, 2011: 278). Det vil derfor være en utfordring for både nye ledere og medarbeidere å oppdage og lære seg de uskrevne reglene i arbeidsmiljøet. For eksempel kan det den nyansatte tror er å tilpasse seg, egentlig være et brudd på normer og rolleforventninger. Dersom dette blir tilfellet kan rollestress⁸ oppstå, og resultere i at den ansatte sliter på arbeidsplassen (Ekeland, 2005: 303).

For å redusere overnevnte uklarhet påpeker Haukedal (2010: 217) at det er viktig med god og riktig informasjon til den nyansatte før oppstart. Informasjonen bør gis på områder som berører den nyansattes arbeidsoppgaver, arbeidsforhold og generelt rundt arbeidsmiljøet. For å motvirke rolleklarhet, kan det i tillegg tenkes at stillingsbeskrivelser er et godt hjelpemiddel for å presisere plikter i arbeidslivet (Haukedal, 2010: 218). En formell definisjon av rollekrav kan dermed brukes til å gi veiledning til medarbeidere, samt tillate ledelsen til å holde de ansatte ansvarlig for ytelse (Rizzo m.fl., 1970: 151).

I IT-relaterte yrker kan det tenkes at stillingsinstruksjoner vil være til liten nytte. Instruksene kan være for generelt utformet slik at de gir liten veiledning, eventuelt kan de være så detaljerte at de ikke skaper rom for frihet. Med detaljerte stillingsbeskrivelser får man i tillegg en mulighet til å fraskrive seg ansvar for oppgaver som ikke står oppført i instruksene. Viktige arbeidsoppgaver eller uforutsatte problemer kan bli liggende igjen fordi at de ansatte får en ”det-er-ikke-mitt-bord”- innstilling. Med andre ord føler ingen seg ansvarlig for arbeidsoppgavene (Haukedal, 2010: 218). Dersom en bedrift preges av en slik innstilling kan dette medføre at de ansatte ikke lenger er opptatt av hva som *er* deres ansvar, men heller for hva som *ikke* er deres ansvar (Ekeland, 2005: 314).

Hvorvidt rolleforventningene er tvetydige eller konkrete kan avhenge av hvor komplekst arbeidet er. I lederroller og serviceroller kan det antas at rolleforventningene er langt mer diffuse og uavgrenset (Ekeland, 2005: 308). Dagens moderne arbeidsliv er preget av komplekse og

⁸ ”Rollestress oppstår når man blir møtt med krav og forventninger som man ikke opplever å være i stand til å imøtekomme.” (Skogstad, 2011: 29).

dynamiske omgivelser, hvor grensen mellom ulike avdelinger kan være uidentifiserbare (Tubre & Collins, 2000: 157). For å kunne klare å mobilisere og utnytte kompetansen man har i en IT-bedrift, kan en arbeidsgiver prøve å unngå en for streng rolledefinering.

Rollekonflikt

Rollekonflikt oppstår når “... individet føler det er utsatt for rolleforventninger som på en eller annen måte står i strid med hverandre” (Haukeland, 2010: 216). Med andre ord oppstår rollekonflikter dersom det er et avvik mellom personens egen oppfatning av rollen og forventninger andre har til den rollen. Konflikter er ifølge Skogstad (2011) en av de sterkeste belastningene som bidrar til sykdom, både fysisk og psykisk. Mange rollekonflikt situasjoner er midlertidige, men visse stillinger kan være spesielt utsatt for motstridende press og forventninger.

Beehr (1995) identifiserer fire hovedtyper rollekonflikt. *Personkonflikt* oppstår når egne ønsker og forventninger ikke samsvarer med de forventningene andre har til din rolle. Den indre konflikten kan dermed føre til at man ønsker å gjøre jobben sin annerledes i forhold til stillingens gitte instruksjoner fordi de strider med egne verdier eller interesser. Noen ganger oppstår konflikten fordi stillingsbeskrivelsen ikke er spesifikk nok. I de fleste arbeidskontrakter er det nokså stort spillerom for hvordan enkelte individer utformer sin rolle, og dette kan derfor føre til svært ulike utførelser som ikke alltid lever opp til forventningene som er stilt til personen (Haukedal, 2010). *Interrollekonflikt* kjennetegnes av at en person har flere konkurrerende roller som er vanskelig å kombinere. Et eksempel er en ansatt som er styremedlem i bedriften. Som styremedlem skal den ansatte se hva som er best for hele bedriften, på den andre siden skal han være en representant for sine kolleger i rollen som tillitsvalgt.

Intersenderkonflikt er et nokså vanlig fenomen og innebærer at man har krav fra to eller flere personer/grupper som ikke stemmer overens med hverandre. Personalledere er typisk utsatt for slike konflikter i form av at de kan oppleve å få gjentatte klager på en ansatt som presterer svært godt i forhold til bedriftens målsetninger. Den siste typen *intrasenderkonflikt* oppstår når man har motstridende forventninger fra én og samme person (Skogstad, 2011). Her er det altså rollesenderen som har skyld i konflikten. Et eksempel som kan nevnes er en tillitsvalgt som gjennomfører tiltak bestemt av ledelsen og kommer i konflikt med de ansattes fagforening.

Fellesnevneren for de ulike typene av rollekonflikt er at personen oppfatter et stort press fra de andre aktørene på arbeidsplassen. Presset kommer av at de ønsker å forandre på atferden slik at den blir nærmere deres egne forventninger. Jo større press om å endre atferd, desto mer konflikt opplever personen.

Ifølge rolleteori og klassisk organisasjonsteori vil personer som opplever rollekonflikt bli stresset, misfornøyd og prestere mindre effektivt. Teoretikere er enig i at alle ansatte bør ha en stillingsbeskrivelse med gitte oppgaver og ansvarsområder (Rizzo m.fl., 1970). Det vil hjelpe de ansatte til å vite hvilke krav og forventinger som stilles til dem. På den måten slipper de å stole på en ”prøving og feiling”- tilnærming som et forsøk på å møte forventningene til sin leder.

2.3.2 Balanse mellom jobb og fritid

Det å ha balanse mellom arbeid og fritid handler om at mennesker skal ha en viss kontroll over når, hvor og hvordan de arbeider. Ifølge Pocock (2005: 201) oppnås denne balansen når man har et tilfredsstillende liv i og utenfor lønnet arbeid. Hun vektlegger at prioriteringen må være akseptert og respektert av den enkelte, bedriften og av samfunnet.

En generell oppfatning av mennesket er at jobb er viktig for å oppnå en følelse av mestring, men at hovedfokuset for et hvert individ vil ligge i å dekke personlige og familiens behov. Derfor vil man alltid oppleve krav fra både jobb og familie, som ikke alltid er like lett å kombinere. Slik som samfunnet har utviklet seg de siste årene blir grensen mellom arbeid og fritid stadig mer uklar. Dette skyldes først og fremst bruken av hjemmekontor, noe som er et vanlig fenomen i IT-bransjen. Vi som arbeidstakere stiller stadig høyere krav til at arbeidet skal være spennende, utfordrende og givende slik at den i større grad skal gi livet innhold (Thuen, 2011). Noen vil derfor ta på seg for mange oppgaver og kan oppleve det som i litteraturen omtales som *rolleoverbelastning* (Buunk, 1990). Rolleoverbelastning henviser til mengden av arbeid, så vel som når oppgavene overstiger ens kapasitet. De som opplever en slik overbelastning vil ha vanskeligheter med å balansere arbeid og fritid.

Vanligvis vil jobben ha større innflytelse på familielivet enn omvendt. Dette skyldes at små problemer på arbeidsplassen, for eksempel uenigheter med sjefen, kan skape unødvendig store

problemer i hjemmet. Thuen (2011) benytter balansemodellen for å undersøke balansen mellom arbeid og fritid. Modellen viser at hjem og arbeid påvirker hverandre både i positiv og negativ forstand. I IT-bransjen kan faktorer som høyt arbeidspress, ugunstig eller lang arbeidstid skape ubalanse fra arbeidets side. På den andre siden kan familie øke motsetningene dersom man for eksempel har omsorg for små barn eller gamle foreldre. Med tiden har offentlige ordninger for permisjon og kontantstøtte gjort det lettere å kombinere arbeid og et liv som småbarnsforeldre.

Clark (2000) definerer balanse som tilfredshet med det å fungere godt på jobb og hjemme, med et minimum av rollekonflikt. Når individer identifiserer seg med flere roller og prøver å fylle begge rollene samtidig, resulterer det i konflikt og balansen blir truet. Clark (2000) mener at balansemodellen har et for begrenset fokus ved å kun se på emosjonelle sammenhenger mellom de to arenaene. Derfor utviklet hun grenseteorien (“Work/Family Border Theory”).

Grenseteori modellen identifiserer viktigheten av å ha grenser mellom jobb og fritid for å skape god balanse. Noen mennesker må tilpasse seg svært mye med tanke på personlige mål og hvordan man skal oppfylle de kravene man får fra hver arena. Til en viss grad kan man forme hva de to arenaene skal inneholde, samt trekke tydelige grenser mellom de for å skape ønsket balanse. Modellen skiller mellom tre ulike typer grenser: (1) fysiske som kan være veggene på arbeidsplassen, (2) tidsmessige (“temporal borders”) for eksempel i form av å bestemme når man skal jobbe og (3) psykiske som går på å ha regler for når man skal tenke på krav fra den andre arenaen. Styrken på disse grensene avgjøres ut i fra i hvilken grad de er fleksible og gjennomtrengelige. Gjennomtrengelighet måles ved å se i hvilken grad elementer fra den andre arenaen får komme igjennom (Clark, 2000). Et eksempel på gjennomtrengelighet i IT-bransjen er arbeidsrelaterte telefonersamtaler til alle døgnets tider.

Vi har nå presentert relevant teori knyttet til utbrenthet, lederstil og utvalgte belastningsfaktorer. Videre vil vi utforme hypoteser.

3.0 Hypoteser

Utbrenthet er et komplekst fenomen som kan være vanskelig å forklare. Flere studier har undersøkt ulike forklaringsvariabler med varierende resultater. Med utgangspunkt i problemstillingene vil vi i dette kapittelet se nærmere på tidligere forskning. Kartlegging av tidligere empiri vil danne grunnlaget for formulering av hypoteser.

3.1 Tidligere forskning – Utbrenthet

Hovedtyngden av forskning rundt utbrenthet er gjennomført på bakgrunn av yrkesgrupper som er utsatt for store relasjonelle belastninger, eksempelvis helsepersonell, lærere og prester. Ettersom tiden har forandret seg kan man si at arbeidslivet setter høyere krav til arbeidstakerne og setter dermed flere yrker i fare for å brenne ut. Vi mener derfor at det er et behov for å utvide forskningsfeltet og studere andre yrkesgrupper. Det finnes mange studier på dette området, blant annet utbrenthet knyttet opp i mot engasjement, motivasjon, prestasjoner og trivsel. Etter å ha lest en del om dette temaet har vi en oppfatning om at utbrenthet er noe annet en engasjement og ikke to motpoler⁹. Noen studier har undersøkt utbrenthet i forhold til alder, kjønn, leder/ikke-leder, erfaring og hvilken påvirkning familie og sosial støtte har. Vi vil her hovedsakelig presentere studier som omhandler hvordan en leder påvirker de ansattes grad av utbrenthet.

Stress er et tema som er mye diskutert i forbindelse med utbrenthet fordi det ofte er en utløsende faktor i utbrenthetsprosessen. Stordeur m.fl. (2001) gjennomførte en studie i helsesektoren hvor de tok utgangspunkt i den endimensjonale definisjonen av utbrenthet. I undersøkelsen inkluderte de arbeidsrelaterte stressorer som en variabel for å forklare sammenhengen mellom lederstil og emosjonell utmattelse. Resultatene viste at stress fra fysisk og sosialt arbeidsmiljø, rolleklarhet og aktiv unntaksledelse økte nivået på emosjonell utmattelse. Videre viste resultatene at skalaene til transformasjonsledelse og betinget belønning hadde høy innbyrdes korrelasjoner som tyder på at de peker i samme retning. De to lederstilene hadde negative (ikke signifikante) sammenhenger med utbrenthet.

⁹ Resultatene fra metaanalysen til Crawford m.fl. (2010) støtter teorien om at utbrenthet og engasjement ikke er to sider av samme sak.

Antagelsene om sammenhengen mellom lederstil og utbrenthet støttes av flere studier. Hetland m.fl. (2007) gjennomførte en lignende undersøkelse i en IT-bedrift hvor de i tillegg inkluderte personlighetsfaktoren nevrotisisme som en uavhengig variabel. Resultatene viste en tydelig sammenheng mellom utbrenthet hos ansatte og den utøvde lederstilen til den nærmeste lederen. Transformasjonsledelse korrelerte negativt med alle de tre dimensjonene for utbrenthet, derimot fant de ingen sammenheng for transaksjonsledelse. Videre analyserte forfatterne påvirkningen av la-det-skure ledelse, og kom frem til at denne lederstilen økte sannsynligheten for utbrenthet.

Borritz m.fl. (2005) gjennomførte to studier som viste sammenhengen mellom psykososiale arbeidsmiljøfaktorer og utbrenthet blant ulike yrker. Lineære regresjonsmodeller (kvantitative undersøkelser) ved tre års oppfølging ble brukt for å analysere sammenhengene. I modell 1 ble det påvist en negativ sammenheng mellom god ledelse og utbrenthet. I oppfølgingsstudien 3 år senere ble "personal burnout" inkludert i modell 2. God ledelse var da en av de mange psykososiale faktorene som *økte* risikoen for utbrenthet. Borritz m.fl. (2005) spekulerte i at resultatet kanskje skyldes at de ansatte ble mer "overcommitted" og forble i jobben når god ledelse var tilstedet. Dette til tross for at de var utbrent.

3.2 Transformasjonsledelse og utbrenthet

Helt siden 1980-tallet har transformasjonsledelse blitt evaluert og forsket på i en rekke studier (Thompson & Li, 2010: 99, 113). Forskningen har vært innrettet mot å avdekke mulige sammenhenger mellom transformasjonsledelse og ulike mål på ledereffektivitet, medarbeideres trivsel og engasjement (Bryman, 1992 - omtalt i Thompson & Li, 2010: 113). Det er gjennomført mange studier i ulike sektorer og bransjer, hvor det har blitt påvist at transformasjonsledere er mer effektive og tilfredsstillende ledere sammenlignet med transaksjonsledere. Dette er sterke og konsistente funn (Dumdum m.fl., 2002; Lowe m.fl., 1996). Et økende volum av forskning dokumenterer dermed at transformasjonsledelse korrelerer positivt med en rekke resultatvariabler for bedrifter og deres ansatte (Bass & Riggio, 2006: 9).

Leithwood m.fl. (1996) fant i sin studie at lederstil både hadde en direkte og en indirekte effekt på utvikling av utbrenthet. I tillegg ble både personlige og organisatoriske faktorer (jobbkrav, sosial støtte og organisatorisk støtte) inkludert i undersøkelsen for å se hvorvidt individene

opplevde stressorer på jobben. Resultatene viste at transformasjonsledelse hadde en direkte lindrende effekt på utbrenthet. I tillegg hadde transformasjonsledelse en indirekte effekt ved at den påvirket de organisatoriske variablene for så å virke inn på utbrenthet.

En annen som undersøkte sammenhengen mellom lederstil og utbrenthet var Corrigan m.fl. (2002). Studien gikk ut på at ledere og ansatte som jobbet i psykiske helseteam skulle vurdere lederstil, organisasjonskultur og utbrenthet. Ved hjelp av MLQ ble lederstilen evaluert både av de ansatte og lederen selv. Her viste det seg at lederne stort sett hadde en mer positiv oppfatning av sin egen lederatferd. Resultatet av undersøkelsen viste tydelige korrelasjoner mellom lederstil og utbrenthet. Alle de fire faktorene i transformasjonsledelse hadde negative korrelasjoner med utbrenthet. Forfatterne poengterte at sammenhengen var noe uklar i forhold til om transformasjonsledelse førte til bedre organisasjonskultur og motvirket utbrenthet, eller om det var de ansatte som jobbet i et positivt miljø som vurderte seg selv positivt og ikke utbrent.

Med utgangspunkt i overnevnt empiri kan det forventes å finne en direkte sammenheng mellom transformasjonsledelse og utbrenthet. Yukl (2013: 315) skriver at flere studier finner høye innbyrdes korrelasjoner mellom de fire komponentene i transformasjonsledelse. Vi anser derfor at det vil være mest fornuftig å bruke et samlet mål for de fire dimensjonene som utgjør transformasjonsledelse. Følgende hypotese for transformasjonsledelse vil dermed bli testet i undersøkelsen vår:

H1: Det er en negativ sammenheng mellom transformasjonsledelse og utbrenthet.

En negativ sammenheng betyr at jo høyere (sterkere) den transformerende lederstilen er, desto lavere er risikoen for å bli utbrent. Dersom denne sammenhengen er positiv, vil det øke risikoen for utbrenthet.

3.3 Transaksjonsledelse og utbrenthet

Bass (1985) så på transformasjons- og transaksjonsledelse som komplementære konstruksjoner av lederstiler snarere enn to motpoler (Lowe m.fl., 1996). Ifølge Bass & Riggio (2006: 10) er det ingenting i veien med å utøve transaksjonsledelse på arbeidsplassen. I mange tilfeller kan det

være en effektiv lederstil. Tidligere forskning har vist at betinget belønning i høy grad korrelerer med transformasjonsledelse (Judge & Piccolo, 2004; Dumdum m.fl., 2002: 45). Ifølge metaanalysen til Judge & Piccolo (2004) har både transformasjonsledelse og betinget belønning vist seg å ha sterke positive sammenhenger med medarbeidernes motivasjon, jobbtilfredshet og tilfredshet med lederen. Sammenlignet med transformasjonsledelse er mål på tilfredshet noe lavere i betinget belønning (Dumdum m.fl., 2002; Lowe m.fl., 1996).

En generell oppfatning av teorien er at personer som har høyt nivå av jobbtilfredshet vil skåre lavere på utbrenthet. Transformasjonsledelse har vist seg å ha negativ sammenheng med utbrenthet. Etersom betinget belønning har en tendens til å korrelere høyt med transformasjonsledelse kan vi anta å finne følgende sammenheng:

H2: Det er en negativ sammenheng mellom betinget belønning og utbrenthet.

To metaanalyser (Dumdum m.fl., 2002; Lowe m.fl., 1996) har vist at ledelse ved unntak har korrelert negativt med medarbeideres tilfredshet. Bass & Riggio (2006: 61) hevder at transaksjonsledere, hovedsakelig de som vektlegger reaktive korreksjonshandlinger, muligens kan øke opplevd stress hos sine medarbeidere. Transaksjonsledelse (i form av unntaksledelse) kan dermed være en kilde til konflikt, stress og utbrenthet. Dette er også blitt bekreftet av Seltzer m.fl. (1989 - omtalt i Bass & Riggio, 2006: 62). De fant at når andre faktorer ble holdt konstant, var transaksjonsledere som praktiserte ledelse ved unntak de lederne som økte stressnivået og utbrenthetsnivået blant sine medarbeidere.

I en studie i Finland gjennomført blant sykepleiere og deres ledere fant Kanste m.fl. (2007) en sammenheng mellom lederstil og utbrenthet. Resultatene viste at transformasjonsledelse og aktiv unntaksledelse reduserte faren for utbrenthet samtidig som det økte oppfattelsen av egen jobbytelse. Derimot viste en annen studie (Corrigan m.fl., 2002) at passiv unntaksledelse var relatert til høye nivåer av utbrenthet.

Med utgangspunkt i overnevnte studier tyder det på at vi vil finne ulike sammenhenger mellom aktiv eller passiv unntaksledelse og utbrenthet. Disse formene for transaksjonsledelse vil dermed bli testet hver for seg, med følgende hypoteser:

H3: Det er en negativ sammenheng mellom aktiv unntaksledelse og utbrenthet.

H4: Det er en positiv sammenheng mellom passiv unntaksledelse og utbrenthet.

3.4 La-det-skure ledelse og utbrenthet

Korrelasjonen mellom la-det-skure ledelse og komponenter i transformasjonsledelse har vist seg å være negative (Bass & Riggio, 2006: 207). Metaanalysene til Judge & Piccolo (2004) og Dumdum m.fl. (2002) har påpekt at la-det-skure ledelse er den lederstilen som skiller seg mest fra transformasjonsledelse. Den førstnevnte lederstilen hadde den sterkeste negative sammenhengen mellom effektivitet og tilfredshet sammenlignet med de andre skalaene i fullspektrumsmodellen (Dumdum m.fl., 2002; Lowe m.fl., 1996).

I sin doktoravhandling fra 2012 fant Aasland at 21% av de norske arbeidstakerne i undersøkelsen hadde opplevd passiv eller unnvikende la-det-skure ledelse jevnlig i løpet av de siste seks månedene¹⁰. Aaslands funn viste i tillegg at opplevelsen av å bli utsatt for la-det-skure ledelse hadde sterkest negativ effekt på arbeidstakere, spesielt på lang sikt. En slik lederstil ble altså regnet som den verste formen for destruktiv lederatferd, ettersom den over tid kunne skape høy jobbusikkerhet og mistriivsel på jobben¹¹.

Ifølge Bass & Riggio (2006: 207) fører la-det-skure ledelse blant annet til manglende samspill og konflikter mellom ansatte. Dersom ledelsen ikke griper inn i konflikter på arbeidsplassen og tenker at “dette går over seg selv”, kan det oppfattes som negativt av de ansatte. Uløste konflikter i arbeidsmiljøet kan eskalere, noe som kan få betydning for de ansattes helse og jobbtrivsel. Det virker derfor naturlig for oss å tenke at konfliktfylte situasjoner kan resultere i stress (for eksempel rollestress) og utbrenthet ved langvarig stress.

¹⁰ <http://www.aftenposten.no/jobb/La-det-skure-ledelse-er-det-verste-7042469.html>

¹¹ <http://www.dn.no/talent/article2490678.ece>

Kanste m.fl. (2007) fant i sin studie at la-det-skure ledelse korrelerte positivt med alle tre dimensjoner for utbrenthet. Med utgangspunkt i overnevnte studier kan det tenkes at det er en direkte sammenheng mellom la-det-skure ledelse og utbrenthet.

H5: Det er en positiv sammenheng mellom la-det-skure ledelse og utbrenthet.

3.5 Rollestress og utbrenthet

Mange empiriske studier har testet ulike former for rollestress i samme undersøkelse. Rollestress er omtalt som viktige belastningsfaktorer i arbeidslivet, som kan være utløsende faktorer for utbrenthet (van Sell m.fl., 1981- omtalt i Matthiesen 2011: 322). For å unngå gjentakelser har vi valgt å presentere empiri på rolleklarhet og rollekonflikt samlet.

Flere metaanalyser (Fisher & Gitelson, 1983; Jackson & Schuler, 1985) har vist at rollekonflikt kan ha psykologiske konsekvenser. Begge metaanalysene konkluderte med at grad av involvering i jobben og tilfredshet med lønn, ledere og kolleger korrelerte negativt med rollekonflikt. Fisher & Gitelson (1983) fant at de respondentene som rapporterte høy grad rollekonflikt fikk lavere skår på organisatorisk engasjement (commitment). Det var også flere av respondentene som vurderte å slutte i jobben. Metaanalysen til Jackson & Schuler (1985) indikerte at rollekonflikt og rolleklarhet hadde en sammenheng med ”tension” og angst.

Komplekse jobber forventes å erfare mer skadelige effekter av rolleklarhet ettersom tvetydigheten til en viss grad er en ”iboende” komponent i slike jobber. Dette kan ansees å være relevant i IT-relaterte yrker. Cohen (1959 - omtalt i Rizzo m.fl., 1970: 154) fant at uklare definisjoner av en oppgave og tvetydige tilbakemeldinger fra en overordnede resulterte i en økning i angst samt en mindre gunstig holdning til lederen.

Beehr sine studier fra 1976 (omtalt i Beehr, 1995: 58) viste at den opplevde stressoren rolleklarhet i arbeidsmiljøet korrelerte med mistriivsel på jobben, lavere selvtillit, utilfredshet med livet, depresjon og utmattelse. Derfor kan rolleklarhet ha stor effekt på individets følelser, sosiale kontekst og helse.

Olaussen m.fl. (2010) refererte til en rekke studier (Duquette m.fl., 1994; Cox m.fl., 1993) som viste at rollestress, herunder rollekonflikt, rolleklarhet og rolleoverbelastning var sterke prediktorer for utbrenthet. Selv fant Olaussen m.fl. (2010) i sin studie at rollestressorer var en av de sterkeste forløperne til utbrenthet blant psykologer.

Studien til Nelson (1996) undersøkte om bedre ”person-environment fit” (P-E fit) ville redusere sannsynligheten for utbrenthet blant IT-ansatte. De målte hvordan dårlig samsvar mellom den ansattes faktiske og ønskede oppfatninger av sin egen stilling korrelerte med utbrenthet. Det var tydelig at dårlig tilpasning for rollekonflikt, forhold til lederen og arbeidsmengde økte risikoen for å brenne ut.

Reknes (2010: 56) fant i sin masteroppgave at lav rolleklarhet (det vil si høy rolleklarhet) og høy rollekonflikt økte opplevelsen av angst og depresjon. Dette samsvarer med tidligere forskning. Med bakgrunn i teori og overnevnt empiri ønsker vi å undersøke om rolleklarhet og rollekonflikt kan assosieres med utbrenthet i utvalget vårt. Etersom måleinstrumentet vårt måler *rolleklarhet* vil vi utforme våre hypoteser med bakgrunn i dette begrepet. Opplevelsen av høy rolleklarhet impliserer lav rolleklarhet. Analysene og videre diskusjon av resultatene våre vil ta utgangspunkt i betegnelsen rolleklarhet. Følgende hypoteser vil dermed bli testet for rolleklarhet og rollekonflikt:

H6: Det er en negativ sammenheng mellom rolleklarhet og utbrenthet.

H7: Det er en positiv sammenheng mellom rollekonflikt og utbrenthet.

3.6 Balanse mellom jobb/fritid og utbrenthet

Ansatte i IT-bransjen er ofte utsatt for høye krav, stramme tidsfrister, lange arbeidsdager, høy turnover og sterkt engasjement (commitment) i jobben (Kanwar m.fl., 2009; Messersmith, 2007). Disse faktorene fører ofte til at man må prestere utover det vanlige. Ved å prestere på dette nivået over lengre tid utsettes man for store belastninger med påfølgende stressreaksjoner. En studie viste at risikoen for å utvikle angst og depresjon var fire til fem ganger så høyt blant de som opplevde dårlig balanse (Wang, 2006 - omtalt i Thuen, 2011). For mange handlet motsetningene mellom arbeid og hjem mest om følelsen av å ikke strekke til. På grunn av høye forventninger

både fra arbeidsgiver og familie er det derfor naturlig å tenke seg til at ansatte som opplever høy grad av rollekonflikt og rolleklarhet vil være mer utsatt for jobb-familie-problemet. Den totale belastningen vil for mange over tid innebære redusert yteevne, frustrasjon og dårligere helse (Skogstad & Einarsen, 2005).

Balansen påvirkes av krav både fra arbeidsplassen og hjemmet. Peeters m.fl. (2005) så nærmere på hvordan krav fra de ulike arenaene påvirket utbrenthet hos nederlandske arbeidstakere. I studien skilte de mellom work-home interference (WHI) og home-work interference (HWI) som viste til hvilken side av ”grensen” kravene kom fra. Resultatene viste at krav fra begge sider hadde en effekt på utbrenthet.

I 1992 og 2000 ble det gjennomført en nasjonal studie blant britiske ansatte for å se hvilken effekt lange arbeidsdager hadde på balansen mellom jobb og fritid (White m.fl., 2003). Funnene viste at balansen ble påvirket negativt av økt antall arbeidstimer, noe som støttes av tidligere forskning.

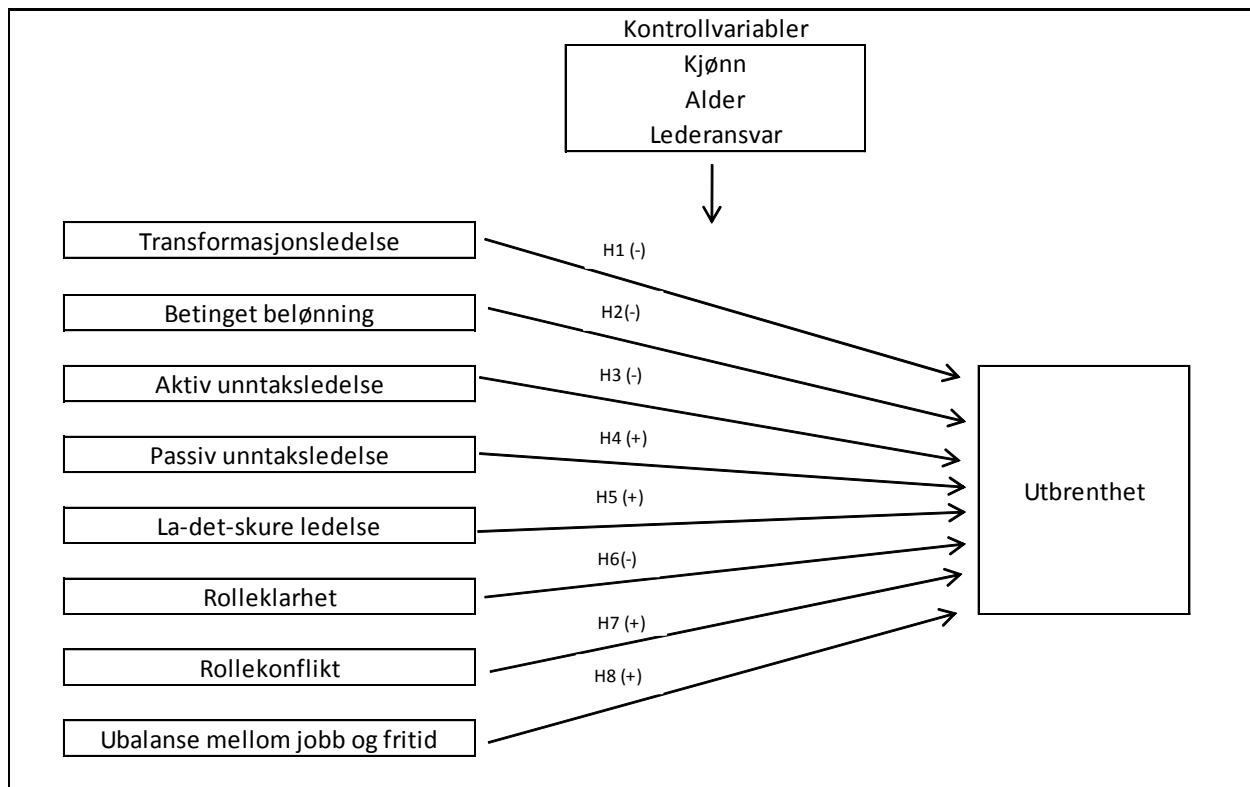
Keetin m.fl. (2007) gjennomførte en studie som blant annet undersøkte balansen mellom arbeid og fritid hos 2000 amerikanske leger. Resultatet av studien var at det å kunne kontrollere sin egen timeplan og arbeidstimer var den største prediktoren for både balansen og utbrenthet. Respondenter som hadde kontroll over egen timeplan og arbeidstimer hadde bedre balanse og rapporterte lavere grad av utbrenthet. Balansen ble også påvirket av alder, antall barn og antall timer de jobbet totalt per uke.

I en studie av Kanwar m.fl. (2009) undersøkte de hvordan utbrenthet og balansen mellom jobb og fritid (work-life balance) påvirket jobbtilfredsheten til ansatte i IT-bransjen. Hovedfunnene i denne undersøkelsen var at jo bedre balansen mellom jobb og fritid var, desto mer tilfreds var de ansatte med jobben. De som rapporterte dårlig balanse mellom personlige behov og jobbkrav hadde høyere grad av utbrenthet.

H8: Det er en positiv sammenheng mellom dårlig balanse mellom jobb/fritid og utbrenthet.

3.7 Empirisk modell

Våre hypoteser kan sammenfattes i følgende modell:



Figur 3.1: Empirisk modell

Den empiriske modellen inkluderer tre kontrollvariabler. Etersom vi har et inntrykk av at IT-bransjen er en mannsdominerende bransje, kan det være interessant å undersøke om variabelen *kjønn* påvirker utbrenthetsnivået i utvalget.

Forskning har vist at yngre arbeidstakere synes å bli rammet av utbrenthet i større grad enn eldre arbeidstakere (Cordes & Dougherty, 1993 – omtalt i Matthiesen, 2011: 326). Den andre kontrollvariabelen utgjør dermed *alder*.

Personer med lederansvar kan ha en mer belastende arbeidssituasjon, noe som kan påvirke utbrenthetsnivået. For å undersøke om dette er tilfellet i utvalget vårt, er den tredje kontrollvariabelen valgt ut til å omfatte *lederansvar*.

4.0 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere hvilken metodisk tilnærming vi har valgt for å belyse oppgavens tema og problemstilling. Vi vil gjøre rede for valg av forskningsdesign og utvalgsteknikk. I tillegg vil det bli redegjort for valg av måleinstrument, datainnsamling samt undersøkelsens validitet og reliabilitet.

4.1 Forskningsdesign

Vi har valgt å se pragmatisk på valget mellom de ulike forskningsmetodene. Våre problemstillinger, samt tidligere forskning på feltet vil vekke mye under valget av metoden. Ettersom vi ønsker å finne statistiske sammenhenger mellom ulike variabler i en større populasjon, peker dette i retningen av et kvantitativt design (Ringdal, 2007: 92). Teorien som anvendes i oppgaven vår er kjent, og utgangspunktet for studien blir dermed deduktivt.

Vi ønsker å presisere at studien vår vil være en spørreundersøkelse basert på tverrsnittstudie. Årsaken til at langsgående design ble valgt bort var fordi at det ville ha vært mer ressurskrevende enn tverrsnitt. I tillegg ville det ha vært vanskelig å gjennomføre det innen tidsrammen av en masteroppgave.

4.2 Utvalg

Valg av analyseenheter ble ikke overlatt til tilfeldighetene, slik tilfellet er med sannsynlighetsutvelgning. Vi har gjort en strategisk og skjønnsmessig vurdering. Ved å foreta en skjønnsmessig utvelgning har man ingen garanti for at utvalget ikke avviker systematisk fra populasjonen. Det er derfor fare for at utvalget er skjevt og ikke representativt (Ringdal, 2007). Ut ifra faglige og økonomiske hensyn anså vi allikevel en slik utvalgsteknikk som den mest hensiktsmessige.

Under planlegging av utvalget tenkte vi nøye gjennom hvem vi ønsket å hente informasjon om. Vi ønsket å teste våre hypoteser på andre yrkesgrupper enn de typiske hjelpeyrkene. Etter samtale med veileder ble vi enige om å ta kontakt med fagforeninger innenfor ”nyere” utsatte yrkesgrupper, som for eksempel mediebransjen og IT-bransjen. Av disse to bransjene bestemte vi oss for å gå videre med den sistnevnte.

For å komme i kontakt med aktuelle deltakere samarbeidet vi med fagforeningen IT forbundet¹². Vi henvendte oss direkte til forbundsleder Frithjof Laupsa som mente at temaet for oppgaven var aktuelt for deres medlemmer. IT forbundet har medlemmer i ulike bedrifter i IT-bransjen og det virket derfor interessant for oss å definere IT forbundet som vår populasjon. Utvalget til spørreundersøkelsen vår ble plukket ut til å omfatte medlemmer fra de største (IBM og CGI), samt de litt mindre IT-bedriftene (BUFETAT, Helse Vest IKT og Tech Data) i IT forbundet. Det totale utvalget utgjorde 441 medlemmer (respondenter).

4.3 Måleinstrument

4.3.1 Oppbygging av spørreskjemaet

Til den empiriske undersøkelsen vår ble det utviklet et strukturert spørreskjema som skulle benyttes som vårt måleinstrument (vedlegg 2). Grunnet måling av kompliserte variabler, ble deler av spørreskjemaet satt sammen av velutviklede måleinstrumenter. Alle de ulike standardiserte skjemaene som ble benyttet, var oversatt til norsk.

Spørreskjemaet i undersøkelsen vår besto av 102 spørsmål og var dermed forholdsvis langt. Selve spørreskjemaet var inndelt i tre hoveddeler og en kort innledning som gjorde rede for formålet med undersøkelsen. Første del av spørreskjemaet besto av 34 bakgrunnsspørsmål knyttet til de ansatte og deres arbeidssituasjon. I del to ble respondentene bedt om å vurdere 41 utsagn rundt hvordan de oppfattet sin nærmeste leder. Del tre besto av 25 utsagn knyttet til opplevelsen av utbrenthet, et spørsmål vedrørende jobbtilfredshet samt et åpent spørsmål.

I det åpne spørsmålet fikk respondentene mulighet til å tilføye valgfrie kommentarer. På denne måten fikk vi et kvalitativt innslag i undersøkelsen vår. Formålet med en slik metode triangulering var å få nyttig og relevant informasjon som ikke nødvendigvis dekkes av de standardiserte spørsmålene i undersøkelsen (Ringdal 2007: 96). Etersom respondentene blant annet fikk en mulighet til utdype sine svar kunne det bidra til å gi oss innsikt i hvorfor noen av respondentene svarte slik de gjorde. Vi vil presisere at kommentarer fra det åpne spørsmålet ikke vil bli brukt under analyse av hypotesene, men kan bli benyttet i diskusjonen av våre funn.

¹²IT forbundet består i dag av ca 1200 medlemmer fordelt på 21 foreninger. Forbundets medlemmer arbeider med IT i små, store, nasjonale og internasjonale bedrifter (www.itforbundet.org).

4.3.2 Måling av variablene

Utbrenthet

Det har blitt utviklet flere spørreskjemaer for å måle utbrenthet. Maslach Burnout Inventory (MBI) er det mest populære (tredimensjonale) måleinstrumentet for måling av utbrenthet. Over 90% av de empiriske studiene har brukt MBI (Schaufeli & Enzmann, 1998: 71). Dette måleinstrumentet har blitt kritisert, noe som har resultert i flere måleinstrumenter¹³, hvorav Bergen Burnout Indicator (BBI) er et endimensjonalt alternativ. Skalaen ble utviklet av Matthiesen i 1988 som senere videreutviklet den sammen med Dyregrov i 1991 og 1992 (Matthiesen, 2011: 328).

BBI består av 25 spørsmål i form av utsagn som respondenten skal si seg enig eller uenig i. Spørsmålene dreier seg blant annet om forhold i arbeidet til den enkelte samt konsekvenser av arbeidsbelastningen. Hvert utsagn graderes på en likert-skala med seks svaralternativer, hvor 1 er “svært uenig” og 7 er “svært enig”, svaralternativ 4 er utelatt.

Vi har valgt å benytte oss av BBI for måling av utbrenthet¹⁴. Begrunnelsen ligger i at BBI er tilpasset norske forhold samt at det har blitt benyttet i flere studier i Norge (Matthiesen 2011: 328). Tidligere forskning har vist at ansatte innen IT-relaterte yrker ofte er mer utsatt for å utvikle utbrenthet langs utmattelsesdimensjonen (Jain m.fl., 2011; Evenstad, 2012). I tillegg har det blitt poengtert at det er den følelsemessige utmattelsen som ser ut til å være den sentrale komponenten i utbrenthet, noe som også ansees å være sentralt i det endimensjonale måleinstrumentet (Matthiesen, 2011: 336). Med tanke på aktualitet for oppgaven vår virker det derfor mest fornuftig å gå videre med BBI.

Lederstil

For måling av de ulike lederstilene brukte vi måleinstrumentet Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Rater Form, 5X-Short). Dette måleinstrumentet ble utviklet av Avolio og Bass i 1995, og tok utgangspunkt i Bass' & Avolios (1994) fullspektrumsmodell.

¹³ http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=5133&a=2

¹⁴ Måleinstrumentet er utviklet som en generell utgave i tillegg til en pasient- og klientutgave. Ettersom vi skal undersøke utbrenthet blant ansatte i bedriften vil vi benytte oss av den generelle versjonen av BBI. For å få tillatelse til å bruke dette måleinstrumentet kontaktet vi Stig Berge Matthiesen (per telefon) som godkjente at vi kunne bruke BBI i masteroppgaven vår.

Måleinstrumentet består av 45 beskrivende utsagn hvor respondenten skal vurdere hvordan det enkelte utsagnet passer for sin leder. Respondentene skal besvare hvert utsagn på en fempunktts likert-skala fra 1 - 5 hvor 1 er “ikke i det hele tatt” og 5 er “ofte, om ikke alltid”.

MLQ er et av de mest brukte måleinstrumentene for lederstil både i norske og internasjonale studier. Vi valgte å benytte oss av den norske versjonen av MLQ, oversatt av Gro M. Sandal. For å få tilgang til spørreskjema og brukermanual måtte vi kjøpe rettigheter av Mindgarden¹⁵. Etter avtale med forbundsleder i IT forbundet fikk vi dekket lisenskostnaden til 500 lisenser.

Tilbakemeldinger fra pretesten indikerte at spørreskjemaet inneholdt for mange spørsmål som omhandlet ledelse, samt at flere av spørsmålene var vanskelig å forstå. På bakgrunn av dette valgte vi å utelate fire spørsmål fra MLQ, herunder spørsmål 2, 20, 44 og 45 fra det opprinnelige skjemaet. Før vi ekskluderte de fire spørsmålene, foretok vi en avveining mellom å få høy svarprosent kontra validitet / reliabilitet på måleinstrumentet. I tillegg kontrollerte vi for hvilke skalaer de ulike spørsmålene berørte. Hensikten med dette var å være oppmerksom på at vi ikke fjernet flere spørsmål som omhandlet samme dimensjon. Etersom to av spørsmålene var knyttet til to ulike lederstiler, anså vi det som hensiktsmessig å ekskludere de fra undersøkelsen vår. Gjenværende spørsmål omhandlet ekstra innsats og effektivitet, noe som i utgangspunktet ikke var relevant for problemstillingen vår. Dermed ble avveiningen mellom å fjerne eller beholde spørsmålene enklere.

Andre sentrale belastningsfaktorer

For å kartlegge respondentenes arbeidssituasjon benyttet vi oss av spørsmål hentet fra QPSNordic (The General Nordic Questionnaire). Dette er et spørreskjema som kartlegger viktige psykologiske og sosiale eksponeringsfaktorer i arbeidet. Påstandene i spørreskjemaet vurderes på en fempunktts likert-skala, hvor 1 er “meget sjelden eller aldri” og 5 er “meget ofte eller alltid”.

QPSNordic benytter fellesbetegnelsen rolleforventninger for å måle rolleklarhet og rollekonflikt på en samlet skala. Den opprinnelige rolleskalaen til Rizzo m.fl. (1970) måler rolleklarhet og

¹⁵ www.mindgarden.com

rollekonflikt. Ettersom spørsmålene i QPSNordic og påstandene i rolleskalaen til Rizzo m.fl. (1970) har tilnærmet samme innhold, ansees rolleklarhet å være det inverse av rolleklarhet.

For å måle balanse mellom jobb og fritid brukte vi en påstand fra QPSNordic og to spørsmål fra forskningsrapporten til STAMI (Aagestad, 2012). Vi omformulerte spørsmålene fra STAMI slik at de ble plassert på samme skala som QPSNordic.

Kontrollvariabler

I tillegg til BBI, MLQ og QPSNordic inneholdt spørreskjemaet vårt en del bakgrunnsspørsmål. Disse spørsmålene var egenutviklet og inkludert i undersøkelsen for å kartlegge demografiske forhold hos respondentene. Av de demografiske variablene i undersøkelsen ble kjønn, alder og lederansvar valgt ut til å utgjøre kontrollvariabler. Dette er faktorer som kan tenkes å ha en relasjon til de andre variablene i undersøkelsen, og vi ønsker derfor å kartlegge betydningen av disse i forhold til utbrenthetsnivå i utvalget.

4.4. Datainnsamling

For å gjennomføre datainnsamlingen raskt og effektivt valgte vi å bruke et elektronisk spørreskjema. I forbindelse med utvikling av spørreskjemaet brukte vi en nettbasert løsning via QuestBack. Forskning har vist at elektronisk datainnsamling kan resultere i høyere responsrate enn den tradisjonelle papirutgaven (Baruch & Holtom, 2008).

4.4.1 Pretest

For å unngå en del fallgruver, pretestet vi spørreskjemaet vårt. Hensikten med pretesten var å vurdere om spørreskjemaet var relevant og lett å forstå, i form av begreper og spørsmålsformuleringer. I tillegg ønsket vi å teste om spørreskjemaet teknisk sett fungerte på en hensiktsmessig måte. Pretesten ble gjennomført i forkant av undersøkelsen og ble sendt ut til fem personer; veilederen vår, forbundsleder i IT forbundet, en ansatt i IT forbundet og to bekjente i IT-bransjen. Tilbakemeldingene vi fikk etter pretesten var svært nyttige og førte til at vi gjorde endringer i spørreundersøkelsen.

4.4.2 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Til distribusjon av undersøkelsen ble forbundsleder Frithjof Laupsa brukt som kontaktperson fra IT forbundet. Kontaktpersonen vår hadde ansvaret for å finne fram til de aktuelle tillitsvalgte, videreformidle spørreundersøkelsen, samt sende påminnellesmailer. Undersøkelsen ble sendt ut via en e-post som inneholdt kort informasjon om oss, tema for undersøkelsen, hvor lang tid det ville ta å besvare spørreskjemaet, svarfristen, samt en direkte link til spørreundersøkelsen (vedlegg 3). Vi anså formidling av spørreundersøkelsen via kontaktpersonen som en fordel. Dette fordi at deltakerne hadde kjennskap til hvem som sendte ut undersøkelsen, noe som muligens kunne ha resultert i økt motivasjon for å besvare spørreskjemaet. Selv om vi ikke hadde fullstendig oversikt over hvor raskt spørreundersøkelsen ble videreformidlet, indikerte fortløpende kontakt med forbundsleder at dette ble gjort på en tilfredsstillende måte.

Deltakelse i spørreundersøkelsen var basert på frivillighet. I tillegg var det viktig å informere at svarene ville bli behandlet konfidensielt. Anonymisering av respondentene skulle med andre ord sikre at opplysningene ikke kunne knyttes tilbake til bestemte personer i undersøkelsen. For å få mest mulig ærlige svar var det viktig at anonymiteten lå til grunn, både i forhold til de ansatte som skulle vurdere sin leder og de lederne som skulle bli vurdert. Undersøkelsen var elektronisk samt identisk for alle deltakerne. Det var heller ikke påkrevd å oppgi sensitiv informasjon i form av navn, e-postadresse og arbeidsplass. I tillegg hadde IT forbundet ingen tilgang til opplysninger eller data ettersom spørreskjemaet ble tilbakesendt direkte til oss i QuestBack. Respondentene var dermed sikret full anonymitet.

Undersøkelsen ble gjennomført i perioden februar til mars 2014. Selve undersøkelsen ville ta ca 15-20 minutter å besvare. Spørreskjemaet ble i første omgang sendt til 371 ansatte med oppfordring om å besvare skjemaet i løpet av ti dager. Vi ønsket ikke at datainnsamlingsperioden skulle bli for lang i fare for at den ble nedprioritert og glemt. En uke etter at skjemaet hadde blitt distribuert ble en påminnelse om undersøkelsen sendt på e-post. På grunn av lav deltakelse (som kan skyldes vinterferie) valgte vi å utvide fristen med en uke. Den samme uken valgte vi i tillegg å invitere ytterligere tre bedrifter til å delta. Dette ga oss et totalutvalg på 441 deltakere. Av det totale utvalget mottok vi 155 besvarelser, noe som utgjorde en svarprosent på 35%.

4.5 Undersøkelsens reliabilitet og validitet

Ettersom vi har et ønske om at undersøkelsen skal ha gyldighet for hele IT forbundet, er det viktig at undersøkelsen og målingene har god kvalitet. Det forutsettes dermed at undersøkelsen oppfyller krav til kvalitetssikring, i form av reliabilitet og validitet. Vil vi i vår dataanalyse vurdere undersøkelsens reliabilitet, ved å måle grad av intern konsistens (Cronbachs alpha, α) mellom indikatorer som utgjør en indeks. Minstekravet for at skalaen ansees som reliabel er $\alpha = 0,70$ (Ringdal, 2007: 87). Utvalgte kontrollvariabler er typiske “fakta” spørsmål, og ansees dermed som lite relevant å teste for reliabilitet. For å sikre høy validitet i undersøkelsen har vi valgt å benytte oss av standardiserte måleinstrumenter som er mye brukt og testet for validitet. I tillegg ble spørreskjemaet grundig utarbeidet og testet før det ble sendt til respondentene.

BBI - reliabilitet og validitet

Det er allerede blitt gjennomført to spørreskjemaundersøkelser for å teste reliabiliteten og validiteten til BBI (Matthiesen, 2011: 329). I den ene testen ble Stress Burnout Scale for Health Professionals¹⁶ (SBS-HP) inkludert sammen med BBI, og i den andre testen ble BBI sammenlignet med MBI. Resultatet av begge testene viste at reliabiliteten (α) totalt sett var høyere for BBI enn for de to andre skalaene.

For å teste validiteten til BBI ble det undersøkt i hvor stor grad de fant samsvar med andre spørreskjemaer som målte utbrenthet. Resultatet av testen var at BBI hadde høye korrelasjoner med SPS-HP og MBI skalaen for emosjonell utmattelse. Korrelasjonen med de to andre MBI skalaene var svakere. Dette indikerer at BBI i utgangspunktet måler emosjonell utmattelse. Ut ifra resultatene konkluderer Matthiesen (2011: 331) med at BBI er et reliabelt (pålitelig) og valid (gyldig) mål på utbrenthet.

MLQ - reliabilitet og validitet

En samlet statistikk over studier gjennomført i hele verden viste at reliabiliteten (α) for de ulike dimensjonene i MLQ varierte fra 0,74 til 0,94 (Bass & Avolio, 2004: 49). Reliabiliteten for alle skalaene ansees å være høy ettersom de overstiger det anbefalte nivået for intern konsistens.

¹⁶ SBS-HP var et av de tre mest benyttede måleinstrumentene for måling av utbrenthet på 1980-tallet (Arthur, 1990 - omtalt i Matthiesen, 2011: 328).

Når det gjelder validiteten til MLQ mener Avolio m.fl. (1999) at det finnes sterke indikasjoner på at måleinstrumentet er valid. Dette begrunnes i at måleinstrumentet er blitt benyttet i tusenvis av forskningsprogrammer, doktoravhandlinger og masteroppgaver. Spørreskjemaet ansees dermed å være validert gjennom diskriminerende og bekreftende faktoranalyse (Bass & Avolio, 2004: 5).

Det er verdt å merke seg at måleinstrumentet har fått kritikk for høye korrelasjoner mellom ulike lederstiler. Dette kan følgelig ha konsekvenser for ulikt antall dimensjoner i faktoranalysen. Noen undersøkelser har kommet frem til en seks-faktor modell, mens andre studier har resultert i åtte eller ni dimensjoner (Avolio m.fl., 1999).

QPSNordic - reliabilitet og validitet

Reliabiliteten og validiteten for QPSNordic ble undersøkt i to studier, hvor de benyttet data fra ulike utvalg i fire nordiske land (Skogstad m.fl., 2001). Undersøkelsen viste at skalaenes intern konsistens (α) varierte mellom 0,60 og 0,88. I tillegg viste en test-retest at reliabiliteten varierte fra 0,55 til 0,82. Spørreskjemaets validitet blir bekreftet gjennom skalaenes evne til å forutsi og vise sammenhenger mellom indikatorer og individuelle effekter (Skogstad m.fl., 2001: 12). Ut ifra overnevnte resultater kan vi tolke QPSNordic som et reliabelt og validert spørreskjema.

5.0 Resultater

I dette kapittelet vil vi analysere data for å presentere funn fra undersøkelsen vår. For å systematisere analysene har vi valgt å skille mellom deskriptivt statistikk, faktoranalyse, korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse. På grunnlag av disse analysene vil vi vurdere om vi vil beholde eller forkaste våre hypoteser.

5.1 Manglende verdier i datamaterialet

Vi mottok totalt 155 besvarelser. Før vi begynte å analysere datamaterialet ble manglende verdier undersøkt. Vi valgte å fjerne en respondent fra datasettet ettersom vedkommende ikke hadde svart på spørsmål knyttet til den avhengige variabelen. Respondenten hadde heller ikke besvart deler av spørsmål knyttet til vår viktigste uavhengig variabel (lederstil). Det ville dermed ikke ha vært mulig å avdekke noen sammenheng mellom den uavhengige og den avhengige variabelen for denne respondenten. På bakgrunn av dette vil videre analyser omfatte 154 analyseenheter.

Av datamaterialet så vi at enkelte spørsmål i undersøkelsen ikke ble besvart av alle. I fremstillingen av analysene vil SPSS automatisk skille ut de respondentene som ikke har besvart spørreskjemaet på en fullstendig måte. Disse vil dermed bli utelatt fra analysene. Dette kan føre til problemer for representativiteten. For å unngå å miste verdifull informasjon kan man tette igjen disse hullene på flere måter (Ringdal, 2007: 234). I henhold til anbefalinger valgte vi å estimere manglende verdier og erstatte disse manuelt med gjennomsnittsverdien for det aktuelle spørsmålet.

5.2 Deskriptiv statistikk

Vi gjennomførte deskriptive analyser for å oppdage og eliminere ugyldige verdier i datasettet vårt. Valg og klargjøring av variabler til deskriptive tabeller ble gjennomført med bakgrunn i problemstillingene. I vårt tilfelle vil det si at indikatorer og indekser for utbrenthet, lederstil, rolleklarhet, rollekonflikt, ubalanse og demografiske variabler ble klargjort. Disse analysene er systematisert i ulike tabeller som viser antall analyseenheter, verdier for minimum, maksimum, gjennomsnitt og standardavvik (vedlegg 4).

5.2.1 Deskriptiv statistikk for ulike indikatorer

Formålet med de deskriptive tabellene var å kjøre en “kvalitetstest” av dataene. Det første vi la merke til i tabell 5.1 til 5.4 (vedlegg 4) var at minimum og maksimum verdier var i samsvar med benyttede skalaer for de ulike indikatorene. Verdier for “kurtosis” og “skewness” gir indikasjoner på om det er store fordelingsskjevheter i datamaterialet. Under gjennomgang av tabellene la vi ikke merke til noen spisse kurver (kurtosis). Vi hadde heller ikke problemer med skjevfordelingen (skewness). Standardavviket måler det typiske avviket fra gjennomsnittsverdien. Et høyt standardavvik impliserer at det er stor spredning i datamaterialet, mens et lavt standardavvik tilsier at verdiene i datamaterialet er svært like. Etersom tallverdien for standardavviket ikke har noen øvre grense, er denne verdien alene vanskelig å tolke (Ringdal, 2007: 265). Sammenlignet med gjennomsnittet hadde vi ingen høye verdier for standardavvik.

5.2.2 Karakteristika ved utvalget

Det ble utført frekvensanalyser for å kartlegge ulike demografiske forhold i utvalget vårt. Blant de 154 personene som deltok i undersøkelsen var 73,4% menn og 26,6% kvinner.

Gjennomsnittsalderen i utvalget lå på 50 år ($SD = 9,6$) med en spredning på alder fra 25-66 år. Alder var først en kontinuerlig variabel, som deretter ble kodet inn i flere kategorier: 1: 20-39 år (17,5%), 2: 40-49 år (21,4%), 3: 50-69 år (61%). Vi er oppmerksomme på at slik kategorisering av den kontinuerlige variabelen kan innebære stort informasjonstap. Vi vil derfor benytte oss av den kontinuerlige aldersvariabelen i våre regresjonsanalyser.

Av utvalget vårt var 92,2% ansatt i privat sektor, mens det kun var 6,5% i offentlig sektor og 1,3% i delt privat/offentlig bedrift. I tillegg jobbet 94,2% i en internasjonal bedrift, mens resterende 5,8% jobbet i et nasjonalt selskap. Hele utvalget var ansatt i faste stillinger ved sin IT-bedrift. Av de som deltok i undersøkelsen hadde majoriteten (96,8%) en stillingsprosent på 100%. I utvalget vårt var det 72,7% som ikke hadde lederansvar, mens 27,3% hadde en form for lederansvar.

Når det gjelder yrkeserfaring ved den aktuelle IT-bedriften, var det stor spredning. Ansienniteten varierte fra 0 år til 43 år. I gjennomsnitt hadde de 18 års erfaring ($SD = 10,9$).

5.2.3 Utbredthetsnivå i utvalget

BBI består av flere spørsmål som alle har til hensikt å måle samme teoretisk variabel. Ettersom testen er endimensjonal vil det si at jo høyere samlet skår en person får, desto mer belastet eller utbredt er personen. Poengene i BBI skalaen beregnes på en skala fra 1-7. Samlet poengsum går fra 25-175, som videre deles inn i syv sårbarhetsgrupper ut ifra oppnådd BBI poengsum. Hensikten er å gi et bilde av hvor respondenten befinner seg i utviklingen av utbredthet (Matthiesen, 2011: 335). I tillegg til de syv sårbarhetsgruppene fremkommer det en gjennomsnittlig poengskår.

Vi lagde en sammensatt indeks for å måle vår avhengig variabel, utbredthet. Indeksen ble konstruert ved å summere alle BBI spørsmålene. Dette er gjort i henhold til Matthiesens (2011) anbefalinger. Vi gjennomførte en reliabilitetsanalyse for å måle intern konsistens til de 25 BBI utsagnene. Basert på den summerte indeksen for BBI oppnådde vi en Cronbachs alpha på 0,93. Dette ansees som tilfredsstillende da den ligger over minimum grensen på 0,70.

Variabelen for den nye indeksen knyttet til utbredthet var tilnærmet normalfordelt. Denne normalfordelingen er illustrert i form av et histogram i figur 5.1 og et p-plot i figur 5.2 (se vedlegg 5). Laveste oppnådde poengsum i utvalget var 28, og den høyeste poengsummen ble 155. Gjennomsnittlig BBI-skår i utvalget ble målt til å være 91,4 poeng ($SD = 29$), noe som tilsvarer sårbarhetsgruppe 4.

Etter å ha opprettet en summert indeks for BBI klassifiserte vi denne variabelen inn i ulike kategorier. Disse kategoriene tok utgangspunkt i de 7 sårbarhetsgruppene fra Matthiesen (2011). Tabell 5.6 viser utvalgets BBI poeng og fordeling innenfor de 7 utbredthetsgruppene. Av frekvensfordelingen ser vi at de fleste som besvarte spørreskjemaet befant seg i sårbarhetsgruppe 3, 4 og 5. Det er bare et fåtall av respondenter som befinner seg i skalaens yttergrenser.

Sårbarhetsgruppe	BBI-poeng	Antall	Prosent
1: Fantastisk tilfreds/ ikke utbrent	25 - 29	1	0,6
2: Svært tilfreds/ ikke utbrent	30 - 49	14	9,1
3: Tilfreds/ neppe utbrent	50 - 74	30	19,5
4: Bør være litt observant	75 - 99	45	29,2
5: Grenseland til utbrenthet	100 - 124	41	26,6
6: Utbrent	125 - 149	21	13,6
7: Alvorlig utbrent	150 - 175	2	1,3

Tabell 5.6: Frekvensfordeling, 7 utbrenthetsgrupper (n = 154)

I utvalget vårt oppnådde 29,2% av respondentene en BBI-skår på 25-74 poengsum. Dette impliserer at de befant seg i sårbarhetsgruppe 1-3 og ikke var utbrent. En like stor andel (29,2%) fikk en BBI-skår på 75-99. Dette plasserte dem i sårbarhetsgruppe 4. I tillegg fremgår det av frekvenstabellen at 26,6% av respondentene oppnådde en BBI-skår på 100-124 poeng, og falt dermed inn under sårbarhetsgruppe 5. Respondenter som tilhører denne sårbarhetsgruppen regnes for å være på grenseland til å bli utbrent. Det var 14,9% som oppnådde en poengsum over 125. Disse ble plassert i sårbarhetsgruppe 6 (13,6%) og 7 (1,3%) og ansees dermed å være utbrent.

5.2.3-1 Utbrenthetsnivå og kontrollvariabler

For å sammenligne gjennomsnittsverdier for det sammensatte målet for utbrenthet med kontrollvariabler benyttet vi oss av enveis variansanalyser, Anova (vedlegg 6). Denne testen viste at menn hadde en høyere gjennomsnittlig BBI-skår enn kvinner. I forhold til alder så vi at de yngste og de eldste respondentene oppnådde den høyeste gjennomsnittlige BBI-skåren. Variansanalysen for lederansvar viste at respondenter uten lederansvar hadde en lavere gjennomsnittlig BBI-skår enn ansatte med lederansvar. Ingen av disse forskjellene var signifikante.

5.2.4 Belastningsfaktorer i utvalget

Til videre analyser fant vi det mest hensiktsmessig å lage sammensatte mål for de sentrale belastningsfaktorene i undersøkelsen vår. Ettersom rollekonflikt kun ble målt ved et spørsmål ble denne variabelen benyttet slik den var i utgangspunktet. For de to andre variablene lagde vi summative indekser og testet reliabiliteten ved hjelp av Cronbachs alpha. Reliabilitetstestene viste høye alfaverdier for rolleklarhet (0,75) og ubalanse (0,81).

Som en ytterligere test for å se om disse indeksene var hensiktsmessige, så vi på normalfordelingen til indeksene. Ved hjelp av histogrammene så vi at indeksene for rollekonflikt og ubalanse var tilnærmet normalfordelt. Indeksen for rolleklarhet viste seg å være litt høyreskjev. Da denne skjevfordelingen ikke var vesentlig, gjorde vi ikke noen ytterligere endringer på indeksen for rolleklarhet. Med bakgrunn i dette valgte vi å benytte alle de tre indeksene i videre analyser.

Analyse og presentasjon av resultatene når det gjelder variablene for rolleklarhet, rollekonflikt og ubalanse følger retningslinjer i henhold til brukerveiledningen for QPSNordic (Skogstad m.fl., 2001). Ettersom de summative indeksene besto av ulikt antall spørsmål, ville verdiene på skalaen ikke vært sammenlignbare. For å få alle variablene på en skala fra 1 til 5, delte vi de summative indeksene på antall spørsmål i indeksen. Følgelig ble det enklere å sammenligne og tolke verdiene for de ulike belastningsfaktorene. Deskriptiv statistikk knyttet til disse indeksene er gjengitt i tabell 5.5 (vedlegg 4).

5.3 Faktoranalyse

I denne delen vil vi gjennomgå faktoranalysen som prosess for å lage et sammensatt mål for de ulike lederstilene. Vi vil fortløpende argumentere for valg vi har gjort underveis, samt vise til resultater fra reliabilitetstester.

Faktoranalyse er en statistisk metode som benyttes for å analysere sammenhenger mellom flere indikatorer for å se om de måler samme fenomen (Ringdal, 2007: 237). Formålet er å utvikle nye variabler eller indekser som skal brukes videre i andre analyser. Vi ønsket å avdekke karakteristiske mønstre og sammenhenger uten å tilpasse dataene til en bestemt struktur. Med

bakgrunn i dette, valgte vi å utforske dataene ved hjelp av en eksplorerende faktoranalyse. Antall faktorer ble bestemt ut ifra egenverdi over 1, samt en subjektiv vurdering av skreddiagrammet. Det er rimelig å anta at de ulike lederstilene korrelerer. For å få en mer strukturert faktorløsning valgte vi derfor *oblimin* rotasjon, ettersom denne rotasjonsteknikken er basert på korrelerte faktorer (Ringdal 2007: 326).

For å gjennomføre en faktoranalyse anbefales det at man har 5 ganger så mange respondenter som antall spørsmål. Med andre ord burde vi hatt 170 respondenter for å bruke faktoranalyse på de 34 spørsmålene som omhandlet lederstil. Ettersom vi kun hadde 154 gyldige respondenter var vi klar over at faktoranalysen kunne være misvisende. Derfor brukte vi den første faktoranalysen som en pekepinne på hvilke spørsmål som ladet mot hvilken faktor, for så å gjennomføre flere faktoranalyser med færre spørsmål.

Den første faktoranalysen ga kun seks faktorer, og ikke ni som teorien tilsier (se tabell 5.10, vedlegg 7). I tillegg viste analysen at flere spørsmål ladet uregelmessig. For eksempel ladet et spørsmål for individuell motivasjon og tre spørsmål for idealisert innflytelse på andre faktorer enn transformasjonsledelse. Uregelmessige ladninger var også tilfellet for enkelte spørsmål knyttet til transaksjons- og la-det-skure ledelse. Faktoranalysen ga oss derfor en indikasjon om at lederstilene ikke er så ulike som man på forhånd skulle tro. For å vurdere hvor mange variabler vi skulle benytte oss av, testet vi de seks faktorene i en korrelasjonsanalyse.

Korrelasjonsanalysen viste høye korrelasjoner mellom de seks faktorene. Videre vil vi gjennomgå faktoranalysene som bidro til å skape variablene for lederstil.

5.3.1 Transformasjonsledelse

Med bakgrunn i den første faktoranalysen som viste uregelmessige faktorladninger så vi behovet for en opprydning i spørsmålene. Det første vi gjorde var å kjøre en ny faktoranalyse som kun inkluderte de 19 spørsmålene som teoretisk skulle måle transformasjonsledelse. Hensikten med dette var å se om analysen viste en mer distinktiv faktorinndeling av spørsmålene. Dette ga heller ingen entydig forståelse av faktorladningene. For å redusere ”støy” i videre analyser valgte vi å ekskludere spørsmål MLQ 5, 8, 12, og 13 grunnet høye ladninger på flere faktorer.

Ekskluderingen resulterte i at de resterende spørsmålene kun ladet høyt på en faktor, med

faktorladninger mellom 0,564 og 0,857 (tabell 5.11, vedlegg 8). Vi var forberedt på å få høye korrelasjoner mellom underdimensjonene i transformasjonsledelse da Yukl (2013: 315) har nevnt flere studier som har funnet det samme. Med dette på plass så vi nærmere på muligheten for å samordne de fire I-ene til et felles begrep, transformasjonsledelse.

Det er vanlig å kreve at faktorene minimum skal forklare 50 prosent av variansen i variablene (Ringdal, 2007: 327). Ettersom faktor 1 forklarte 54% av variansen oppfylte det kravet til forklart varians. Basert på faktoranalysen samlet vi spørsmålene og lagde en ny indeks som et mål på transformasjonsledelse. Reliabilitetstesten viste en tilfredsstillende $\alpha = 0,94$ som indikerte at det ville være uproblematisk å indeksere de fire I-ene til et felles begrep.

5.3.2 Transaksjonsledelse

Teorien deler transaksjonsledelse inn i tre dimensjoner; betinget belønning, samt ledelse ved unntak i aktiv og passiv form. Den første faktoranalysen viste at spørsmålene som omhandlet transaksjonsledelse ladet uregelmessig i forhold til teorien. Betinget belønning skilte seg ut fra de andre underdimensjonene ved at de fire spørsmålene for denne lederstilen ladet på tre ulike faktorer. To av disse ladningene havnet på samme faktor som transformasjonsledelse. Dette samsvarte med korrelasjonsmatrisen som viste høye korrelasjoner mellom transformasjonsledelse og betinget belønning. Dette tydet på at betinget belønning til dels målte det samme som transformasjonsledelse. Dette er i henhold til tidligere forskning (Judge & Piccolo, 2004; Dum Dum m.fl., 2002). Ettersom faktoranalysen ga oss tvetydige svar knyttet til denne dimensjonen valgte vi å ekskludere samtlige spørsmål som omhandlet betinget belønning. Denne variabelen ble dermed utelatt fra videre analyser, noe som impliserte at vi ikke fikk testet hypotesen knyttet til betinget belønning.

Den første faktoranalysen indikerte at alle indikatorene for ledelse ved unntak-aktiv (LVU-A) ladet på en faktor. Dette viste også den nye faktoranalysen som kun inkluderte de fire spørsmålene for LVU-A (tabell 5.12, vedlegg 8). Denne faktoren forklarte 50,8% av variansen i modellen. Ved å teste reliabiliteten fikk vi en alfaverdi på 0,67, som er nært opp til kravet på 0,7. Vi fant derfor liten mening i å endre målene. Med bakgrunn i faktoranalysen og reliabilitetstesten valgte vi å sette sammen de fire spørsmålene til en indeks som et mål på aktiv unntaksledelse.

Den siste dimensjonen for transaksjonsledelse, ledelse ved unntak-passiv (LVU-P), ble målt ved hjelp av tre spørsmål i undersøkelsen vår. Analysen viste høye faktorladninger på faktor 5 og 6 i den første faktoranalysen. Ettersom spørsmål MLQ 16 var det eneste spørsmålet som ladet mot faktor 6 valgte vi å ekskludere det fra videre analyser. De to andre spørsmålene (MLQ 2 og 11) ladet på faktor 5 sammen med samtlige spørsmål for la-det-skure ledelse. Vi tolket resultatet som en indikasjon på at de to dimensjonene målte det samme. Dette har også blitt vist i tidligere studier (omtalt i Yukl, 1999). Med bakgrunn i dette undersøkte vi muligheten for å slå sammen spørsmålene for LVU-P med indeksen for la-det-skure ledelse.

5.3.3 La-det-skure ledelse

Variabelen la-det-skure ledelse ble opprinnelig målt ved hjelp av fire spørsmål. To av spørsmålene (MLQ 4 og 6) hadde høye negative faktorladninger mot faktor 1, samt lave faktorladninger mot faktor 5 i den første analysen. Dette resultatet indikerte at spørsmålene målte det samme som transformasjonsledelse, bare i motsatt retning. Ved å inkludere disse spørsmålene i videre analyser kunne de ha skapt unødvendig ”støy” og ført til misvisende resultater. Vi valgte derfor å ekskludere spørsmål MLQ 4 og 6 fra analysene. Dermed gjensto spørsmål MLQ 26 og 31 som begge ladet mot faktor 5 sammen med to spørsmål fra passiv unntaksledelse.

For å avgjøre hvilke spørsmål vi skulle benytte for å lage en indeks for la-det-skure ledelse valgte vi å teste reliabiliteten for spørsmål MLQ 26 og 31 for så å inkludere de to spørsmålene fra passiv unntaksledelse. Resultatene viste at reliabiliteten økte ved å inkludere de to sistnevnte spørsmålene og gikk dermed fra å ha en alfaverdi på 0,67 til 0,77. Vi kontrollerte denne indeksen med en ny faktoranalyse som viste at alle spørsmålene ladet mot en faktor (tabell 5.13, vedlegg 8). Denne faktoren forklarte 59,7% av variansen i modellen. Med bakgrunn i overnevnte analyser valgte vi å lage en samlet indeks med spørsmålene for LVU-P og LDS. Denne indeksen utgjør variabelen ”passiv la-det-skure ledelse” (P-LDS).

5.3.4 Indekser for lederstil

Ut ifra teorien om fullspektrumsmodellen skulle vi i utgangspunktet ha funnet ni dimensjoner for lederstil. Da dette ikke ble utfallet av vår faktoranalyse valgte vi å gå videre med tre indekser.

Den første indeksen består av 15 spørsmål som utgjør variabelen *transformasjonsledelse (TFL)*. Videre har vi en indeks for *ledelse ved unntak-aktiv (LVU-A)* som består av 4 spørsmål. For den siste indeksen har vi valgt å slå sammen 2 spørsmål fra ledelse ved unntak-passiv og 2 spørsmål fra la-det-skure ledelse, som videre vil bli referert som *passiv la-det-skure ledelse (P-LDS)*. Ved en slik sammenslåing kan vi gå glipp av viktig informasjon som kanskje kan ha en betydning for resultatene våre. Vi har som nevnt over gjennomført reliabilitetstester for å kontrollere de nye variablene. Alle variablene oppnådde tilfredsstillende alfaverdier. Faktoranalysene viste også at Kaise-Meye-Oklin verdien var over det anbefalte kravet på 0,5 for alle indeksene. I tillegg var Barlett test av sphericity statistisk signifikant på 5% nivå for samtlige variabler. Etersom alle testene oppfyller teoretiske krav og anbefalinger mener vi det er hensiktsmessig å benytte de tre indeksene i videre analyser.

5.4 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjon betyr at det er en statistisk sammenheng mellom to variabler (Ringdal, 2007: 299). En positiv korrelasjonskoeffisient (pearsons r) impliserer at en økning i den ene variabelen alltid vil medføre en økning i den andre størrelsen. På samme måte tolkes negativ korrelasjon som at en økning i en variabel henholdsvis vil redusere den andre. Dersom korrelasjonsanalysen viser høye korrelasjoner, det vil si over 0,7 kan dette tyde på multikollinearitet (Johannessen m.fl., 2010: 304). Variabler som er perfekt korrelert kan skape ustabile modeller når vi senere skal gjennomføre regresjonsanalyser (Ringdal, 2007: 398). Derfor er korrelasjonsanalysen en viktig del av analysen for å kartlegge høye korrelasjoner, samt gi forståelse for hva vi kan forvente av regresjonsanalysen.

Vi har gjennomført flere korrelasjonsanalyser som hjelp til å avgjøre hvilke indekser som skulle benyttes videre i analyser. I den første korrelasjonsmatrisen inkluderte vi avhengig variabel, seks indekser for lederstil, tre belastningsfaktorer og tre kontrollvariabler. Ut ifra denne analysen så vi flere høye korrelasjoner som vi tolket som en fare for multikollinearitet. Dette gjaldt særlig korrelasjoner mellom de ulike indeksene for transformasjonsledelse og betinget belønning, samt korrelasjoner mellom ledelse ved unntak-passiv og la-det-skure. Med bakgrunn i disse korrelasjonene samt funn fra faktoranalysen valgte vi å gjennomføre en ny korrelasjonsanalyse.

Denne korrelasjonsanalysen besto av avhengig variabel, tre indekser for lederstil, tre belastningsfaktorer og tre kontrollvariabler. Den nye korrelasjonsmatrisen er illustrert under.

Variabler	Gj.snitt	Std.avvik (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Utbrenthet (BBI)	91.40	29.07	(0.93)									
2. Transformasjonsledelse	3.30	0.79	-0.361**	(0.94)								
3. LVU-A	2.76	0.74	0.014	0.003	(0.67)							
4. Passiv LDS	2.33	0.85	0.305**	-0.64**	0.123	(0.77)						
5. Rolleklarhet	3.89	0.85	-0.337**	0.210**	-0.017	-0.271**	(0.75)					
6. Rollekonflikt	2.81	1.07	0.320**	-0.288**	0.033	0.445**	-0.312**	-				
7. Ubalanse	2.89	0.82	0.537**	-0.161*	0.010	0.214**	-0.150	0.376**	(0.81)			
8. Kjønn	0.27	0.44	-0.119	0.025	-0.101	-0.022	-0.063	0.000	-0.118	-		
9. Alder	49.99	9.55	0.029	-0.164*	0.174*	-0.024	0.199*	-0.100	-0.027	-0.182*	-	
10. Lederansvar	0.27	0.45	0.131	0.139	-0.051	-0.087	0.043	-0.025	0.237**	-0.072	-0.02	-

Tabell 5.14: Korrelasjon mellom alle variabler, Cronbach alpha (i parentes), gjennomsnitt og SD (n= 154).

(* Korrelasjonen er signifikant på 0,05 nivå (to-halet), **Korrelasjonen er signifikant på 0,01 nivå (to-halet)).

5.4.1 Korrelasjon - Avhengig variabel

Det første vi ser i korrelasjonsmatrisen er at utbrenthet har signifikante korrelasjoner med transformasjonsledelse (negativ), P-LDS (positiv), rolleklarhet (negativ), rollekonflikt (positiv) og ubalanse (positiv). Den negative korrelasjonen mellom transformasjonsledelse og rolleklarhet med utbrenthet indikerer at jo høyere verdi disse to variablene har, desto lavere vil nivået av utbrenthet være. På samme måte tyder de positive korrelasjonene at respondenter med høy BBI-skår vil oppleve mer rollekonflikt, ubalanse, samt oppfatte sin nærmeste leder som fraværende. LVU-A er den eneste lederstilen som ikke har en signifikant korrelasjon med utbrenthet. Vi bør derfor være varsom med å trekke konklusjoner knyttet til denne variabelen.

5.4.2 Korrelasjon - Uavhengige variabler

For å kartlegge muligheten for multikollinearitet er det viktig å se etter høye korrelasjoner mellom de uavhengige variablene (Ringdal, 2007: 381). Tabell 5.14 viser følgende signifikante korrelasjoner med transformasjonsledelse: P-LDS (negativ), rolleklarhet (positiv), rollekonflikt (negativ) og ubalanse (negativ). Den høye negative korrelasjonen mellom transformasjonsledelse og P-LDS, samsvarer med tidligere forskning (Bass & Riggio 2006: 207).

Når det gjelder P-LDS korrelerer den negativt med rolleklarhet og positivt med variabelen for rollekonflikt. Dette tyder på at ansatte som opplever rollekonflikt også oppfatter sin nærmeste

leder som fraværende. I tillegg korrelerer rolleklarhet og rollekonflikt negativt. Dette indikerer at respondentene som opplever høy rolleklarhet skårer lavere på rollekonflikt.

Den siste belastningsfaktoren ubalanse korrelerer med transformasjonsledelse (negativ), P-LDS (positiv) og rollekonflikt (positiv). Dette indikerer at de som opplever høy ubalanse har en tendens til å vurdere sin leder lavt på transformasjonsledelse og høyt på P-LDS. I tillegg viser korrelasjonene at de som opplever høy rollekonflikt også har høy ubalanse mellom jobb og fritid.

5.4.3 Korrelasjon - Kontrollvariabler

Når det gjelder kontrollvariablene viser analysen få signifikante korrelasjoner med de andre variablene. For variabelen kjønn finner vi kun en svak negativ sammenheng med alder. Dette indikerer at kvinnelige respondenter i utvalget vårt er yngre enn menn. Derimot har variabelen alder flere signifikante korrelasjoner: transformasjonsledelse (negativ), LVU-A (positiv), rolleklarhet (positiv). Dette indikerer at jo eldre respondenter er, desto mer tilbøyelig er de til å vurdere sin nærmeste leder lavt når det kommer til transformasjonsledelse og høyt for LVU-A. I tillegg opplever de høyere grad av rolleklarhet. Dette kan skyldes at de eldre ansatte har mer erfaring og dermed er mer selvstendig i sitt arbeid.

Variabelen for lederansvar har kun en signifikant korrelasjon (positiv) med ubalanse. Dette funnet indikerer at respondentene med lederansvar opplever høyere grad av ubalanse mellom jobb og fritid. Vi anser dette som naturlig ettersom lederstillinger ofte kan føre til økt arbeidstid og arbeidsmengde.

5.5 Regresjonsanalyse

Vi ønsker å finne en forklaring av variasjon i den avhengige variabelen utbrenthet. I vårt tilfellet er multipel regresjon nyttig fordi det gir et tallmessig uttrykk for effekten av en uavhengig variabel når alle andre holdes konstant. I tillegg avdekker denne analysen hvilke faktorer som er mest avgjørende for å forklare variasjon i den avhengige variabelen.

Regresjonsmodellens forutsetninger er testet og ansees å være tilfredsstillende (Ringdal, 2007: 380). For å teste variablene for multikollinearitet utførte vi en VIF-test. Det er mye diskutert om

hva som kvalifiseres som høye VIF-verdier og det fins derfor ingen tydelig grense. Verdiene skal være lavest mulig, høye verdier gir grunnlag for å kontrollere om resultatet blir annerledes om vi utelater de variablene som korrelerer. I våre analyser så vi ingen tegn til multikolaritet da alle VIF-verdiene var lavere enn 3 for samtlige variabler.

For å teste våre hypoteser gjennomførte vi tre regresjonsanalyser. Dette ble gjort for å se på effekten av å inkludere flere variabler i analysen, samt for å avdekke hvilken modell som forklarte mest av variasjonen i den avhengige variabelen. R^2 måler proporsjonen forklart varians i avhengig variabel, og er et mål på hvor god regresjonsmodellen er. Konstantleddet er predikert verdi av avhengig variabel når de uavhengige variablene settes til null. De ustandardiserte regresjonskoeffisientene (B) viser endringen i avhengig variabel når uavhengige variabler endres med en enhet, kontrollert for de andre variablene i modellen. De standardiserte regresjonskoeffisientene (Beta) er standardiserte verdier for uavhengige variabler i modellen. Disse kan benyttes til å sammenligne styrken i variablenes effekter (Ringdal, 2007: 367-373).

For å presentere resultatene fra regresjonsanalysene vil vi gjennomgå justert R^2 ¹⁷, regresjonskoeffisientene til de uavhengige variablene samt vise til hvorvidt sammenhengene er signifikante eller ikke. Vi vil imidlertid påpeke at regresjonsanalysene er gjennomført i to steg. Tabeller for regresjonsanalyser viser en modell uten og en modell med kontrollvariabler. Vi vil hovedsakelig fokusere på modellene som inkluderer kontrollvariablene.

5.5.1 Regresjonsmodell 1: Lederstil → Utbrenthet

I den første analysen undersøkte vi hvilken effekt de tre variablene for lederstil, samt kontrollvariablene hadde på utbrenthet. Resultater fra denne analysen er fremlagt i tabell 5.15 (vedlegg 9). Modell 1 viser at våre uavhengige variabler forklarer 15% av variasjonen i den avhengige variabelen. Dette viser at det kan være andre forhold som ikke har blitt inkludert i modellen vår som kan påvirke utbrenthetsnivået til de ansatte.

¹⁷ Ettersom R^2 øker med antallet uavhengige variabler, kan den ha en tendens til å gi litt for høye verdier. Vi har derfor valgt å benytte oss av *justert* R^2 .

Transformasjonsledelse og kontrollvariabelen lederansvar viser seg å være de eneste signifikante forklaringsvariablene i modellen. Koeffisienten for transformasjonsledelse er negativ og tolkes som at en økning av transformasjonsledelse vil redusere graden av utbrenthet. Hverken variabelen for LVU-A eller P-LDS er signifikant, da de overstiger p-verdien (sig) på 0,05. Begge de sistnevnte regresjonskoeffisientene er positive, noe som indikerer at en økning i disse variablene vil øke utbrenthetsnivået.

Kontrollvariabelen for kjønn er en dummyvariabel og tolkningen av den negative regresjonskoeffisienten er at kvinner blir mindre utbrent sammenlignet med menn. Regresjonskoeffisienten for alder er negativ og tolkes som at jo eldre man blir, desto lavere er utbrenthetsnivået. Da disse to sammenhengene ikke er signifikante kan vi ikke trekke noen konklusjoner ut ifra denne modellen. Derimot er variabelen for lederansvar signifikant på 5% nivå. Koeffisienten er positiv og indikerer dermed at utbrenthetsnivået øker dersom den ansatte har lederansvar.

5.5.2 Regresjonsmodell 2: Belastningsfaktorer → Utbrenthet

For å teste belastningsfaktorenes effekt på utbrenthet gjennomførte vi en ny regresjonsanalyse (se tabell 5.16, vedlegg 10). Denne modellen inkluderte rolleklarhet, rollekonflikt og ubalanse i tillegg til kontrollvariablene, og resulterte i en justert R^2 på 34,8%.

Ut ifra regresjonsmodell 2 ser vi at rolleklarhet og ubalanse er de eneste signifikante forklaringsvariablene i modellen med og uten kontrollvariablene. Regresjonskoeffisientene viser at en økning i rolleklarhet vil redusere utbrenthet, mens økt ubalanse mellom jobb og fritid vil øke utbrenthet. Koeffisienten for rollekonflikt er positiv (ikke signifikant) og vil derfor øke utbrenthetsnivået dersom variabelen øker.

Kontrollvariablene kjønn og lederansvar tolkes på samme måte som i den forrige regresjonsanalysen. Koeffisienten for alder indikerer at økt alder vil øke utbrenthetsnivået. Ingen av kontrollvariablene er signifikante.

5.5.3 Regresjonsmodell 3: Alle variabler → Utbrenthet

Vi videreutviklet regresjonsmodellen og inkluderte alle variablene i samme analyse.

Modell	Ustandardiserte Koeffisienter		Standardiserte Koeffisienter	t	Sig.	
	B	Std. Avvik	Beta			
1	(Konstant)	103,000	20,183		5,103	,000
	Transformasjon	-9,329	3,092	-,253	-3,017	,003
	LVU-A	,325	2,522	,008	,129	,898
	Passiv LDS	-,841	3,085	-,025	-,273	,785
	Rolleklarhet	-7,389	2,311	-,216	-3,198	,002
	Rollekonflikt	,463	2,077	,017	,223	,824
	Ubalanse	16,477	2,439	,463	6,756	,000
2	(Konstant)	101,462	23,675		4,286	,000
	Transformasjon	-9,163	3,245	-,248	-2,824	,005
	LVU-A	-,100	2,595	-,003	-,039	,969
	Passiv LDS	-,590	3,124	-,017	-,189	,850
	Rolleklarhet	-7,896	2,367	-,231	-3,337	,001
	Rollekonflikt	,743	2,088	,027	,356	,723
	Ubalanse	15,427	2,558	,433	6,030	,000
	Kjønn	-4,235	4,282	-,065	-,989	,324
	Alder	,115	,211	,038	,543	,588
	Lederansvar	4,399	4,348	,068	1,012	,313

Tabell 5.17: Multippel regresjon. Avhengig variabel: Utbrenthet. (Justert $R^2 = 38,5\%$, $n = 154$).

Denne regresjonsmodellen vil være vår strengeste signifikanstest. Regresjonsanalysen viser en forklaringsgrad på 38,5%. Med andre ord ansees denne regresjonsmodellen å være bedre enn de to foregående modellene. De signifikante variablene ble som tidligere transformasjonsledelse, rolleklarhet og ubalanse. Regresjonskoeffisientene for variablene indikerer at transformasjonsledere og rolleklarhet reduserer utbrenthetsnivået, mens ubalanse øker nivået på utbrenthet. I denne regresjonsanalysen er ingen av kontrollvariablene signifikante. Regresjonskoeffisienten for kjønn er fortsatt negativ, mens alder og lederansvar er positive.

Regresjonsmodellen med kontrollvariablene (i steg 2) medfører en endring i korrelasjonskoeffisienten for LVU-A. Den går fra å være positiv til negativ. Ettersom regresjonskoeffisienten er svært lav (under 1) anser vi ikke denne endringen som vesentlig. Vi vil derfor ikke gå ytterligere inn på det.

Når det gjelder variabelen for P-LDS viser resultatene svake regresjonskoeffisienter. Med bakgrunn i korrelasjonsmatrisen som viste en høy negativ korrelasjon mellom P-LDS og transformasjonsledelse, valgte vi å kjøre en ny regresjonsanalyse uten variabelen for transformasjonsledelse (tabell 5.18, i vedlegg 11). Dette for å se om effekten til P-LDS ble sterkere. Analysen ga en høyere positiv regresjonskoeffisient, samt en p-verdi på 0,61 som er nær signifikansnivået vårt. Dersom vi hadde valgt et signifikansnivå på 10% ville dette funnet vært signifikant.

5.5.4 Hierarkisk regresjon

For å undersøke hvilke variabler som forklarer mest varians gjennomførte vi en hierarkisk regresjonsanalyse. Denne analysen er interessant da den tydeliggjør hvilke forhold som har mest påvirkning på respondentens utbrenthetsnivå i utvalget vårt. Vi valgte metoden *forward* i SPSS som stegvis inkluderer de signifikante variablene. Resultatene viser at variabelen ubalanse har størst effekt, etterfulgt av transformasjonsledelse og rolleklarhet (se tabell 5.19). De resterende variablene ekskluderes da de har høyere p-verdier enn 0,05.

Modell	Ustandardiserte Koeffisienter		Standardiserte Koeffisienter	t	Sig.	
	B	Std. Avvik				
1	(Konstant)	36.067	7.318		4.929	.000
	Ubalanse	19.124	2.436	.537	7.851	.000
2	(Konstant)	75.096	11.420		6.576	.000
	Ubalanse	17.505	2.337	.492	7.489	.000
	Transformasjon	-10.420	2.424	-.282	-4.300	.000
3	(Konstant)	101.603	13.584		7.480	.000
	Ubalanse	16.582	2.279	.466	7.278	.000
	Transformasjon	-8.895	2.389	-.241	-3.723	.000
	Rolleklarhet	-7.415	2.210	-.217	-3.356	.001

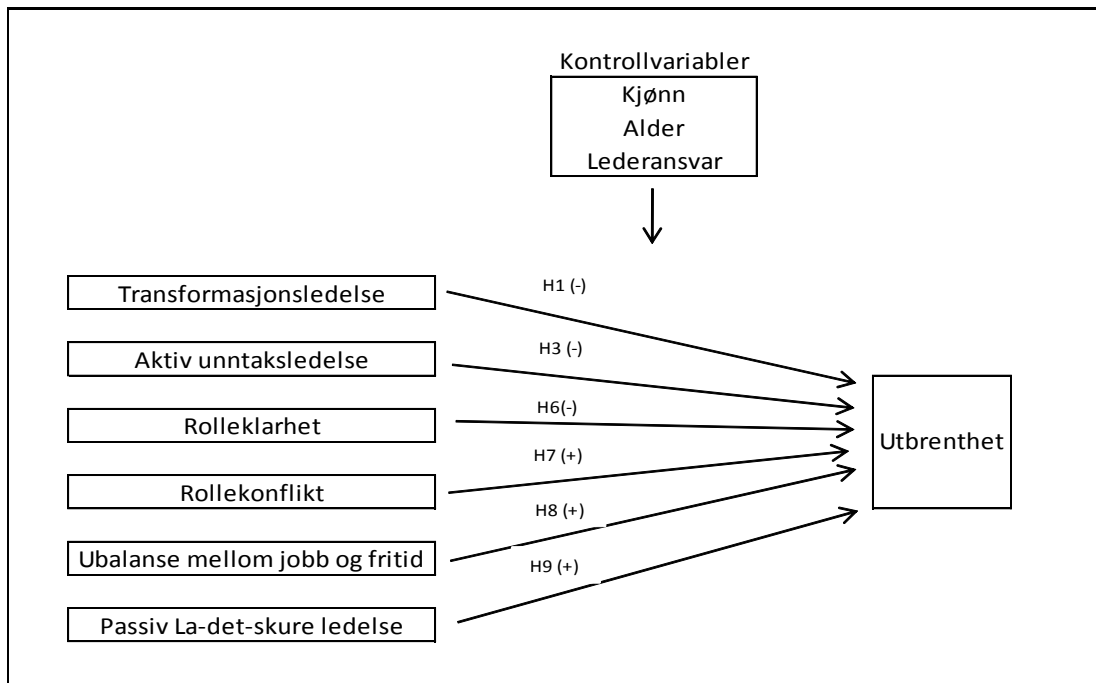
Tabell 5.19: Hierarkisk regresjon (*forward*). Avhengig variabel: Utbrenthet. (Justert $R^2=39,9\%$, $n= 154$).

5.6 Hypotesetesting

Her vil vi benytte oss av funn fra analysene for å bekrefte eller forkaste hypotesene. Om hypotesene blir støttet eller ikke avhenger av om funnene er signifikante. Ikke-signifikante funn vil også bli trukket fram der det vurderes som relevant for videre diskusjon. Vi vil først si noe om de bivariante sammenhengene, for så å gå videre til funn fra de multivariate analysene.

Våre analyser har ført til noen endringer når det gjelder antall og formulering av hypoteser. Den første korrelasjonsanalysen viste høye korrelasjoner mellom flere variabler. Den store korrelasjonseffekten som forelå mellom transformasjonsledelse og betinget belønning ville ha problematisert videre analyser og hypotesetesten. Med bakgrunn i korrelasjonsanalysen valgte vi å ekskludere samtlige spørsmål som omhandlet betinget belønning. Som en konsekvens av dette valget opphørte hypotese H2 fra analysene. Faktoranalysen og korrelasjonsanalysen bidro også til en sammenslåing av enkelte spørsmål som omhandlet LVU-P og LDS. Dermed utgjorde de *en* variabel i regresjonsanalysene. Dette førte til at hypotese H4 og H5 ble slått sammen og omformulert til en ny hypotese (H9).

I figur 5.3 vises den reviderte empiriske modellen for problemstillingen vår.



Figur 5.3: Revidert empirisk modell

Følgende hypoteser vil da bli testet:

H1: Det er en negativ sammenheng mellom transformasjonsledelse og utbrenthet.

H3: Det er en negativ sammenheng mellom aktiv unntaksledelse og utbrenthet.

H6: Det er en negativ sammenheng mellom rolleklarhet og utbrenthet.

H7: Det er en positiv sammenheng mellom rollekonflikt og utbrenthet.

H8: Det er en positiv sammenheng mellom dårlig balanse mellom jobb/fritid og utbrenthet.

H9: Det er en positiv sammenheng mellom passiv la-det-skure ledelse og utbrenthet.

5.6.1 Hypotesetest fra bivariate analyser

Bivariat analyse er en analyse av to variabler for å se hvordan de forholder seg til hverandre. I denne oppgaven har vi gjennomført en korrelasjonsanalyse for å se på sammenhengen mellom den avhengige variabelen og hver enkelt av de uavhengige variablene. Korrelasjonsanalysen danner dermed grunnlaget for denne delen av hypotesetesten.

Korrelasjonsanalysen (tabell 5.14) viste fem sterke signifikante sammenhenger med utbrenthet. Dette gjaldt henholdsvis transformasjonsledelse, rolleklarhet, rollekonflikt, ubalanse og passiv la-det-skure. Retningen og signifikansnivået til korrelasjonskoeffisientene samsvarte med hypotesene våre. Basert på disse funnene finner vi støtte for hypotese H1, H6, H7, H8 og H9.

Den bivariate sammenhengen mellom ledelse ved unntak-aktiv var svak og ikke signifikant. Dette funnet indikerte dermed at denne typen lederstil hadde liten effekt på respondentenes utbrenthetsnivå. Med utgangspunkt i korrelasjonsanalysen finner vi derfor ikke støtte for hypotese H3.

Bivariate analyser ser kun på en sammenheng av gangen. Det er derfor fordelaktig å gjennomføre multivariate analyser for å se effekten av flere variabler samtidig. Overnevnte slutninger vil dermed være midlertidige ettersom bivariate analyser ikke er tilstrekkelige for å trekke konklusjoner.

5.6.2 Hypotesetest fra multivariate analyser

For å se på sammenhengen mellom de uavhengige variablene og utbrenthet, gjennomførte vi tre multiple regresjonsanalyser. Den første analysen inkluderte variabler for lederstil, den andre omfattet belastningsfaktorer, og den tredje inkluderte alle variablene. I samtlige analyser kontrollerte vi for kjønn, alder og lederansvar.

Vi gjennomførte multivariate analyser for å sjekke om sammenhengene gitt av korrelasjonsanalysen var like solide når vi inkluderte flere variabler. Som antatt viste regresjonsanalysen færre signifikante resultater enn korrelasjonsmatrisen. For variablene transformasjonsledelse, rolleklarhet og ubalanse var det høye og signifikante regresjonskoeffisienter i alle modellene. Retningen på koeffisientene samsvarte med våre hypoteser og vi kan derfor si at vi finner støtte for H1, H6, H8.

Variabelen for LVU-A ga svake og ikke signifikante resultater i regresjonsanalyse 1 og 3. Disse resultatene indikerte at denne lederstilen ikke hadde noen sammenheng utbrenthet. Men andre ord finner vi ikke støtte for H3. Når det gjelder variabelen for rollekonflikt viste de multiple regresjonsanalysene en positiv, ikke signifikant sammenheng med utbrenthet. Basert på de multiple regresjonsanalysene finner vi dermed ikke støtte for H7.

Når det gjelder variabelen for P-LDS fikk vi kun tilnærmet signifikante resultater da vi ekskluderte transformasjonsledelse fra regresjonsanalysen. I regresjonsmodell 4 (vedlegg 11) hvor transformasjonsledelse ble utelatt fikk P-LDS høyere utslag på den avhengige variabelen. Dette indikerer dermed en svak støtte for H9.

5.7 Oppsummering av hypotesetestingen

Resultatene fra våre analyser har bidratt til å gi oss tilstrekkelig informasjon til å kunne konkludere i forhold til våre hypoteser. I forhold til vurderingen av om vi skal beholde eller forkaste hypotesene, ansees funn fra de multivariate analysene å være mer pålitelige enn de bivariate analysene.

Hypotese 1, 6 og 8 bekreftes ut ifra korrelasjonsanalysen samt fra multippel regresjon. Ettersom vi finner støtte for disse hypotesene i både bivariante og multivariate analyser, velger vi å beholde H1, H6 og H8. Ingen av analysene viste signifikante sammenhenger knyttet til H3. Våre funn tilsier dermed at LVU-A ikke har noen effekt på utbrenthet. Med dette velger vi å forkaste H3. Den bivariante analysen støttet hypotese 7, men det ble ikke funnet noen signifikante sammenhenger i de multivariate analysene. Ettersom vi vektlegger de sistnevnte analysene mest, vil vi ikke beholde H7.

Hypotesen for passiv la-det-skure ledelse (H9) ble støttet i den bivariante analysen. I den multiple analysen hvor vi kontrollerte for transformasjonsledelse, fant vi i utgangspunktet ikke støtte for denne hypotesen. I regresjonsanalysen hvor transformasjonsledelse ble ekskludert, fikk P-LDS en økt effekt på utbrenthet. Denne sammenhengen var ikke signifikant. En samlet vurdering vil derfor være at vi kun finner delvis støtte for H9.

6.0 Diskusjon

Hensikten med denne oppgaven var å teste empirisk om lederstil og andre sentrale belastningsfaktorer hadde en sammenheng med utbrenthet. Med bakgrunn i teori og tidligere forskning vil vi drøfte våre funn. Videre vil vi diskutere ledelsesmessige implikasjoner og konkludere i forhold til våre problemstillinger. Avslutningsvis vil vi drøfte metodiske betraktninger.

6.1 Utbrenthetsnivået i utvalget

Måleinstrumentet BBI kan gi holdepunkter for om man er utbrent, eller på grensen til å bli utbrent. Det påpekes derimot at BBI kun i begrenset grad bidrar til å identifisere hvilke stresskilder som påvirker utviklingen av utbrenthet (Matthiesen, 2011: 335). Forekomst av utbrenthet i utvalget vårt ble målt med utgangspunkt i den gjennomsnittlige poengsummen til BBI samt utvalgets fordeling innenfor de syv sårbarhetsgruppene.

Den gjennomsnittlige poengsummen kan brukes for å gjøre en “tilstandssjekk” på utbrenthetsnivået i en arbeidsgruppe. Et gruppegjennomsnitt på mer enn 90 poeng er alarmerende, mens et gjennomsnittlig poengsum på over 80 også bør tolkes som et klart faresignal (Matthiesen, 2011: 335). Etersom gjennomsnittlig poengsum i utvalget vårt ligger på 91,4 poeng, er det over den “kritiske grensen” og oppfattes dermed som bekymringsfullt. Dette indikerer at respondentenes arbeidsplass oppleves som belastende.

Det har tidligere blitt hevdet at IT-bransjen er en krevende arbeidsplass (Evenstad, 2012; Jain m.fl., 2011). Dette gjenspeiles også i den kvalitative delen av undersøkelsen vår. I tekstlige beskrivelser (kommentarer) har respondenter blant annet gjort rede for hvilke faktorer som oppleves som belastende i deres arbeidssituasjon. Faktorer som nevnes er blant annet arbeidsmengde, ressursmangel, tidsfrister, mangel på opplæring, konsekvenser av nedbemanning samt ubalanse mellom jobb og fritid. Flere av respondentene har selv skrevet at de er utbrent eller at de stresser kontinuerlig.

“Kan legge til at jeg for tiden er Sykemeldt p.g.a. utbrenthet, og desverre er det andre gangen i min karriere.” (Mann, sårbarhetsgruppe 6).

“...Har lært meg å ta pauser når jeg kjenner at kolapsen er på vei. Har blitt flinkere til å si nei.”
(Mann, sårbarhetsgruppe 6)

For å beskytte respondentenes anonymitet har vi ikke angitt andre opplysninger enn kjønn og hvilken sårbarhetsgruppe de befinner seg i. Sett i forhold til respondentenes kommentarer, samt den gjennomsnittlige BBI-skåren er det et tegn på at utbrenthet er et problem som bedrifter bør ta tak i. En svakhet ved undersøkelsen er at de som er utbrent kan ha vært 100% sykmeldt og dermed ikke hatt muligheten til å delta på grunn av sykefraværet. Dersom de hadde deltatt i undersøkelsen vår kunne vi muligens ha fått et høyere utslag på utbrenthetsskåren i utvalget vårt.

Utvalgets fordeling innenfor de 7 sårbarhetsgruppene fremgår av tabell 5.6. Resultater fra analysen vår viste at 41,5% av utvalget oppnådde en BBI-skår på 100-155 poeng, det vil si at de befant seg i sårbarhetsgruppe 5-7. Respondenter i disse sårbarhetsgruppene ansees å være utbrent eller på grensen til å bli utbrent. Dette ansees å være en relativt høy andel av utvalget vårt, noe også den gjennomsnittlige BBI-skåren har antydnet. Respondenter som havnet i sårbarhetsgruppe 5 (26,6%) antas å ha et belastningsnivå som kan føre til at de er i ferd med å bli følelsesmessig utmattet. De som befinner seg i sårbarhetsgruppe 6 (13,6%) er mest sannsynlig tomme for overskudd og føler stadig at det er et ork å dra på jobb. Respondenter i sårbarhetsgruppe 7 (1,3%) klassifiseres som alvorlig utbrent. Personer i denne sårbarhetsgruppen ansees å være sterkt nedkjørt samt belastet med store konsentrasjonsproblemer og psykomatiske plager.

Respondenter i sårbarhetsgruppe 4 (29,2%) er et stykke unna fra å brenne ut, men rådet at de bør være litt mer aktsomme. Selv om utbrenthetsnivået i utvalget vårt er høyt viser resultatene at 29,2% av utvalget (sårbarhetsgruppe 1-3) trives godt på sin arbeidsplass. Disse respondentene ser ut til å ha en arbeidshverdag hvor de mestrer belastningsnivået sitt. For ytterligere beskrivelse av BBI's sårbarhetsgrupper, se figur 6.1 (vedlegg 12).

Inndelingen i sårbarhetsgrupper er utarbeidet på grunnlag av klinisk skjønn, intervjuer med “nedkjørte” ofre og statistiske analyser. Denne inndelingen regnes for å være den vitenskapelige mest usikre delen av BBI, og grupperingen antas å være mest pålitelig i ytterpunktene av

skalaen. Statistiske analyser har undersøkt og indikert at det allikevel er hensiktsmessig å operere med sårbarhetsgrupper for utbrenthet (Matthiesen, 2011: 333).

6.1.1 Utbrenthetsnivå i forhold til kontrollvariabler

En kvinnelig respondent ga indikasjon om at vår antagelse rundt IT-bransjen som en mannsdominert bransje var riktig. Hun kommenterte som følgende: ”*jeg føler veldig på at jeg er kvinne i et mannsdominert bransje...*”. I litteraturen finnes det små forskjeller mellom menn og kvinners sårbarhet for utvikling av utbrenthet (Cordes & Dougherty, 1993 – omtalt i Matthiesen, 2011: 326). Resultater fra vår enveis variansanalyse (tabell 5.7, vedlegg 6) viste at menn hadde høyere gjennomsnittlige BBI-skår og var mer utsatt for utbrenthet enn kvinner.

I tillegg viste resultatene at både de yngste og de eldste respondentene hadde høy gjennomsnittlige BBI-skår (se tabell 5.8, vedlegg 6). Ifølge tidligere forskning hevdes det at prediktorer for utbrenthet kan være sterkere for yngre medarbeidere ettersom de er mer entusiastiske, engasjerte og pliktoppfyllende mennesker. Unge arbeidstakere kommer med store, urealistiske forventninger, noe som kan være en sentral kilde for utvikling av utbrenthet. De vil være mer sårbare grunnet manglende erfaring. Når disse menneskene får et realitetssjokk, kan de bli utbrent (Leiter, 1991 – omtalt i Skogstad, 2011: 33).

Til tross for at det er de yngste arbeidstakerne som ansees å være i risikogruppen for utvikling av utbrenthet, er de eldste arbeidstakerne i utvalget også rammet hardt. Ansatte i den øvre aldersgruppen kan ha vært i bedriften i mange år. Dette blir også illustrert gjennom den høye gjennomsnittsalderen (50 år) og den høye gjennomsnittlige ansienniteten (18 år) i utvalget. I takt med økt alder og høy ansiennitet er det naturlig å tenke at de ansatte har vært i bransjen i flere år. Fremtredende teoretikere hevder at utbrenthet er en prosess forårsaket av *langvarig* følelsesmessig overbelastning (Maslach, 1982; Pines & Aronson, 1988; Schaufeli & Enzmann, 1998). En høy ansiennitet i IT-bransjen kan dermed føre til at de ansatte blir eksponert for langvarige arbeidsbelastninger, noe som kan føre til utbrenthet. Dette kan til dels forklare hvorfor den eldste aldersgruppen i utvalget vårt fikk en høy gjennomsnittlig BBI-skår.

I tillegg kan alder ha en sammenheng med hvor mange alternative jobbmuligheter du som arbeidstaker har. En respondent i den øvre aldersgruppen skriver som følgende “...Pga. alder er det ingen alternativ til annen fast jobb. Ingen sikkerhet rundt ansettelse. Stadige endringer og omstruktureringer..” (Mann, sårbarhetsgruppe 5). Kommentaren kan tolkes som at personen føler seg kontinuerlig stresset ettersom det er mye usikkerhet knyttet til respondentens arbeidssituasjon. Personen befinner seg på grenseland til å bli utbrent, muligens fordi han velger å bli i jobben. Ettersom kommentaren indikerer at personen ikke kan slutte i arbeidet, kan dette tyde på at utbrenthetsprosessen ikke kan avbrytes (Matthiesen, 2011: 336)

Den mellomste aldersgruppen har lavest gjennomsnittlig BBI-skår (tabell 5.8, vedlegg 6). Dette kan for eksempel skyldes at de har kommet seg over realitetssjokket i takt med økt erfaring, noe som også kan ha en beskyttende effekt mot utbrenthet (Maslach m.fl., 2001). Med andre ord har de fått tilstrekkelig erfaring til å mestre kravene de står overfor, samtidig som de ikke har vært belastet “lenge nok” til å bli utbrent.

Respondenter med lederansvar har en høyere gjennomsnittlig BBI-skår (tabell 5.9, vedlegg 6). Dette indikerer at de har en mer belastende arbeidssituasjon sammenlignet med ansatte uten lederansvar. Personer med lederansvar kan ha et høyere utbrenthetsnivå grunnet mange ulike forhold. Som leder kan man for eksempel oppleve å ha større ansvar, høyere arbeidsmengde, som til sammen kan føre til ubalanse i livet. Det blir dermed vanskeligere å skille mellom jobb og privatliv. Denne antagelsen støttes via den positive (signifikante) korrelasjonen mellom ubalanse og lederansvar i vår undersøkelse. Skillet mellom arbeidsliv og privatliv kan være ekstra vanskelig i IT-bransjen, som gjerne karakteriseres som en “grenseløs” bransje.

Høyere BBI-skår blant ansatte med lederansvar kan også være avhengig av hvilken lederstil de selv utøver på arbeidsplassen. Ledere som benytter seg av transformasjonsledelse er ifølge tidligere forskning mindre utsatt for å bli utbrent (Zopiatis & Constanti, 2009). Selv om det nærmest er umulig å eliminere utbrenthet i arbeidslivet, er det allikevel viktig med bevisstgjøring rundt utøvde lederstiler. Et fokus på “gode” lederstiler kan forebygge de langvarige og ødeleggende konsekvensene forbundet med utbrenthet, både hos lederen selv og blant de ansatte. (Hellesøy, 2002; Casserley & Megginson, 2008 – omtalt i Zopiatis & Constanti, 2009). Ettersom

forebyggende tiltak mot utbrenthet ligger utenfor oppgaven vår vil vi ikke gå ytterligere inn på dette.

6.2 Drøfting av hypoteser

Her vil vi ta utgangspunkt i resultater knyttet til hypotesetestingen.

6.2.1 Lederstil og utbrenthet

Indekser for lederstiler målte transformasjonsledelse, ledelse ved unntak-aktiv og passiv la-det-skure ledelse. Disse variablene ble testet i hypotese H1, H3 og H9.

Transformasjonsledelse (H1)

Til tross for at vi inkluderte flere variabler i undersøkelsen vår fikk vi sterke funn knyttet til transformasjonsledelse. Resultater fra regresjonsanalysen indikerte at transformasjonsledelse hadde forholdsvis stor betydning for utbrenthetsnivået. Alle analyser gjennomført i vår undersøkelse viste en negativ sammenheng mellom transformasjonsledelse og utbrenthet. Våre funn ga dermed sterk støtte for hypotese 1, noe som impliserer at ledere ved hjelp av sin lederatferd har en direkte effekt på de ansattes utbrenthetsnivå. Dette samsvarer med teorier rundt ledelse og tidligere forskning som har vist at transformasjonsledere har en lindrende effekt på de ansattes utbrenthetsnivå (Bass & Riggio, 2006; Leithwood m.fl., 1996).

Resultater fra den deskriptive analysen viste at transformasjonsledelse hadde en relativt høy gjennomsnittsverdi (3,30) sammenlignet med de andre lederstilene (tabell 5.5, vedlegg 4). Det betyr at flere av respondentene i undersøkelsen vår vurderte sin leder som transformerende fremfor fraværende slik tilfellet er med P-LDS. Dette er positivt for utvalgsbedriftene da det gir indikasjoner på at de har flere ledere som besitter egenskapene til en transformasjonsleder. Den positive effekten av transformasjonsleder kommer også til uttrykk i en kommentar hvor en mannlig respondent skriver: *“Stort arbeidspress, som hadde vært vanskelig å takle uten en dyktig, krevende og inspirerende leder.”* (sårbarhetsgruppe 3). Ettersom denne respondenten skårer lavt på utbrenthetsnivå gir det indikasjoner om at tilstedeværelse av en transformasjonsleder har en positiv betydning for de ansatte, og følgelig reduserer risikoen for å

brenne ut. Det høye utbrenthetsnivået i utvalget kan dermed skyldes andre faktorer enn transformasjonsledelse.

Ledelse ved unntak – Aktiv (H3)

Det kan ikke sannsynliggjøres noen sammenheng mellom respondentens utbrenthetsnivå og lederstilen ledelse ved unntak-aktiv. En mulig forklaring på den svake effekten kan være at de ansatte er vant til å arbeide selvstendig og ha lite kontakt med sin nærmeste leder. Denne antagelsen bekreftes ytterligere av en mannlig respondent som skriver at “*Vurdering av leder blir mye 'midt på treet', ikke fordi jeg vurderer alt som middelmådig, men fordi jeg ikke har mye kontakt med min leder utenom en årlig samtale og kan egentlig ikke vurdere hans egenskaper i de ulike situasjonene som er beskrevet i spørreundersøkelsen.*” (sårbarhetsgruppe 4).

LVU-A beskrives som tilbakeholden ledelse hvor lederen kun griper inn når det gjøres feil (Kaufmann & Kaufmann, 2009: 353). Dersom en ansatt for eksempel ikke møter opp på tide, eller tar flere kaffepauser enn tillatt vil en aktiv leder reagere og hindre at dette skjer igjen i fremtiden. Ut ifra sitatet over virker det som om den vurderte lederen ikke kan klassifiseres som en aktiv unntaksleder.

Passiv la-det-skure ledelse (H9)

Når det gjelder resultater vedrørende passiv la-det-skure ledelse, fant vi delvis støtte for sammenhengen mellom P-LDS og utbrenthet. Ettersom mange av respondentene jobber i et internasjonalt selskap, opplever flere at de har stor avstand til sin nærmeste leder. Blant annet skriver en mannlig respondent at “*...Leder som jeg har vurdert er funksjonell leder i et annet land. Ser ham sjelden. For sjelden.*” (sårbarhetsgruppe 5). Tidligere forskning har vist at det ikke nødvendigvis er negative handlinger som utføres, men heller konsekvensen av å ikke lede som er problemet. En passiv lederstil påvirker arbeidsmiljøet på en negativ måte. Med andre ord kan stressfaktorer på arbeidsplassen ikke bare forklares med fravær av konstruktiv ledelse, men først og fremst av tilstedeværelsen av la-det-skure ledelse (Skogstad, m.fl., 2007).

Ut ifra fullspektrumsmodellen er la-det-skure ledelse den minst effektive lederstilen og er dermed blitt negativt fremstilt i litteraturen. Kaufmann & Kaufmann (2009: 354) nevner et

“positivt” aspekt av la-det-skure ledelse. Lederen viser tillit ved å ikke blande seg i arbeidet til de ansatte. Hensikten med å opptre “fraværende” er at medarbeidere skal jobbe selvstendig. Denne typen lederstil kan passe bra i organisasjoner hvor selvdrevne ansatte besitter høy kompetanse og er indre motivert (Bass & Riggio, 2006: 208). I tillegg kan benyttet lederstil avhenge av miljøet og organisasjonen. Det vil med andre ord si at lederen selv ikke alltid kan klandres for sin lederatferd, da det avhenger av hele organisasjonen. Dette kan være tilfellet i vårt utvalgt hvor et stort antall respondenter jobber i internasjonale bedrifter.

6.2.2 Belastningsfaktorer og utbrenthet

Vi avgrenset studien vår til å undersøke tre sentrale belastningsfaktorer: rolleklarhet, rollekonflikt og ubalanse. Disse variablene ble testet i hypotese H6, H7 og H8.

Rolleklarhet (H6)

Vi fant sterk støtte for hypotese 6. Vi vil påpeke at en høy rolleklarhet impliserer lav rolleklarhet. Bedrifter i IT-bransjen preges ofte av outsourcing, omfattende omstillingsprosesser og nedbemanning (Jain m.fl., 2011). Dette gjenspeiles også i en kommentar fra en respondent “...ingen sikkerhet rundt ansettelse. Stadige endringer og omstruktureringer.” (Mann, sårbarhetsgruppe 5).

Vår kontaktperson i IT forbundet fortalte oss at den største utvalgsbedriften vår nylig hadde gjennomgått en omfattende omstillingsprosess. En slik prosess kan medføre mye usikkerhet rundt ansvarsområder og dermed gi opphav til rolleklarhet. Dersom de ansatte ikke vet hvilke forventninger som stilles til dem, vil de ikke kunne yte maksimalt på arbeidsplassen. Det påpekes at det ikke er selve omstillingen som er problemet, men heller informasjonsflyten. Uklarheten kan med andre ord oppstå dersom informasjonen om endringen ikke blir videreformidlet til alle relevante parter (Saksvik, 2011).

Med bakgrunn i dette forventet vi å få noe lavere skår på skalaen for rolleklarhet. Ettersom gjennomsnittsverdien for rolleklarhet var 3,9, tolket vi det som høy rolleklarhet i utvalget (tabell 5.5, vedlegg 4). Dette er et overraskende resultat gitt forutsetninger for IT-bedrifter med mye omstilling. Dette funnet peker i retning av at bedriftene i utvalget muligens har vært flinke til å gi

tilstrekkelig informasjon rundt nye og gamle roller (Saksvik, 2011: 211). God informasjonsflyt kan bidra til å redusere utbrenthet. Dette med bakgrunn i at undersøkelsen vår avdekket en negativ sammenheng mellom rolleklarhet og utbrenthet.

Rollekonflikt (H7)

Ettersom multivariate analyser ikke viste noen signifikant effekt på utbrenthet, valgte vi å forkaste hypotese 7. Spørsmålet som omhandlet rollekonflikt målte i utgangspunktet intersenderkonflikt. Denne typen rollekonflikt går ut på at man mottar motstridende forespørsler fra to eller flere personer (Beehr, 1995). Spørsmålet indikerer dermed at intersenderkonflikt har en sammenheng med rolleklarhet. Dette kommer også frem av den signifikante negative korrelasjonen mellom rollekonflikt og rolleklarhet (tabell 5.14). Dersom det er lav rolleklarhet på en arbeidsplass, vil en ansatt trolig oppleve å motta motstridende forespørsler fra flere personer. Gjennomsnittlig poengsum for rollekonflikt ligger på 2,8, noe som ansees å være middels høy (tabell 5.5, vedlegg 4). Ettersom vi fikk en høy skår på rolleklarhet, skulle man tro at verdien for rollekonflikt skulle ha vært lavere.

Ubalanse (H8)

Våre funn indikerte at balanse mellom jobb og fritid var den viktigste faktoren for de ansattes utbrenthetsnivå. Ettersom alle analysene viste positive sammenhenger mellom ubalanse og utbrenthet fikk vi sterk støtte for hypotese 8. Funnene samsvarer med teorier og tidligere empiri som vektlegger viktigheten av et godt samspill mellom arbeid og familie (Clark, 2000; Thuen, 2011; Kanwar m.fl., 2009).

Det kan være krevende å jobbe med IT. Kunder har stadig forventninger om service uavhengig av tid på døgnet (Ernes, 2006). For å yte service til kunden samt ferdigstille sine arbeidsoppgaver innen gitte tidsfrister må ansatte i IT-bransjen jobbe døgnet rundt. I tillegg kan frykt for foreldelse av kompetanse føre til at de ansatte blir nødt til å bruke fritiden sin på å lære seg ny teknologi. Dette tyder på at det er normalt å ha et “mobilt kontor”, noe som kan medføre at grensen mellom jobb og fritid blir svakere¹⁸.

¹⁸ <http://www.elogit.no/id/14345.0>

Tidligere forskning har vist at balansen påvirkes negativt av økt antall arbeidstimer (White m.fl. 2003). En stor andel av respondentene (64,3%) måtte jobbe overtid, noe som medførte lange arbeidsuker. Trolig kan nivået på ubalansen i utvalget skyldes lange arbeidsdager. En annen årsak til ubalanse i utvalget kan ha en sammenheng med at utbrenthet er en langvarig prosess. Dersom en person opplever ubalanse over tid, kan dette medføre et høyt belastningsnivå og resultere i utbrenthet. Ettersom vi har en høy gjennomsnittsalder samt høy ansiennitet i utvalget, virker det logisk at våre respondenter opplever ubalanse.

Gjennomsnittsverdien for ubalanse i utvalget lå på 2,9 (se tabell 5.5, vedlegg 4). Ifølge Clark (2000) defineres ubalanse mellom jobb og fritid som at man prøver å fylle flere roller og dermed opplever rollekonflikt. Derfor er det logisk at rollekonflikt og ubalanse har tilnærmet lik gjennomsnittsverdi for benyttet skala. Dette vises også i form av signifikante positive korrelasjoner mellom de to variablene i korrelasjonsanalysen.

I tillegg til de statistiske analysene viste den kvalitative delen av undersøkelsen vår at de ansatte vektlegger viktigheten av god balanse. *“Besvarelsen hadde vært en helt annen (dårligere svar) om jeg ikke hadde en fleksibel arbeidsplass med utstrakt bruk av flexitid (pluss og minustid) og muligheten for å jobbe ekstra i perioder og avspasere i andre. Dette gjør at man kan harmonere jobb og privatliv på en bedre måte.”* (Mann, sårbarhetsgruppe 4).

En kvinnelig respondent i sårbarhetsgruppe 5 skrev at *“Det som er bra på min arbeidsplass er fleksibiliteten i forhold til arbeidstiden, man blir ikke uglesett om man må dra hjem tidligere fra jobb eller har hjemmekontor..”*. Til tross for de “positive” kommentarene knyttet til den fleksible arbeidstiden ligger de overnevnte respondentene i sårbarhetsgruppe 4 og 5. Dette tyder på at utbrenthetsnivået kunne ha vært høyere dersom det “mobile kontoret” ikke hadde vært tilstede. Igjen viser dette betydningen av en organisasjon som tilrettelegger for et godt samspill mellom jobb og fritid.

6.3 Andre funn

Gjennom sin lederfunksjon kan ledere på ulike nivåer påvirke sine ansatte på flere måter. Våre data indikerte at lederstil både hadde en direkte og en indirekte effekt på utvikling av utbrenthet. Vi ønsker å få frem den relative betydningen av ledelse og vil derfor gjøre rede for andre sammenhenger vi fant i våre analyser.

I tillegg til å avdekke direkte effekter mellom uavhengige variabler og utbrenthet, viste den bivariate analysen flere korrelasjoner mellom de uavhengige variablene. Korrelasjonsanalysen (tabell 5.14) viste at transformasjonsledelse hadde en signifikant sammenheng med rolleklarhet (positiv), rollekonflikt (negativ) og ubalanse (negativ). Dette indikerer at transformasjonsledelse øker graden av rolleklarhet som følgelig reduserer utbrenthet. I tillegg viste korrelasjonene at denne lederstilen reduserte opplevelsen av rollekonflikt og ubalanse. Det har blitt hevdet at det er større sannsynlighet for at en transformasjonsleder bidrar til å løse og redusere konflikter, stress og utbrenthet (Bass & Riggio, 2006: 80).

Overnevnte sammenheng mellom transformasjonsledelse og belastningsfaktorer gir indikasjoner på at lederstil også har en indirekte effekt på utbrenthet i form av å påvirke belastningsfaktorene. Våre funn samsvarer med en rekke empiriske studier som har funnet negative korrelasjoner mellom konstruktive ledelsesformer og rollestress (Skogstad m.fl., 2007: 86; Kirkpatrick & Locke, 1996 – omtalt i Thompson & Li, 2010: 105). Med disse funnene presiserer vi viktigheten av å utøve en transformerende lederstil.

Våre multiple regresjonsanalyser avdekket ingen signifikante direkte sammenhenger mellom passiv la-det-skure ledelse og utbrenthet. Derimot indikerte korrelasjonsanalysen at passiv la-det-skure ledelse hadde en signifikant effekt på utbrenthet og andre sentrale belastningsfaktorer. Vi fant blant annet en signifikant negativ korrelasjon mellom P-LDS og rolleklarhet. Dette indikerer at denne lederstilen reduserer graden av rolleklarhet, som følgelig kan føre til en økning i utbrenthet. Å begynne i en ny stilling i samme bedrift eller i en ny jobb hvor det hverken foreligger nyttige stillingsbeskrivelser eller hvor den aktuelle lederstilen er la-det-skure ledelse kan rolleklarhet lett oppstå (Skogstad, 2011: 30).

På samme måte viser de positive korrelasjonene med rollekonflikt og ubalanse at P-LDS indirekte vil øke utbrenthetsnivået til de ansatte. Disse funnene samsvarer med Skogstad m.fl. (2007) som fant at denne typen lederstil påvirker arbeidsmiljøet på en negativ måte, spesielt i form av rolleklarhet og rollekonflikt.

6.4 Implikasjoner for ledelsespraksis

Utbrenthet kan betraktes som et symptom på et belastende arbeidsmiljø (Matthiesen, 2011: 322). Med en arbeidshverdag preget av flere stressorer, utgjør ledelsen i IT-bransjen en viktig faktor for å redusere stressnivået. Dette kan gjøres på ulike måter, blant annet i form av tilrettelegging av arbeidsforhold for å lettere kunne håndtere ulike krav.

Våre funn knyttet til sammenhengen mellom lederstil og utbrenthet indikerer at transformasjonsledere bidrar til en reduksjon i følelsen av å være utbrent. Dette kan skyldes at de ansatte velger å prestere på arbeidsplassen og har muligheten til å oppnå selvrealisering. Det finnes mange måter en transformasjonsleder kan hjelpe sine ansatte på når det gjelder å takle kronisk stress og dens effekter. En måte å håndtere dette på er når lederen transformerer (forvandler) personlige bekymringer til innsats for å oppnå kollektive mål. Ledere som tar individuelle hensyn i betraktning kan muligens hjelpe til med å bygge et sosialt nettverk av støtte for å overkomme følelsen av stress og utbrenthet. Usikkerheten ved følelsen av isolering blir dermed erstattet med sikkerheten knyttet til følelsen av tilhørighet til en større enhet (Bass & Riggio, 2006: 57-79).

Transformasjonsledelse er en kompleks lederstil som kan oppfattes på ulike måter av de ansatte. Stressnivået blant de ansatte kan øke grunnet den følelsesladde interaksjonen de har med lederen. Motsatt kan denne interaksjonen føre til at de ansatte investerer mer i arbeidet sitt og over tid vil stå i fare for å brenne ut (Hetland m.fl., 2007). Dette ansees å være relevant og interessant i forhold til utvalget vårt. Transformasjonsledere har en evne til å bygge høyt engasjerte og lojale medarbeidere. Høyt engasjerte medarbeidere (for eksempel de som tar med seg jobben hjem om kvelden og involverer seg i sitt arbeid) kan erfare mer stress enn de som er likegyldige i forhold til jobben sin. Det er derfor et paradoks at transformasjonsledere styrker de ansattes

organisatorisk engasjement og samtidig bidrar til å redusere følelsen av stress og utbrenthet (Bass & Riggio, 2006: 54).

Betydningen av transformasjonsledelse blir stadig viktigere da vi ser en økende grad av et tjenesteytende arbeidsmarked bestående av kunnskapsmedarbeidere. Ettersom flere personer tar høyere utdanning, er det naturlig å anta at kunnskapsarbeid vil fortsette å være en del av fremtidens arbeidsmarked. Dette frembringer et behov for å utøve mer transformerende lederstiler.

Våre funn gir en så sterk indikasjon på at benyttelse av transformasjonsledelse reduserer graden av utbrenthet blant de som utsettes for denne lederstilen. Dette tyder på at lederkompetanse i form av transformasjonsledelse kan være gunstig i IT-bransjen. Med andre ord bør utvalgsbedriftene vurdere om transformasjonsledelse skal inngå i lederutviklingstiltak. Det kan allikevel være nyttig å foreta en analyse i sin bedrift for å avdekke ønskede lederkompetanser før eventuelle lederutviklingstiltak iverksettes.

For de som ønsker å lære seg å bli en transformasjonsleder har Bass og Avolio utviklet et treningsprogram som skal hjelpe ledere til å utvikle sine lederegenskaper¹⁹. Dersom man iversetter lederutviklingstiltak er det imidlertid viktig at endring av lederatferd skjer gradvis. Dette gjelder både i forhold til den enkelte lederen og bedriften som helhet. Ved å gjøre små endringer over tid vil man trolig møte mindre motstand.

Studien vår viste at ubalanse mellom jobb og fritid hadde en sterk positiv sammenheng med utbrenthet. Disse funnene indikerer at bedrifter som vil unngå å få utbrente ansatte bør fokusere på god balanse mellom jobb og fritid. Det som også er interessant er den negative korrelasjonen mellom ubalanse og transformasjonsledelse. Dette tyder på at ubalansen til en viss grad kan påvirkes av overnevnt lederstil. Den kvalitative delen av undersøkelsen vår indikerte at de ansatte ønsket å få økt kontroll over sin egen arbeidshverdag. Dette for å unngå opplevelsen av høy grad av ubalanse mellom jobb og fritid.

¹⁹ <http://www.mindgarden.com/products/mlqc.htm#mlqtg>

Gjennom implementering av forebyggende tiltak og tilrettelegging av arbeid kan ledelsen i bedriften forhindre at ansatte får problemer med grensesetting mellom jobb og fritid. Etersom IT-bransjen preges av lange arbeidsdager og høye krav som ofte er forbundet med stress, kan faktorer som økt kontroll over egen arbeidsdag, arbeidsoppgaver og arbeidssted ha god effekt på de ansattes opplevd balanse. Dersom problemet med å sette grenser mellom arbeid og fritid allikevel oppstår, bør ledelsen vise åpenhet og forståelse overfor ansatte som opplever ubalanse. Helhetlig sett vil disse tiltakene også være lønnsomme for ansatte og bedriften, i form av at de ansatte vil kunne oppnå bedre balanse som videre kan føre til lavere grad av utbrenthet.

Studien vår indikerer at ledere har en avgjørende rolle når det gjelder å skape et godt arbeidsmiljø. Vårt budskap til ledere er å inspirere, motivere, stimulere og vise individuelle hensyn til medarbeidere.

6.5 Konklusjon

Studien vår undersøkte om det var en sammenheng mellom lederstil og utbrenthet i IT-bransjen. Resultater fra analysen viste at en relativt høy andel av respondentene i utvalget var utbrent (14,9%) eller på grensen til å bli utbrent (26,6%). Den gjennomsnittlige BBI poengsummen lå på 91,4 poeng, noe som ansees å være svært høyt.

I studien vår kom det frem at visse typer lederstil kan utgjøre en forskjell i dannelsen av utbrenthet. Til tross for at vi undersøkte andre belastningsfaktorer fikk vi sterke funn knyttet til den transformerende lederstilen. Transformasjonsledelse hadde en signifikant negativ sammenheng med utbrenthet. Ledelse ved unntak-aktiv hadde ingen signifikant effekt på utbrenthetsnivået i utvalget vårt. Resultater vedrørende passiv la-det-skure ledelse indikerte at den hadde en effekt under betingede forhold. Det vil si at den påvirket grad av utbrenthet blant ansatte, gitt at transformasjonsledelse ikke var tilstede. Testen av ledelse ble strengere ettersom vi inkluderte flere variabler i studien vår. Ut ifra våre funn kan vi konkludere med at lederstil har en direkte påvirkning på utbrenthetsnivået til de ansatte. Vi har dermed undersøkt og besvart vår hovedproblemstilling på en tilfredsstillende måte.

Problemstilling 2 gikk ut på å teste om rolleklarhet, rollekonflikt, ubalanse mellom jobb og fritid forårsaket utbrenthet i IT-bransjen. Våre funn viste at ubalanse hadde en signifikant positiv sammenheng med utbrenthet. Av alle variablene i undersøkelsen var det ubalanse som hadde størst effekt på utbrenthetsnivået til de ansatte. Resultatene knyttet til rolleklarhet viste en negativ sammenheng med utbrenthet, mens rollekonflikt ikke hadde noen signifikant effekt på utbrenthetsnivået. Ut ifra analysen kan vi dermed konkludere med at rolleklarhet, rollekonflikt og ubalanse er belastningsfaktorer som kan påvirke utbrenthet i IT-bransjen. På bakgrunn av dette ansees problemstilling 2 å være besvart.

Ettersom vi fikk sterke funn knyttet til lederstil, ubalanse, rolleklarhet og deres effekt på utbrenthet valgte vi å se på andre sammenhenger som ikke var inkludert i våre hypoteser. For å få fram den relative betydningen av ledelse valgt vi dermed å undersøke direkte sammenhenger mellom lederstil og belastningsfaktorer. Dette for å avdekke om lederstil hadde en indirekte effekt på utbrenthet ved å påvirke belastningsfaktorene. Analysen avdekket en indirekte sammenheng mellom transformasjonsledelse og utbrenthet. Selv om passiv la-det-skure ledelse ikke hadde en direkte effekt på utbrenthet, avdekket våre analyser en indirekte sammenheng med utbrenthet. Studien vår indikerer dermed at lederstil faktisk har noe å si for utvikling av utbrenthet. Dette kan være interessant å følge opp i videre studier.

Vår studie har både teoretisk og praktisk verdi i arbeidslivet. Den teoretiske verdien innebærer at man får økt kunnskap om ulike belastningsfaktorer og deres effekt på utbrenthet. I praksis kan bedrifter benytte seg av studiens resultater for å kartlegge disse faktorene. Videre kan en slik bevisstgjøring føre til iverksettelse av forbyggende tiltak mot utbrenthet. I tillegg kan våre funn gi opphav til videre forskning.

Hele prosessen fra planlegging, gjennomføring og rapportering i avhandlingen vår har vært preget av bevisstgjøring og refleksjon rundt forskningsetiske spørsmål. Dette gjelder også god henvisningsskikk som kan blant annet oppnås ved unngåelse av plagiering.

6.6 Metodiske betraktninger

Her ønsker vi å belyse noen empiriske forhold som kan ha vært begrensende eller hatt en effekt på studien vår. Resultater fra vår undersøkelse kan sees på som et lite, men relevant bidrag til forskning knyttet til utbrenthetsfenomenet. Det ble avdekket både direkte og indirekte sammenhenger mellom lederstil og utbrenthet. Et spennende aspekt for videre forskning kan være å teste våre problemstillinger i et større utvalg. Dette for å avdekke om våre funn er reliable.

Tverrsnittundersøkelser kan være problematisk i årsaksanalyser hvor formålet er å studere et fenomen som utvikles over tid (Ringdal, 2007: 127). Spørreundersøkelsen vi har gjennomført er en tverrsnittstudie og gir følgelig informasjon om sammenhengen mellom ulike variabler på et gitt tidspunkt (Ringdal, 2007: 22). Det er dermed ikke mulig å konkludere med tanke på kausalitet. Ved hjelp av en test-retest hadde det vært mulig se hvor konsistent variablene er over tid. Dette ansees imidlertid å være svært ressurskrevende, og utenfor rammen av en masteroppgave.

Vi begrenset undersøkelsen vår til å omfatte følgende uavhengige variabler: lederstil, rolleklarhet, rollekonflikt og ubalanse mellom jobb og fritid. Gjennom bearbeidelsen av dataene samt kommentarer fra respondentene fikk vi et inntrykk av at det er en rekke andre forhold som kan ha betydning for utbrenthet i IT-bransjen. Flere respondenter har poengtert at de ikke strekker til på grunn av manglende opplæring, for stor arbeidsmengde, stramme tidsfrister, mistrivsel på jobben og liten individuell omtanke. Et spennende aspekt for videre studier kan derfor være å teste studien vår i andre yrkesgrupper samt videreutvikle modellen vår. En måte å gjøre dette på er å inkludere flere arbeidsmiljøfaktorer for å se på deres effekt på utbrenthet. I tillegg kan videre forskning vektlegge den konkrete rollen til personlighetsfaktorer. En annen interessant studie kan være å inkludere *konsekvenser* av utbrenthet. Dette kan bidra til en bevisstgjøring av forebyggende tiltak mot utbrenthet.

I vår studie benyttet vi oss av spørreskjema med høy grad av standardisering. Dette medførte at vi kunne analysere dataene etter standardiserte statistiske teknikker. En fordel med et standardisert spørreskjema er at det kan bidra til en reduksjon av tilfeldige målefeil, noe som kan

resultere i mer pålitelige data. Ulempen med måleverktøyet vårt var at sannsynligheten for å få ubesvarte spørsmål kunne bli høy. Dette kunne følgelig skape “hull” i datamatriksen. Vi ønsker å presisere at vi hadde få “hull” (manglende verdier) i datamaterialet vårt. Disse hullene ble tettet igjen på en hensiktmessig måte.

Spørreundersøkelser kan imidlertid gi lav forståelse ettersom respondentene kun har faste svaralternativer å forholde seg til. Vi reduserte denne svakheten ved å bruke et flermetodedesign. Ved å gi rom for utfyllende kommentarer på det åpne spørsmålet, kunne respondentene utdype sine svar i det strukturerte spørreskjemaet. Dette var et bevisst tiltak for å øke forståelsen vår. Det kan videre være interessant å replikere en lignende undersøkelse i form av en kvalitativ studie. Dette kan bidra til å utdype resultater fra den kvantitative undersøkelsen vår, samt sette ord på hvordan respondentene tolker begreper som utbrenthet og lederstil. En kvalitativ studie vil med andre ord bidra til å gi bedre forståelse for hvordan arbeidssituasjon, kolleger og ledere påvirker de ansattes utbrenthetsnivå.

Det var et relativt langt spørreskjema, noe som kunne ha resultert i økt sannsynlighet for responsbias. Dette betyr at besvarelsen på alle spørsmål skjer på en bestemt måte i stede for at respondenten faktisk svarer sant. Vi håndterte denne begrensningen ved å ha en kombinasjon av spørsmål med positiv og negativ ladning. På denne måten ville det ikke alltid være fordelaktig å gi høyest skår på samtlige spørsmål.

Ettersom spørreskjemaet vårt var langt kan det ha vært en av årsakene til at vi ikke oppnådde høyere responsrate enn 35%. Selv om en svarprosent på 35% er relativt vanlig når det gjelder sensitive temaer (utbrenthet og utøvd lederstil i bedriften), hadde det vært en fordel med høyere svarprosent. Dette kunne ha ført til et mer nøyaktig mål på sammenhengen mellom variablene. Generelt kan høyere svarprosent føre til større sannsynlighet for at utvalget er representativt for populasjonen. Vi må imidlertid si at den endelige responsraten ligger innenfor det som ansees å være en akseptabel svarprosent i organisatoriske studier (Baruch & Holtom, 2008). Selv om en svarprosent på 35% ansees å være bra, foretok vi en vurdering av frafall for å teste hvor god undersøkelsen vår var.

Utvalgets representativitet ansees å være viktigere enn responsraten (Baruch & Holtom, 2008). Etersom utvalget er foretatt skjønnsmessig kan det være fare for at utvalgte enheter avviker systematisk fra populasjonen. Dette kan bidra til et skjevt og ikke representativt utvalg og svekke troverdigheten overfor forhold i populasjonen. For å vurdere om frafallet i undersøkelsen var tilfeldig, undersøkte vi om nettoutvalget (n=155) var systematisk forskjellig fra bruttoutvalget (n=441). Vi fikk ikke testet alle de demografiske variablene på grunn av anonymitet. Oversikt over medlemmene i IT forbundet viste at hele “populasjonen” besto av 1193 medlemmer (100%), med en kjønnsfordeling på 310 kvinner (26%) og 883 menn (74%). Av 133 kvinner i bruttoutvalget vårt responderte 41 (26,5 %), og av 308 menn responderte 114 (73,5 %). Med hensyn til kjønn avviker ikke utvalget vårt systematisk fra populasjonen. Frafall i utvalget vårt kan for eksempel skyldes sykdom, kursvirksomhet, eller rett og slett at undersøkelsen ble gjennomført i vinterferien.

Det foreliggende utvalget er ikke større enn $n = 155$. I tillegg er det basert på medlemslistene til IT forbundet. Dette begrenser generaliserbarheten til resultatene. Vi må derfor ta forbehold om at funnene ikke kan generaliseres til alle IT-ansatte i Norge. Et stort tilfeldig representativt utvalg vil muligens kunne tillate et mer pålitelig estimat av utbrenthetsnivå samt generalisering av funn til ansatte i IT-bransjen.

Det finnes andre begrensninger i studien vår. Disse kan knyttes til variabler og måleinstrumenter brukt i undersøkelsen. Det finnes utallige definisjoner av utbrenthet og lederstil, noe som lett kan føre til ulik tolkning av begrepene. Vi benyttet oss av BBI som et mål på utbrenthet og MLQ for å måle lederstil. Andre spørreskjema benytter andre kriterier for å beskrive og måle de samme begrepene. Dersom vi hadde benyttet oss av andre standardiserte måleinstrumenter, kunne det ha ført til at resultatene i undersøkelsen hadde blitt annerledes.

Etersom utbrenthet og lederstil er perseptuelle mål, representerer de ikke allmenne oppfatninger av begrepene. Problemet med perseptuelle mål er at folk oppfatter ting forskjellig. Vår undersøkelse var basert på de ansattes oppfatninger av sin nærmeste leder. Ut ifra dette perspektivet kunne det ha vært interessant å kombinere medarbeidernes syn på sin overordnede og lederens selvoppfatning som leder. En sammensatt studie med deltakere fra ulike perspektiver

(leder versus medarbeider) kan være nyttig ettersom det kan skape et helhetlig bilde av utøvd lederstil. En slik studie er som regel tidsmessig og ressursmessig krevende, men kan være et viktig hjelpemiddel for å utvikle ledere mot den ønskede retningen av “god” ledelse. Samtidig kan lederatferd “justeres” underveis dersom det er et stort sprik mellom medarbeidernes oppfatning og lederens selvoppfatning av utøvd lederstil.

Teorien og måleapparatet (MLQ) brukt for å avdekke lederstiler er i utgangspunktet utviklet i en amerikansk jobbkontekst. Selv om spørreskjemaet har blitt oversatt flere ganger kan påstandene oppfattes annerledes i Norge. Dette kan komme av at oversettelsen ikke er tilpasset og operasjonalisert tilstrekkelig til å gjelde norske forhold. I tillegg kan det tenkes at norske arbeidstakere ikke lar seg påvirke av sin nærmeste leder i samme grad som amerikanske medarbeidere (Glasø m.fl., 2013: 18). Følgelig kan disse forholdene ha implikasjoner for norske studier som benytter seg av MLQ.

Måleinstrumentet MLQ skapte utfordringer for oss, i form av at det ikke ble funnet like mange empiriske uavhengige lederstiler. For eksempel måtte vi operere med en ny variabel for lederstil, omtalt som passiv la-det-skure ledelse. Dette ble gjort med bakgrunn i at passiv unntaksledelse og la-det-skure ledelse så ut til å måle det samme i utvalget vårt. Innbyrdes korrelasjoner mellom disse lederstilene er også blitt avdekket av andre forskere (Yukl, 1999). Dette er et funn som er viktig å følge opp for å få validert MLQ-skjemaet i norske forhold.

Ideelt sett burde man kunne klare å skille mellom underdimensjonene i transformasjonsledelse. Faktoranalysen vår indikerte at denne differensieringen ikke var gjennomførlig. Grunnet høye korrelasjoner mellom underdimensjonene, måtte vi operasjonalisere transformasjonsledelse som et sammensatt mål. De sterke korrelasjonene og sammenslåingen av skalaene samsvarer med funn fra tidligere studier (Judge & Piccolo, 2004; Thompson & Li 2010: 115; Yukl, 2013). Dette tyder på at MLQ bare er egnet til å måle transformasjonsledelse på et overordnet nivå. En årsak til dette kan være at transformasjonsledelse inneholder mange forskjellige ledertrekk som karisma, visjon, mål, verdier, motivasjon, inspirasjon og intellektuell stimulering. Disse ulike ledertrekkene kan overlape hverandre og føre til høye korrelasjoner samt en tvetydig definisjon av lederstilen (Yukl, 1999). Ettersom vi valgte å slå sammen skalaene kunne vi ikke skille

mellom de ulike påvirkningsstrategiene for å se om den ene underdimensjonen i transformasjonsledelse var “bedre” enn den andre. Dette ansees som en betydelig svakhet ved MLQ som bør forbedres.

Litteraturliste

Bok- og artikkelkilder:

Aagestad, C. (2012). Arbeidsmiljøet i Norge og EU – en sammenligning. 5te europeiske arbeidsmiljøundersøkelse, STAMI-rapport Vol. 13 (7). Statens arbeidsmiljøinstitutt.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 72, 441- 462.

Baruch, Y. & Holtom, B.C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*. Vol. 61 (8), 1139-1160.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Introduction. I: B.M. Bass & B.J. Avolio (red) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc, California, 1-9.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. (3rd ed.) Manual and Sample Set. Mind Garden Inc.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed.) Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey.

Beehr, T. A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. London and New York: Routledge.

Borritz, M., Bültmann, U., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E. & Kristensen, T. S. (2005). Psychosocial work characteristics as predictors for burnout: Findings from 3-year follow up of PUMA study. *Journal of Occupational Environmental Medicine*, Vol. 47 (10), 1015-1025.

Buunk, B. P. (1990). Affiliation and Helping Interactions within Organizations: A Critical Analysis of the Role of social Support with Regard to Occupational Stress. *European Review of Social Psychology*. Vol. 1 (1), 293-322.

Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*. Vol. 53 (6), 747-770.

Corrigan, P. W., Diwan, S., Campion, J., & Rashid, F. (2002). Transformational leadership and the mental health team. *Administration and Policy in Mental Health*. Vol. 30 (2), 97-108.

Crawford, E. R., LePine, J. A & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta- Analytic Test. *Journal of applied Psychology*, Vol. 95 (5), 834-848.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. I: Avolio, B.J. & Yammarino, F.J. (2002). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Elsevier Science Ltd. UK. Vol. 2, 35-66.

Einarsen, S., Nielsen, M. B., Raknes, B. I. & Skogstad E. (2005 red.). Utro tjener og notorisk unnsaluntrer? I: Einarsen S. & Skogstad A. (red). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 249-272.

Ekeland, T-J. (2005 red.). Roller: Organisasjonens skuespill. I: Einarsen S. & Skogstad A. (red). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 297-318.

Fisher, C. D. & Gitelson, R. (1983). A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psvchology*. Vol. 68 (2), 320-333.

Glasø, L. Mathiesen, S. B. Rønning, R. & Brochs-Haukedal, W. (2013). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.

Glasø, L. Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo, Gyldendal.

Hallsten, L., Josephson, M. & Torgèn, M. (2005). Performance-based self-esteem. A driving force in burnout processes and its assessment. *Arbete och Hälsa. Vitenskaplig skriftserie*. Vol. 2005 (4). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederspsykologi*. (8. utgave). Oslo: Cappelen Damm AS.

Hellesøy O. H. (2002). God ledelse – vaksinasjon mot utbrenning. I: Roness A. & Mathiesen S. B. *Utbrent. Krevende jobber – gode liv?*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke, 320-344.

Hennestad, B. W. Revang, Ø. & Strønen, F. H (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget. Oslo.

Hetland, H., Sandal, G. M. & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 16 (1), 58-75.

Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 36 (1), 16–78.

Jain, Dr. S., Mehta, Dr. N. & Bumb, Dr. M. (2011). Burnout in IT companies. *Indira Management Review*, Vol. 5 (2), 5-18

Johannessen, A., Tufte, P. A & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utgave). Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (5), 755-768.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and role ambiguity*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Kanste, O., Kyngäs, H. & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*. Vol. 15, 731-739.

Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K. & Kodwani, A. D. (2009). Work-Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in the IT-ITES Industry. *The Journal of Business Perspective*. Vol. 13 (2), 1-12.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Keeton, K., Fenner, D. E., Johnson, T. R. B., & Hayward, R. A. (2007). Predictors of Physician Career Satisfaction, Work-Life Balance, and Burnout. *Obstetrics & Gynecology*. Vol. 109 (4), 949-955.

Knardahl, S. (2011). Arbeid, stress og helse. I: Ståle Einarsen & Anders Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 268-295.

Leiter, M.P. & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. I: P.L. Perrewè & D.C. Ganster (red.), *Research in occupational stress and well being. Vol. 3: Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*. Oxford: Elsevier, 91-135.

Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D., & Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*. Vol. 9 (3), 199-215

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, Vol. 7 (3), 385-415.

Maslach, C. (1982). *Burnout – The cost of caring*. New Jersey: Prentice-Hall.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews*. Vol. 52, 397-422.

Mathisen, G. E., Einarsen, S. & Mykletun, R. (2008). The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 49, 59-68.

Matthiesen, S. B. (2002). Utbrenthet i det moderne – en oversikt. I: Roness A. & Matthiesen S. B. *Utbrent. Krevende jobber – gode liv?*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke, 20-57

Matthiesen, S. B. (2011). Nedkjørt eller bare litt stresset? Om utbrenthet i arbeidslivet. I: Ståle Einarsen & Anders Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 313-340.

Messersmith, J. (2007). Managing Work-Life Conflict among Information Technology workers. *Human Resource Management*. Vol. 46 (3), 429-451.

- Nelson, A. C. (1996). Employee-Job Fit in MIS: Reasearch in Progress. *Association for Computing Machinery, Proceedings of the ACM SIGCPR/SIGMIS Conference on Computer Personnel Research*, 395–399.
- Olaussen, I. M., Skaar, E., Hauge, L. J. & Skogstad, A. (2010). Utbrenthet blant psykologer med kortere ansiennitet. *Norsk Psykologforening*, Vol. 47 (3), 195-202.
- Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. *International Journal of Stress Management*. Vol. 12 (1), 43-61.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and cures*. New York: Free Press
- Pocock, B. (2005). Work–life ‘balance’ in Australia: Limited progress, dim prospects. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 43 (2), 198-209.
- Reknes, I. (2010). *Rolleforventninger og mobbing i arbeidslivet*. Masteroppgave i psykologi ved NTNU i Trondheim.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15 (2), 150-163.
- Roness, A. (1995). *Utbrent?: Arbeidsstress og psykiske lidelser hos mennesker i utsatte yrker*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saksvik, P. Ø. (2011). Å leve med omstilling. I: Ståle Einarsen & Anders Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 313-340.

- Schaufeli, W. B., Enzmann, D. & Girault, N. (1993). Measurement of burnout: A review. I: Schaufeli, W.B., Maslach, C. & Marek, T. (1993) *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Washington, DC: Taylor & Francis, 199-215.
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis Ltd.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C. & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology and Health*, Vol. 16, 565-582.
- Shirom, A. (2002). Job-related burnout. I: J. Campbell Quick & L.E. Tetrick (red.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, Washington, DC: American Psychological Association, 245-265.
- Skogstad, A., Knardahl, S., Lindström, K., Anna-Liisa Elo, A-L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V. & Ørhede, E. (2001). Brukerveiledning QPSNordic. Generelt spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeid. *STAMI-rapport*. Årgang 1 (2).
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2005). Høy kompetanse eller bare velvilje? I: Einarsen, S. & Skogstad, A. *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget, 297-318.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 12 (1), 80-92.
- Skogstad, A. (2011) Psykososiale faktorer i arbeidet. I: Ståle Einarsen & Anders Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 268-295.

Sonnentag, S., Brodbeck, F. C., Heinbokel, T. & Stolte, W. (1994). Stressor-burnout relationship in software development teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 67, 327-341

Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 35 (4), 533-542.

Synnes, B. (2011). *Nærværsfaktorer i et departement*. Masteroppgave ved høyskolen i Østfold.

Søderfeldt, M. (1997). *Burnout?*. Lunds Universitet, Socialhögskolan.

Thuen, F. (2011). To liv på en gang – om jobb og familie. I: Ståle Einarsen & Anders Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 296-312.

Thompson, G. & Li, J. Z. (2010). *Leadership. In search of effective influence strategies*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, Vol. 26 (1), 155-169.

White, M., Hill, S., McGroven, P., Mills, C. & Smeaton, D. (2003). "High-performance" Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 42 (2), 175-195.

Winnubst, J. (1993). Organizational structure, social support, and burnout. I: Schaufeli, W.B., Maslach, C. & Marek, T. (1993) *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 151-162. Washington, DC: Taylor & Francis.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*. Elsevier Science Inc. Vol. 10 (2), 285–305.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Boston, Mass.: Pearson Education Limited.

Zopiatis, A. & Constanti, P. (2009). Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 (3), 300-320.

Internettkilder:

Aronsson, G. (2006). ”Grenseløst arbeid gir stress”. Tilgjengelig på:
<http://www.absentia.no/article.aspx?articleID=1235> (Lesedato: 28.01.2014)

DBH (2013) ”Database for statistikk om høgre utdanning”. Tilgjengelig på:
http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/student/kandidater_rapport.cfm (Lesedato: 20.05.2014)

Elogit.no: ”Mye utbrenthet i IKT-bransjen”. Tilgjengelig på:
<http://www.elogit.no/id/14345.0> (Lesedato: 16.01.2014)

Ernes, A.K.B. (2006). ”Utbrenthet rammer mange i IT-bransjen”. Tilgjengelig på:
<http://www.digi.no/342827/utbrenthet-rammer-mange-i-it-bransjen> (Lesedato: 16.01.2014)

Evenstad, S.B. (2012). ”Utbrenthet i IKT bransjen.” Tilgjengelig på:
<http://www.coaching-it.co.uk/Articles-case-stories> (Lesedato 27.01.2014)

Knardahl, S. (2007). ”Stress til besvær” i årsrapporten til stami 2007 (pdf). Tilgjengelig på:
<http://www.stami.no/20063?nid=15887&lcid=1044&iid=20404> (Lesedato 28.01.2014)

Legehandboka.no: "Utredning ved mistenkt utbrenthetssyndrom." Tilgjengelig på:
<http://amv.legehandboka.no/arbeidsrelaterete-sykdommer/psykiske-sykdommer/utbrenthetssyndrom-5639.html> (Lesedato 25.03.2014)

<http://www.absentia.no/article.aspx?articleID=1147> (Lesedato 28.01.2014)

<http://www.aftenposten.no/jobbb/La-det-skure-ledelse-er-det-verste-7042469.html>
(Lesedato: 16.01.2014)

<http://www.dn.no/talent/article2490678.ece> (Lesedato 16.01.2014)

<http://www.idg.no/computerworld/article258490.ece> (Lesedato 16.01.2014)

<http://www.mindgarden.com/products/mlqr.htm> (Lesedato 14.01.2014)

<http://www.mindgarden.com/products/mlqc.htm#mlqtg> (Lesedato: 23.05.2014)

http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=5133&a=2 (Lesedato: 16.01.2014)

www.itforbundet.org

Tabell- og figurliste

Figurliste

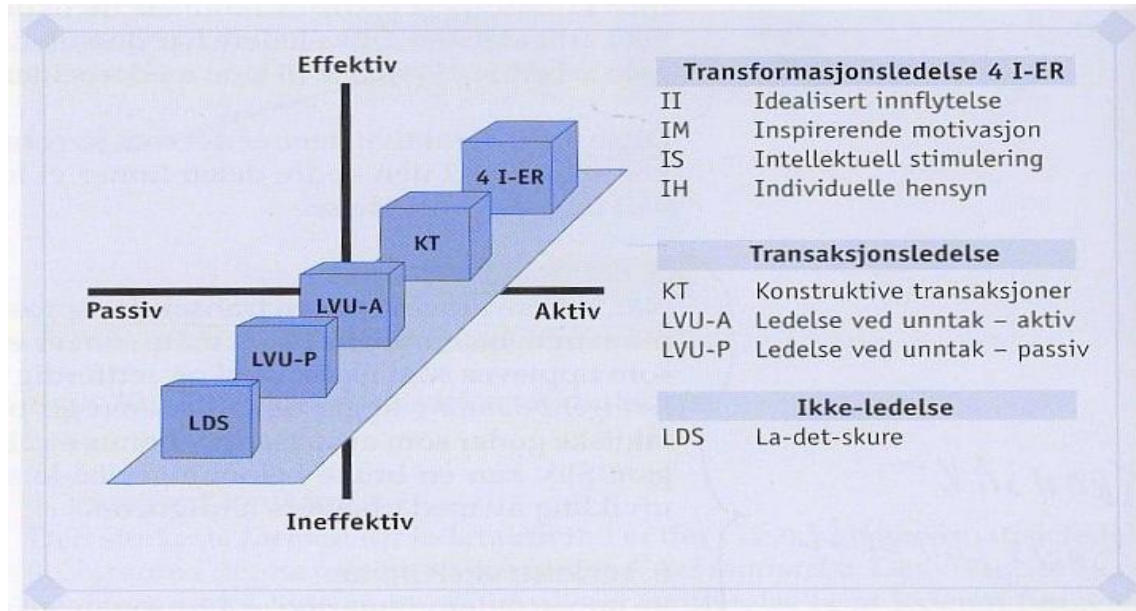
Figur 2.1: Fullspektrumsmodellen for ledelse	95
Figur 3.1: Empirisk modell.....	37
Figur 5.1: Histogram over avhengig variabel, utbrenthet	110
Figur 5.2: P-plot for avhengig variabel, utbrenthet.....	110
Figur 5.3: Revidert empirisk modell	61
Figur 6.1: Utbrenthet målt med BBI, 7 sårbarhetsgrupper	117

Tabelliste

Tabell 5.1: Deskriptiv statistikk over indikatorer for utbrenthet (BBI).	107
Tabell 5.2: Deskriptiv statistikk over indikatorer for lederstil (MLQ).	108
Tabell 5.3: Deskriptiv statistikk over indikatorer for sentrale belastningsfaktorer.	109
Tabell 5.4: Deskriptiv statistikk over demografiske variabler.	109
Tabell 5.5: Deskriptiv statistikk over benyttede indekser (variabler).....	109
Tabell 5.6: Frekvensfordeling, 7 utbrenthetsgrupper	49
Tabell 5.7: Utvalgets gjennomsnittlig BBI-skår etter kjønn.	111
Tabell 5.8: Utvalgets gjennomsnittlig BBI-skår etter alder.....	111
Tabell 5.9: Utvalgets gjennomsnittlig BBI-skår etter lederansvar	111
Tabell 5.10: Faktoranalyse av alle MLQ indikatorene.....	112
Tabell 5.11: Faktoranalyse av MLQ indikatorer for transformasjonsledelse.....	113
Tabell 5.12: Faktoranalyse av MLQ indikatorer for aktiv unntaksledelse.	113
Tabell 5.13: Faktoranalyse av MLQ indikatorer for passiv la-det-skure.	113
Tabell 5.14: Korrelasjonsmatrise	55
Tabell 5.15: Regresjonsmodell 1.	114
Tabell 5.16: Regresjonsmodell 2.	115
Tabell 5.17: Regresjonsmodell 3.	59
Tabell 5.18: Regresjonsmodell 4	116
Tabell 5.19: Hierarkisk regresjon	60

Vedlegg

Vedlegg 1: Fullspektrumsmodellen



Figur 2.1: Fullspektrumsmodellen for ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003: 356).

Vedlegg 2: Spørreskjema

Spørreundersøkelse IT-forbundet

Hensikten med denne undersøkelsen er å kartlegge lederatferd og arbeidssituasjon blant IT-forbundets medlemmer. Undersøkelsen er anonym. Svarene som avgis i skjemaet vil bli analysert under ett. På denne måten vil det sikres full konfidensialitet. Det vil følgelig ikke være mulig å gjenkjenne hverken den ansatte eller lederen som blir vurdert.

Spørreskjemaet inneholder 3 deler, og det vil ta deg ca 15 minutter å besvare skjemaet. Vær vennlig å fyll ut spørreskjemaet i henhold til instruksjoner som blir gitt underveis. Prøv å svar på alle spørsmålene. Ved usikkerhet, vennligst velg det svaralternativet du tror passer best for deg. I tilfeller hvor et spørsmål er helt irrelevant for deg, kan du la dette spørsmålet stå ubesvart.

På forhånd takk for at du tar deg tid til å svare på vår undersøkelse!

Din identitet vil holdes skjult.

Les om [retningslinjer for personvern](#). (Åpnes i nytt vindu)

DEL 1: BAKGRUNNSOPPLYSNINGER OG ARBEIDSSITUASJON

Denne delen inneholder spørsmål og påstander om deg, arbeidet ditt og organisasjonen du jobber i. (Spørsmål merket med * er obligatoriske.)

1) * Kjønn:

- Mann
- Kvinne

2) * Hva er din alder?

3) * Sivilstatus:

- Enslig
- Kjæreste
- Samboer
- Gift/registrert partner
- Skilt

4) Antall barn:

5) Antall år med høyere utdanning (utover grunnskolen):

- 0 år
- 1-2 år
- 3-4 år
- 5 år eller mer

6) Jobber du i...?

- Privat sektor
- Offentlig sektor
- Delt privat/offentlig bedrift

7) Er du ansatt i et nasjonalt eller internasjonalt selskap?

- Nasjonalt
- Internasjonalt

8) Hvilken type arbeidskontrakt har du?

- Fast ansatt
- Vikariat (ansatt i bedriften)
- En vikarbyråkontrakt
- Innleid selvstendig næringsdrivende

9) Hvor høy er din stillingsprosent?

10) Hvor mange ordinære arbeidstimer jobber du i gjennomsnitt per uke?

11) Må du jobbe overtid?

- Ja
- Nei

12) Hvis ja, hvor mange overtidstimer jobber du i gjennomsnitt per uke?

13) Innenfor hvilken kategori vil du plassere din nåværende stilling?

- Kontor og administrasjon
- Økonomi og regnskap
- HR og personal
- IT-drift og support
- Kundeservice
- Salgskonsulent
- Markedsføring og annonsering
- Systemutvikler/programmerer
- Annet

14) Hvor mange år har du arbeidet i bedriften?

15) Har du lederansvar?

- Nei
- Ja

16) Hvis ja, hvilken type lederansvar har du? (Det er mulig å velge flere svaralternativer).

- Prosjektleder
- Fagansvarlig
- Personalansvarlig
- Avdelingsleder
- Toppleder

17) Er din nærmeste leder...?

- Mann
- Kvinne

18) Omfatter ditt arbeid kontakt med kunder eller klienter?

- Nei
- Ja, for det meste indirekte kontakt (ved post, telefaks, e-post, osv.)
- Ja, for det meste direkte kontakt (ansikt til ansikt kontakt eller med telefon)
- Ja, like mye direkte og indirekte kontakt

19) Hvor stor prosentandel av din arbeidstid jobber du i...?

	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Din arbeidsgivers lokaler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenes lokaler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hjemmekontor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20) Jobber du i en gruppe eller et team?

- Ja, alltid i samme gruppe/team
- Ja, i flere grupper/team
- Jeg jobber ikke i slike grupper/team

	Meget sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Av og til	Nokså ofte	Meget ofte eller alltid
Er det fastsatt klare mål for din jobb?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hender det at kravene på jobben forstyrrer ditt hjemmeliv og familieliv?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mottar du motstridende forespørsler fra to eller flere personer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste sjef?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hender det at du må jobbe i fritiden din for å klare å håndtere arbeidsmengden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utfører du arbeidsoppgaver som du trenger mer opplæring for å gjøre?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Involverer ditt arbeid veldig stramme tidsfrister?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor ofte vil du si at arbeidstiden din passer godt i forhold til din familie og sosiale forpliktelser?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vet du nøyaktig hva som forventes av deg i jobben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Må du ofte bruke fritiden din på å lære deg nye kunnskaper og nye ferdigheter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Helt uenig	Delvis uenig	Hverken enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig
Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denne organisasjonen inspirerer meg virkelig til å yte mitt beste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg sier til mine venner at dette er en god organisasjon å arbeide i.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DEL 2: LEDERSTIL

Denne delen inneholder 41 utsagn som grunnlag for å beskrive lederstilen til din nærmeste overordnede. Marker hvor ofte hvert utsagn passer for den personen som du vurderer. Prøv å svar på alle spørsmålene. Dersom et spørsmål er irrelevant, eller hvis du er usikker på hvordan du skal svare, kan du la dette spørsmålet stå ubesvart. Ordet ”andre” kan bety kolleger, kunder, underordnede, overordnede og/eller alle disse.

MLQ lisensen fra Mindgarden tillater oss ikke å legge ved hele spørreskjemaet i avhandlingen vår. Vi har derfor gjengitt 5 spørsmål under (tillatt) som måler ulike lederstiler. Spørsmål 2 måler passiv unntaksledelse, 7 måler transformasjonsledelse (intellektuell stimulering), 15 måler betinget belønning, 20 måler aktiv unntaksledelse og 26 måler la-det-skure ledelse.

Lederen jeg vurderer...

	Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Ofte, om ikke alltid
2. Unnlater å gripe inn før problemene blir alvorlige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Prøver å få fram forskjellige perspektiver når problemer skal løses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Gir tydelig uttrykk for hva man kan forvente å få igjen når prestasjonsmål er oppnådd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Vier all sin oppmerksomhet til å ta seg av feil, klager og svikt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Unngår å ta beslutninger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DEL 3: JOBBTILFREDSHET OG UTBRENTHET

Denne delen inneholder 25 utsagn som omhandler din arbeidssituasjon. Svar i hvert tilfelle slik du for tiden føler deg. Vær så ærlig og oppriktig som mulig.

	Svært uenig	Stor sett uenig	Litt uenig	Litt enig	Stor sett enig	Svært enig
1. Jeg føler meg nedlesset av arbeid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Egentlig har jeg sjelden helt fri fra jobben, fordi jeg stadig omgås kolleger etter arbeidstid (treffes privat, telefonkontakt ol.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jeg opplever at jeg gir mer av meg selv til andre mennesker enn jeg får tilbake.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jeg har stadig en følelse av at jeg ikke strekker til.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jeg opplever en følelsesmessig distanse til de jeg omgås.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Jeg stiller stadig spørsmål ved om det jeg gjør er verdt noe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mine ønsker om å stimulere andre gjennom mitt arbeid er større enn jeg faktisk får utrettet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Jeg er ofte motløs på arbeid og tenker derfor stadig på å slutte i jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Jeg blir hyppig irritert i jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ofte sover jeg dårlig pga. Forhold på jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Jeg har gradvis opplevd at jeg har mindre å gi på det følelsesmessige plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Jeg har vansker med å omgås enkelte av de jeg jobber sammen med.

13. Da jeg begynte i min nåværende jobb hadde jeg større forhåpninger til arbeidet og min egen arbeidsinnsats enn det jeg nå har.

Stort
Svært sett uenig Litt uenig Litt enig Stor sett enig Svært enig

14. Jeg synes det er vanskelig å engasjere seg fullt ut i problemene og behovene til de jeg treffer gjennom arbeidet.

15. I det siste har jeg følt meg så nedkjørt at jeg har blitt tvunget til å redusere kontakten med de andre på jobben.

16. Arbeidspresset har forårsaket private vansker (for eks. I ekteskap, familie, kontakt med venner).

17. Også når jeg har fri tenker jeg mye på forhold ved jobben.

18. Jeg føler meg trett under arbeidsdagen.

19. Jeg tenker en del på å finne meg ny jobb.

20. Jeg opplever ofte vansker med å konsentrere meg om det som skjer på jobben.

21. Skal jeg være helt ærlig følte jeg meg mer ”verdt” i arbeidet tidligere.

22. Jeg opplever at jeg gradvis har mistet interessen for de mennesker jeg treffer gjennom jobben.

23. Jeg synes aldri jeg får nok tid til å gi hjelp eller støtte til kolleger eller til folk jeg treffer gjennom jobben.

24. Jeg opplever et stort sprik mellom innsats og økonomisk uttelling (lønn).

25. Jeg har til stadighet dårlig samvittighet da jeg pga. Arbeidsmessige forhold må forsømme eller forsake familien.

28) Helhetlig sett, hvor fornøyd er du med arbeidsforholdene ved din jobb?

Ikke fornøyd i det hele tatt Ikke spesielt fornøyd Fornøyd Veldig fornøyd

29) Er det noe annet du ønsker å tilføye?

Vedlegg 3: Mail til respondenter

Fra: [Anbreen Ifzal](#)
Til: post@itforbundet.org
Cc: silje@itforbundet.org, Julie Nesse Arntzen
Tittel: [Spørreundersøkelse – IT forbundet](#)
Dato: 2014-02-18 15:20

Informasjon om spørreundersøkelsen

Vi er to masterstudenter som går på siviløkonomstudiet ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Vi er interessert i å undersøke om *utbrenthet* er et utbredt fenomen i IT-bransjen. For å finne ut av dette ønsker vi å gjennomføre en spørreundersøkelse blant utvalgte bedrifter i IT-forbundet. Undersøkelsen er anonym, og det vil ta deg ca 15 minutter å besvare spørreskjemaet.

Undersøkelsen gjennomføres i samarbeid med IT-forbundet og er godkjent av forbundsleder, Frithjof Laupsa. Resultater knyttet til undersøkelsen kan være et nyttig hjelpemiddel for å kartlegge deler av sykefraværet i bransjen. Videre kan det bidra til å gi et godt grunnlag for å utvikle forebyggende tiltak. Resultatene vil dermed være nyttige både for oss og for IT-forbundet.

Håper du tar deg tid til å svare på undersøkelsen vår. På forhånd takk.



Link til spørreundersøkelsen:

<https://response.questback.com/julienessearntzen/u6mbd5zcdd/>

Svarfrist: 28. februar 2014.

Med vennlig hilsen,

Anbreen Ifzal og Julie Nesse Arntzen.

<input type="checkbox"/>	Tittel	Størrelse
<input type="checkbox"/>	 Kildevisning	6.9 B
<input type="checkbox"/>	 text/plain	1.2 B

Vedlegg 4: Deskriptive tabeller

	N	Minimum	Maksimum	Gj.snitt	Std. Avvik (SD)
BBI1	154	1	7	4.51	1.761
BB2	154	1	7	3.18	1.957
BBI3	154	1	7	4.33	1.688
BBI4	154	1	7	4.12	1.872
BBI5	154	1	7	3.44	1.711
BBI6	154	1	7	3.57	1.967
BBI7	154	1	7	4.06	1.708
BBI8	154	1	7	3.46	1.971
BBI9	154	1	7	3.20	1.787
BBI10	154	1	7	3.20	2.040
BBI11	154	1	7	3.68	1.920
BBI12	154	1	7	2.71	1.888
BBI13	154	1	7	3.99	2.122
BBI14	154	1	7	3.31	1.762
BBI15	154	1	7	2.58	1.640
BBI16	154	1	7	2.90	1.864
BBI17	154	1	7	4.41	1.969
BBI18	154	1	7	4.13	1.936
BBI19	154	1	7	3.71	2.009
BBI20	154	1	7	3.28	1.806
BBI21	154	1	7	4.30	2.176
BBI22	154	1	7	3.14	1.845
BBI23	154	1	7	3.88	1.780
BBI24	154	1	7	4.91	1.838
BBI25	154	1	7	3.36	1.990
Valid N (listwise)	154				

Tabell 5.1: Deskriptiv statistikk over indikatorer for utbrenthet (BBI).

	N	Minimum	Maksimum	Gj.snitt	Std. Avvik (SD)
MLQ1	154	1	5	3.68	1.052
MLQ2	154	1	5	2.59	1.158
MLQ3	154	1	5	2.77	1.047
MLQ4	154	1	5	2.07	1.067
MLQ5	154	1	5	2.86	1.079
MLQ6	154	1	5	2.15	1.047
MLQ7	154	1	5	3.41	1.014
MLQ8	154	1	5	3.43	1.072
MLQ9	154	1	5	2.92	1.072
MLQ10	154	1	5	3.10	1.046
MLQ11	154	1	5	2.42	1.136
MLQ12	154	1	5	3.39	1.056
MLQ13	154	1	5	3.32	1.052
MLQ14	154	1	5	2.68	1.066
MLQ15	154	1	5	2.70	1.097
MLQ16	154	1	5	2.75	.974
MLQ17	154	1	5	3.32	1.058
MLQ18	154	1	5	3.94	1.156
MLQ19	154	1	5	3.70	1.264
MLQ20	154	1	5	2.81	1.071
MLQ21	154	1	5	3.21	.975
MLQ22	154	1	5	2.62	1.055
MLQ23	154	1	5	3.36	1.107
MLQ24	154	1	5	3.06	1.127
MLQ25	154	1	5	2.84	1.006
MLQ26	154	1	5	2.17	1.065
MLQ27	154	1	5	3.36	1.040
MLQ28	154	1	5	3.06	1.033
MLQ29	154	1	5	3.01	1.152
MLQ30	154	1	5	3.03	1.060
MLQ31	154	1	5	2.14	1.057
MLQ32	154	1	5	3.59	.926
MLQ33	154	1	5	3.68	1.114
MLQ34	154	1	5	3.81	.997
Valid N (listwise)	154				

Tabell 5.2: Deskriptiv statistikk over indikatorer for lederstil (MLQ).

	N	Minimum	Maksimum	Gj.snitt	Std. Avvik (SD)
Rolleklarhet1	154	1	5	3.92	.940
Rolleklarhet2	154	1	5	3.86	.964
Rollekonflikt1	154	1	5	2.81	1.067
Balanse1	154	1	5	3.16	.930
Balanse2	154	1	5	3.10	1.098
Balanse3	154	1	5	2.41	.822
Valid N (listwise)	154				

Tabell 5.3: Deskriptiv statistikk over indikatorer for sentrale belastningsfaktorer.

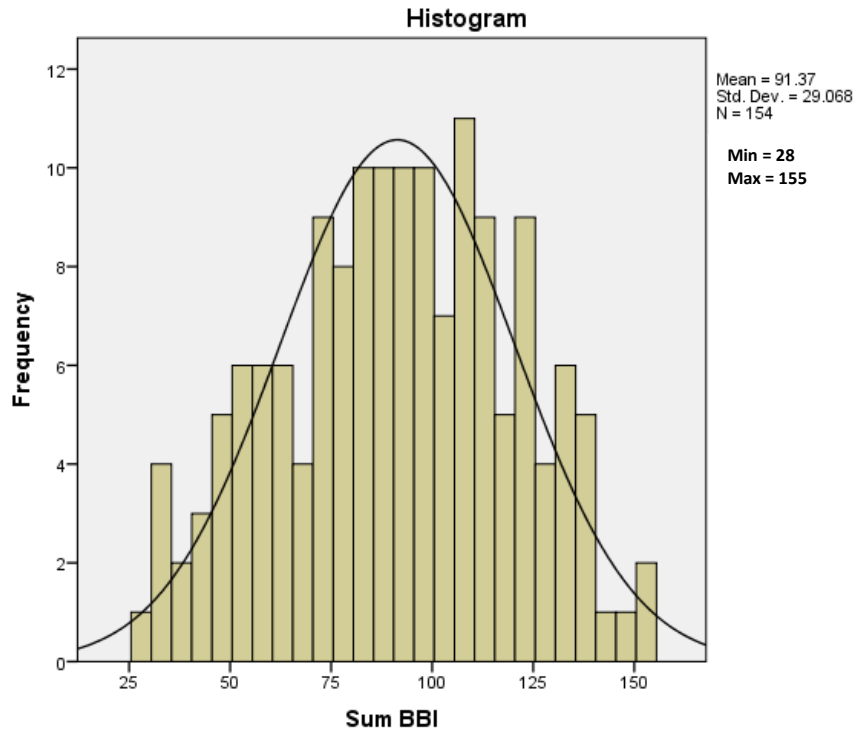
	N	Minimum	Maksimum	Gj.snitt	Std. Avvik (SD)
Kjønn	154	1	2	1.27	.443
Alder	154	25	66	49.99	9.552
Lederansvar	154	1	2	1.27	.447
Sektor	154	1	3	1.09	.331
Nasjonalt.Internasjonalt	154	1	2	1.94	.235
Arbeidskontrakt	154	1	1	1.00	.000
Ansiennitet	154	0	43	17.98	10.993
Valid N (listwise)	154				

Tabell 5.4: Deskriptiv statistikk over demografiske variabler.

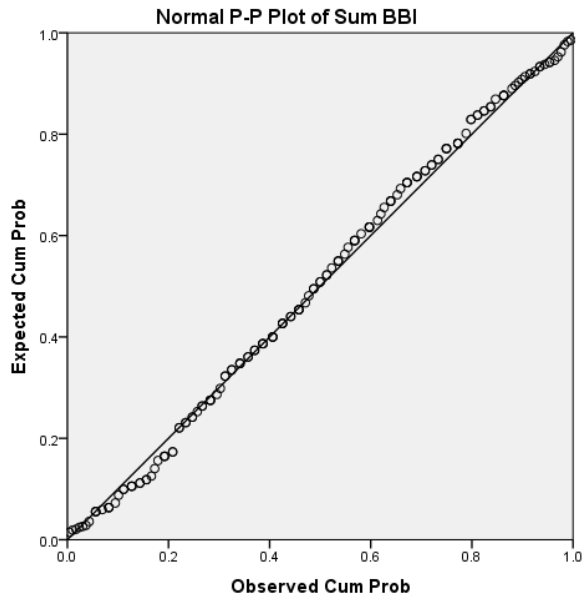
	Minimum	Maksimum	Gj.snitt	Std.avvik (SD)
Utbrenthet (BBI)	28	155	91.37	29.07
Transformasjonsledelse	1	4.67	3.30	0.79
LVU-A	1	4.75	2.76	0.74
Passiv LDS	1	4.75	2.33	0.85
Rolleklarhet	1.5	5	3.89	0.85
Rollekonflikt	1	5	2.81	1.07
Ubalanse	1	5	2.89	0.82
Kjønn	0	1	0.27	0.44
Alder	25	66	49.99	9.55
Lederansvar	0	1	0.27	0.45

Tabell 5.5: Deskriptiv statistikk over benyttede indekser (variabler) i undersøkelsen (n = 154).

Vedlegg 5: Normalfordeling av BBI



Figur 5.1: Histogram over avhengig variabel, utbrenthet (n = 154)



Figur 5.2: P-plot for avhengig variabel, utbrenthet (n = 154)

Vedlegg 6: Enveis variansanalyser (Anova)

Kjønn	Gj.snitt BBI-skår	Antall (n)	Prosent
Menn	93,4 poeng	113	73,4%
Kvinner	85,7 poeng	41	26,6%
Totalt	91,4 poeng	154	100%

Tabell 5.7: Utvalgets gjennomsnittlig BBI-skår etter kjønn (n = 154).

Aldergruppe	Gj.snitt BBI-skår	Antall (n)	Prosent
1: 20-39 år	91,5 poeng	27	17,5%
2: 40-49 år	89,4 poeng	33	21,4%
3: 50-69 år	92,0 poeng	94	61%
Totalt	91,4 poeng	154	100%

Tabell 5.8: Utvalgets gjennomsnittlig BBI-skår etter alder (n = 154).

Lederansvar	Gj.snitt BBI-skår	Antall (n)	Prosent
Nei	89,1 poeng	112	72,7%
Ja	97,6 poeng	42	27,3%
Totalt	91,4 poeng	154	100%

Tabell 5.9: Utvalgets gjennomsnittlig BBI-skår etter lederansvar (n = 154).

Vedlegg 7: Faktoranalyse 1

	Komponent					
	1	2	3	4	5	6
MLQ7	.486	.001	.110	.270	-.195	-.058
MLQ28	.620	-.044	.290	.221	-.026	.005
MLQ30	.582	.095	-.394	-.039	-.122	-.065
MLQ5	-.209	-.117	.015	.865	.054	-.022
MLQ13	.165	.124	-.203	.607	-.120	.248
MLQ21	.260	.203	.014	.410	-.126	.286
MLQ32	.572	-.007	-.252	.210	-.115	.207
MLQ9	.535	-.105	.102	.340	-.020	-.082
MLQ17	.648	-.054	.241	-.060	-.197	.063
MLQ19	.792	-.079	.019	-.020	-.178	.009
MLQ23	.786	.025	-.232	.055	.097	.039
MLQ8	.521	.171	-.101	.227	.313	-.254
MLQ12	.250	.007	-.084	.651	.062	-.089
MLQ24	.569	.143	-.292	.217	-.026	-.099
MLQ34	.683	.033	-.039	.044	-.009	.009
MLQ14	.618	.090	-.102	.080	-.051	.012
MLQ18	.830	-.119	.136	-.214	-.194	.041
MLQ27	.765	-.035	.228	.109	.149	-.080
MLQ29	.779	.009	-.140	-.013	-.058	-.025
MLQ1	.688	-.129	.146	.008	-.255	-.093
MLQ10	.058	.080	.078	.690	-.135	-.055
MLQ15	.174	.239	-.455	.219	-.259	.066
MLQ33	.632	-.104	.016	.239	-.085	-.172
MLQ2	-.060	.157	-.019	-.113	.711	-.131
MLQ11	.002	-.086	.143	.081	.818	.208
MLQ16	-.068	.013	.065	-.005	.174	.766
MLQ3	-.111	.756	.098	.000	.023	-.294
MLQ20	.178	.509	.636	-.005	-.047	.154
MLQ22	-.178	.764	.079	-.011	-.109	.141
MLQ25	.086	.720	-.189	-.040	.235	.168
MLQ4	-.609	.092	.093	-.023	.334	.044
MLQ6	-.607	-.020	-.133	.080	.373	-.088
MLQ26	-.223	.058	.016	-.141	.534	.011
MLQ31	-.236	-.039	-.229	-.116	.543	.235

Tabell 5.10: Faktoranalyse av alle MLQ indikatorene.

(Prinsipal Komponent analyse. Rotasjonsteknikk: Oblimin. *Pattern Matrix*, n= 154).

Vedlegg 8: Nye faktoranalyser

	Komponent
	1
MLQ7	.745
MLQ28	.740
MLQ30	.685
MLQ21	.564
MLQ32	.752
MLQ9	.732
MLQ17	.677
MLQ19	.857
MLQ23	.773
MLQ24	.736
MLQ34	.694
MLQ14	.711
MLQ18	.772
MLQ27	.734
MLQ29	.817

Tabell 5.11: Faktoranalyse av MLQ indikatorer for transformasjonsledelse. (Prinsipal Komponent analyse. *Component matrix*, n = 154)

	Komponent
	1
MLQ3	.715
MLQ20	.559
MLQ22	.778
MLQ25	.775

Tabell 5.12: Faktoranalyse av MLQ indikatorer for aktiv unntaksledelse. (Prinsipal Komponent analyse. *Component matrix*, n = 154)

	Komponent
	1
MLQ26	.761
MLQ31	.798
MLQ2	.781
MLQ11	.750

Tabell 5.13: Faktoranalyse av MLQ indikatorer for passiv la-det-skure. (Prinsipal Komponent analyse. *Component matrix*, n = 154)

Vedlegg 9: Regresjonsmodell 1

Modell	Ustandardiserte Koeffisienter		Standardiserte Koeffisienter	t	Sig.	
	B	Std. Avvik	Beta			
1	(Konstant)	115,991	19,224		6,034	,000
	Transformasjon	-10,405	3,693	-,282	-2,817	,005
	LVU-A	-,031	3,016	-,001	-,010	,992
	Passiv LDS	4,190	3,437	,123	1,219	,225
2	(Konstant)	124,800	24,590		5,075	,000
	Transformasjon	-11,723	3,790	-,318	-3,093	,002
	LVU-A	,233	3,049	,006	,076	,939
	Passiv LDS	3,794	3,460	,111	1,097	,275
	Kjønn	-6,675	5,001	-,102	-1,335	,184
	Alder	-,113	,242	-,037	-,465	,643
	Lederansvar	11,500	4,922	,177	2,337	,021

Tabell 5.15: Multippel regresjon. Avhengig variabel: Utbrenthet. (Justert $R^2 = 15\%$, $n = 154$).

Vedlegg 10: Regresjonsmodell 2

Modell	Ustandardiserte Koeffisienter		Standardiserte Koeffisienter	t	Sig.	
	B	Std. Avvik	Beta			
1	(Konstant)	70,114	13,304		5,270	,000
	Rolleklarhet	-8,400	2,355	-,246	-3,568	,000
	Rollekonflikt	1,772	2,001	,065	,886	,377
	Ubalanse	16,940	2,513	,476	6,741	,000
2	(Konstant)	61,187	16,362		3,740	,000
	Rolleklarhet	-9,199	2,395	-,269	-3,841	,000
	Rollekonflikt	2,051	2,012	,075	1,019	,310
	Ubalanse	16,218	2,622	,455	6,185	,000
	Kjønn	-4,107	4,395	-,063	-,934	,352
	Alder	,277	,206	,091	1,343	,181
	Lederansvar	2,176	4,418	,033	,493	,623

Tabell 5.16: Multippel regresjon. Avhengig variabel: Utbrenthet. (Justert $R^2 = 34,8\%$, $n = 154$).

Vedlegg 11: Regresjonsmodell 4

Modell	Ustandardiserte Koeffisienter		Standardiserte Koeffisienter	t	Sig.	
	B	Std. Avvik	Beta			
1	(Konstant)	62.452	15.466		4.038	.000
	LVU-A	-.504	2.574	-.013	-.196	.845
	Passiv LDS	4.772	2.528	.140	1.888	.061
	Rolleklarhet	-7.709	2.371	-.225	-3.251	.001
	Rollekonflikt	.331	2.132	.012	.155	.877
	Ubalanse	16.692	2.503	.469	6.668	.000
2	(Konstant)	55.757	17.687		3.152	.002
	LVU-A	-1.307	2.620	-.033	-.499	.619
	Passiv LDS	4.785	2.535	.140	1.887	.061
	Rolleklarhet	-8.529	2.412	-.249	-3.536	.001
	Rollekonflikt	.658	2.137	.024	.308	.759
	Ubalanse	15.859	2.614	.445	6.066	.000
	Kjønn	-4.073	4.384	-.062	-.929	.354
	Alder	.277	.208	.091	1.333	.184
	Lederansvar	2.883	4.417	.044	.653	.515

Tabell 5.18: Multippel regresjon. Avhengig variabel: Utbrenthet. (Justert $R^2 = 35,6\%$, $n = 154$).

Vedlegg 12: BBI – Sårbarhetsgrupper

Risikogrupper

Gruppe 1: 25–29 poeng

«Fantastisk tilfreds / ikke utbrent.» Du trives fantastisk godt i jobben. Å dømme etter din besvarelse er du gjennomgående svært godt fornøyd med ditt arbeid. Muligens har du nylig startet din nåværende jobb, eller kanskje kommer du fra skolebenken? Utbrent er du i hvert fall ikke. Har du vært helt ærlig i din besvarelse?

Gruppe 2: 30–49 poeng

«Svært tilfreds / ikke utbrent.» Du er svært tilfreds med din arbeidssituasjon. Du er også fornøyd med ditt forhold til kolleger/folk du treffer i arbeidet, og føler at du har mye å bidra med i jobben. Arbeidet gir deg svært meget. Om du har planer om å skifte jobb, skyldes dette ikke at du opplever jobben som belastende eller som stressfylt. Du føler deg definitivt ikke utbrent.

Gruppe 3: 50–74 poeng

«Tilfreds / ikke utbrent.» Du trives rimelig godt i arbeidet, og føler at du har en god del å bidra med i arbeidet. Pågangsmotet og entusiasmen for jobben er ennå til stede i rikt monn. Det er likevel mulig at du plages av en eller flere frustrerende sider ved jobben.

Gruppe 4: 75–99 poeng

«Bør være litt observant / neppe utbrent.» Trivsel og entusiasmen var sannsynligvis større på et tidligere tidspunkt enn det den er nå, noe du kanskje er oppmerksom på allerede. Det er mulig at overskuddet og din motivasjon for «å ta et tak» på jobben er på retur. Du er misfornøyd med flere jobbmråder. Jobbfrustrasjonen kan være relativt forbigående (på grunn av at stresskildene ikke er altfor frustrerende; hvile, ferie, eller avvekslende fritid klarer i rimelig grad å kompensere for jobbens minussider).

Gruppe 5: 100–124 poeng

«Grenseland til utbrent.» Du er helt klart i grenseområdet til å bli utbrent, til å kjøre deg fullstendig tom i din nåværende arbeidssituasjon. Du er misfornøyd med en rekke sider ved arbeidet. Entusiasmen for jobben er påtagelig mindre enn det den var før, og du er også usikker eller vil helst ikke tenke for mye på din nåværende kapasitet som arbeidstaker. Det er sannsynlig at din misnøye har vedvart over tid, dvs. er mer enn et «ukefenomen». Muligens vil du selv hevde at du allerede er utbrent, at noe må gjøres for å bringe inn igjen overskudd og trivsel i jobben. Alternativet kan være å skifte jobb.

Gruppe 6: 125–149 poeng

«Utbrent.» Du er helt tom for overskudd, og synes at hver dag i arbeidet er et ork. Du bør helt klart prøve å bedre din arbeidssituasjon, eller skifte jobb så raskt som mulig. Med nåværende stressbelastning er det sannsynligvis kun snakk om kort tid før du slutter i jobben (eller pådrar deg sykemelding, slik at du får en viss mulighet til å samle opp litt krefter igjen). Du er enig i at du er utbrent.

Gruppe 7: 150–175 poeng

«Alvorlig utbrent.» Du er utbrent, sterkt nedkjørt og stresset. En slik arbeidsbelastning og mangel på trivsel i arbeidet er helseskadelig, dersom det får vedvare. Du har vansker med å konsentrere deg om det som skurrer rundt deg, og er høyst sannsynlig plaget av en rekke kroppslige og psykiske plager. Det er absolutt påkrevet at det skjer endringer med din jobbsituasjon. Helsen er viktigere enn arbeidet. Har du en eller flere venner du kan søke råd hos? Det kan også være en god ide å søke faglig hjelp («hjelp til selvhjelp»).

Figur 6.1: Utbrenthet målt med BBI, 7 sårbarhetsgrupper (Matthiesen, 2011: 332).