

**Christina Skogen**

---

## **Ledelse og relasjoner**

- en studie av sammenhengen mellom leders arbeidsoverbelastning og leder-medarbeider-relasjoner (LMR)**

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag**

**Oslo 2017**

## **Forord**

I løpet av årene ved HiOA har jeg tilegnet meg mye god og nyttig kunnskap. Med tanke på min noe korte erfaring som leder opplever jeg å være mye bedre rustet nå til å ta fatt på videre arbeidsliv, og med mitt nye utgangspunkt gleder jeg meg til veien videre. Denne masteroppgaven er avsluttende for Masterstudiet i Styring og ledelse, og ble utarbeidet skoleåret 2016/2017.

Arbeidet med oppgaven har vært lærerikt og gitt meg kunnskap både faglig og personlig. Det har vært krevende og utfordrende, men også spennende og givende. Min veileder, Karoline Kopperud, har vært uunnværlig med sin støtte, kunnskap og gode råd under hele prosessen; tusen takk for konstruktive tilbakemeldinger, for tålmodighet og god hjelp. Videre ønsker jeg å takke alle deltagende barnehager, deres ledere og medarbeidere som deltok i spørreundersøkelsen, og som stilte opp slik at jeg kunne få et godt og stødig bakgrunnsmateriale til studiet. Takk til arbeidsgiver for tilrettelegging, og medstudenter, kolleger, familie og venner for støtte og oppmuntring.

Oslo, 04. mai 2017

Christina Skogen

## **Sammendrag**

I denne studien undersøker jeg om leders arbeidsoverbelastning påvirker relasjonen han eller hun har til sine medarbeidere (LMR). I tråd med nye forskningsanbefalinger skiller jeg i denne oppgaven mellom selvinitiert overbelastning (SIO) og organisasjonspålagt overbelastning (OIO). Videre ser jeg på hvilken betydning disse formene for overbelastning har på leders sosiale relasjoner til medarbeideren (SLMR). I tillegg undersøker jeg om leders psykologiske fleksibilitet modererer denne sammenhengen. I tråd med mine forventninger, viser resultatene fra en tverrsnittsstudie av 186 dyader at arbeidsoverbelastning hos leder, den selvinitierte og den organisasjonspålagte, har en negativ sammenheng med sosiale leder-medarbeider-relasjoner. Resultatene viser også at leders psykologiske fleksibilitet modererer disse sammenhengene ved at høyere grad av psykologisk fleksibilitet demper den negative sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning og sosiale leder-medarbeider-relasjoner. Disse funnene viser spesielt hvor viktig evnen til psykologisk fleksibilitet er i en hektisk hverdag hvor man også skal forsøke å ta vare på relasjonen til sine medarbeidere.

## **Abstract**

In this study, I examine leader work overload and the impact it has on the relationship he or she has with its employees (LMX). In line with new research recommendations I differ in this task between self-initiated overload (SIO) and organizationally imposed overload (OIO). Furthermore, I look at the importance these forms of overload have on leader's social relationships to the employee (SLMX). In addition, I examine if the leader's psychological flexibility moderates this context. In line with my expectations, the results of a cross-sectional study of 186 dyads show that leader work overload, the self-initiated *and* the organizationally imposed, has a negative correlation with social leader-member-exchange. The results also show that leader's psychological flexibility moderates these relationships by the fact that higher degree of psychological flexibility attenuates the negative relationship between work overload and social leader-member-exchange. These findings show specifically how important psychological flexibility is in a hectic work day where you also want to try and take care of the relationship with your employees.

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2017

## Innholdsliste

Forord .....	I
Sammendrag .....	II
Abstract .....	III
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling og avgrensning .....	3
1.2 Disposisjon .....	4
2 Teori og hypoteser.....	5
2.1 Leder-medarbeider-relasjoner (LMR) .....	5
2.2 Arbeidsoverbelastning .....	7
2.2.1 Selvinitiert overbelastning (SIO) og organisasjonspålagt overbelastning (OIO). 9	
2.2.2 Sammenhengen mellom stressfaktorer og leder-medarbeider-relasjoner (LMR)..	
.....	10
2.3 Psykologisk fleksibilitet .....	11
2.3.1 Psykologisk fleksibilitet som moderator .....	13
3 Metode.....	15
3.1 Innsamling av data.....	15
3.2 Måleinstrumenter.....	15
3.2.1 Sosiale leder-medarbeider-relasjoner (SLMR) .....	15
3.2.2 Selvinitiert overbelastning (SIO) og organisasjonspålagt overbelastning (OIO)..	
.....	16
3.2.3 Psykologisk fleksibilitet, arbeidsrelatert (WAAQ) .....	16
3.3 Kontrollvariabler .....	17
3.4 Analyse .....	17
3.4.1 Deskriptiv analyse .....	17
3.4.2 Regresjonsanalyse .....	17
3.4.3 Hypotesetesting .....	18
3.4.4 Interaksjonsleddene .....	19
4 Resultater.....	20

4.1	Respondentene .....	20
4.2	Deskriptiv analyse .....	20
4.3	Regresjonsanalyse .....	23
4.4	Hypotesetesting .....	26
4.5	Interaksjonsleddene .....	27
5	Drøfting .....	29
5.1	Sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning og SLMR .....	29
5.2	Psykologisk fleksibilitet som moderator .....	30
5.3	Begrensninger og fremtidig forskning .....	31
5.4	Praktiske implikasjoner .....	36
6	Konklusjon .....	43
7	Litteraturliste .....	43
	Vedlegg 1 .....	49
	Vedlegg 2 .....	50

## **Figurliste**

<b>Figur 1:</b> Konseptuell modell av problemstillingen.....	4
<b>Figur 2:</b> Konseptuell modell av Hypotese 1a.....	10
<b>Figur 3:</b> Konseptuell modell av Hypotese 1b.....	10
<b>Figur 4:</b> Konseptuell modell av Hypotese 2a.....	14
<b>Figur 5:</b> Konseptuell modell av Hypotese 2b.....	14
<b>Figur 6:</b> Interaksjonsledd SIO + PsyFlex + SLMR.....	27
<b>Figur 7:</b> Interaksjonsledd OIO + PsyFlex + SLMR.....	28

## **Tabelliste**

<b>Tabell 1:</b> Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet.....	22
<b>Tabell 2:</b> Regresjonsanalyse SIO, modelloversikt.....	23
<b>Tabell 3:</b> Regresjonsanalyse SIO, koeffisienter.....	24
<b>Tabell 4:</b> Regresjonsanalyse OIO, modelloversikt.....	25
<b>Tabell 5:</b> Regresjonsanalyse OIO, koeffisienter.....	26

## 1 Innledning

Jobben er viktig for de aller fleste og opptar store deler av tiden vår. Den kan gi oss livsmening og dyp tilfredsstillelse, men også føre til stress og utmattelse. Jobben er rett og slett mentalt og emosjonelt dominerende i menneskers liv (Forslin, 2000: 185). Samfunnet vi lever i er i stadig endring og preges blant annet av ny teknologi, økt konkurranse, internasjonalisering og individualisering. Disse endringene påvirker naturlig nok arbeidslivet og de jobbkravene arbeidstakere stilles ovenfor. Nye mønstre for kommunikasjon og samhandling, krav til innovasjon, fleksibilitet, effektivisering og økt kompetanse er bare noe av det man kan møte av krav i arbeidet (Colbjørnsen, 2003).

På grunn av velferdsutviklingen stiller arbeidstakere større krav til faktorene i arbeidslivet, blant annet til forholdet til nærmeste leder (Risan, 2012). Det er et dypt menneskelig behov å bli sett og akseptert av andre mennesker, og spesielt av dem man ser på som viktige personer, slik som nærmeste leder. Men dette forholdet er også viktig for lederne. Det vil være vanskelig å lykkes som leder om han eller hun ikke har høy kvalitet på relasjonen til de enkelte medarbeiderne (Yukl, 2013). Hvordan slike relasjoner eller dyader oppstår, hva det er som virker inn på kvaliteten på relasjonen, hvilke konsekvenser det har for en organisasjon om relasjonen har god eller dårlig kvalitet, og hva som skjer når medarbeidere behandles ulikt, er spørsmål som *LMR-teorien* har utløst forskning på (Risan, 2012).

Det er en stor utfordring for ledere å skulle bygge relasjoner til mange medarbeidere, samtidig som man skal ta seg av andre, rent administrative oppgaver man er satt til å gjøre (Risan, 2012). Dagens arbeidsliv inneholder komplekse og sammensatte oppgaver, samt stadig større krav til ytelser med høy kvalitet, samtidig som man skal klare å overholde korte tidsfrister. Dette kan være belastende for alle og enhver og utgjør mulige kilder til stressreaksjoner. *Arbeidsoverbelastning* er en slik kilde til stress, og ifølge Laurence, Fried og Raub (2016) anses den som en av de viktigste. Det er når en person opplever å ha et for stort omfang av krav til arbeidsrollen, samt følelsen av å ha for mye å gjøre og for lite tid til å gjøre det, som gjør at han eller hun opplever å være arbeidsoverbelastet (Parasuraman m.fl., 1996: 280, i Karatepe, 2013: 617).

Utviklingen går i retning av høyere krav til kompetanse både til det å håndtere mellommenneskelige relasjoner, men også med hensyn til kognitive ferdigheter (Skogstad,



2000: 32). Colbjørnsen (2003: 79) mener vi lever i en ”psykologisert tidsalder”, hvor individualiseringen har ført til at man må stole mer på egne valg og vurderinger, og hvor følelser har fått større plass i dagliglivet. Det at man i større grad må håndtere ting på egen hånd, gjør at det blir viktigere ”å ha kontakt med egne følelser” og ”å tørre å være i smerten”. Ledelse er en følelsesmessig prosess, på godt og vondt, og følelser spiller en viktig rolle for ledelse (Glasø, 2008). Ofte hører man at man ikke må la følelsene ta overhånd, eller at man ikke må blande følelser og sak. Oppfatninger av følelser som noe negativt, noe man bør undertrykke og kontrollere, er nok fortsatt gjeldende hos svært mange (Glasø, 2000). Heldigvis har betydningen av følelser kommet mer og mer fram i nyere forskning, og ikke bare generelt, men også mer spesifikt innen forskning på ledelse. I stedet for å undertrykke eller benekte følelsene som dukker opp, bør vi bli bedre på å ha kontakt med og identifisere våre følelser og hva som vekker ulike følelser i oss. Slik kan vi i større grad velge hvorvidt følelsene skal få styre våre handlinger (Glasø, 2000: 378). Studier viser at *psykologisk fleksibilitet* kan gjøre at mennesker lettere klarer å stå i vonde situasjoner. Er de psykologisk fleksibel evner de i større grad å akseptere følelser som dukker opp og allikevel håndtere situasjonen de står ovenfor (Bond, Lloyd og Guenole, 2013).

Min arbeidsbakgrunn kommer fra barnehagesektoren, som har vokst seg større og større på forholdsvis kort tid. Barnehagene har i likhet med andre organisasjoner måttet tilpasse seg og følge tiden, og sektoren har derfor gjennomgått store utbygginger og forandringer de senere årene. Det finnes mange forskjellige måter å organisere ledelse i barnehager på, men den mest tradisjonelle måten er å plassere en styrer på toppen og en pedagogisk leder på hver avdeling eller base med henholdsvis 2-3 assistenter hver (Utdanningsforbundet, 2013). Pedagogiske ledere og assistenter arbeider spesielt tett sammen da de har daglig kontakt og tilbringer mye tid sammen, og betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider er svært stor. I tillegg vil styrere være spesielt viktige støttespillere for pedagogiske ledere som skal stå i det daglige arbeidet med både barn, foreldre og assistenter. Samtidig er arbeidsoppgavene blitt flere etter at arbeidet med å øke kvaliteten i barnehagene fikk mer og mer fokus, og kravene til de ansatte er mange. Styrere må bruke mer tid på administrative oppgaver og må derfor delegere mer ansvar til pedagogiske ledere, som i gjengjeld må ”stjele” tid fra barna for å få gjort unna sine arbeidsoppgaver og krav. De som sitter igjen med barna når den pedagogiske lederen er ute fra avdeling er assistentene/medarbeiderne, som til syvende og sist må ta mye av støytten (Nordlie, 2013).

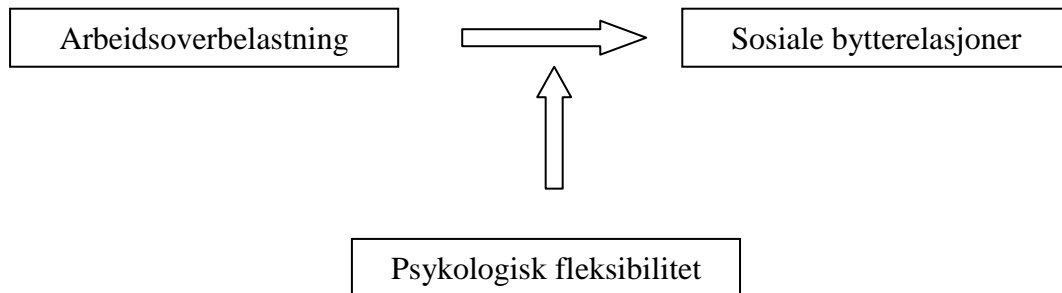
Det finnes lite teori på ledelse knyttet til barnehagekonteksten (Ødegård, 2011, i Nordlie, 2013). Forskningen som foregår i barnehager omhandler ofte barna, eller hvordan de voksne kan bli bedre rollemodeller, hvordan barnehagen kan samarbeide bedre med andre instanser, eller hvordan kvaliteten på tilbudet kan heves. Det finnes begrenset forskning på relasjoner og ledelse i barnehager, og spesielt når det gjelder kvantitative undersøkelser. Videre er det også blitt ytret behov for økt kunnskap om faktorer i leders hverdag som påvirker leder-medarbeider-relasjoner og hvilke betingelser som kan påvirke slike forhold (Dulebohn m.fl., 2012). Jeg vil i denne oppgaven bidra til LMR-forskning ved å undersøke betydningen av leders arbeidsoverbelastning og psykologisk fleksibilitet som sentrale variabler for å forklare variasjoner i relasjoner mellom ledere og medarbeidere.

### **1.1 Problemstilling og avgrensning**

Denne oppgaven startet med en interesse for relasjoner og ledelse. Etter hvert begynte jeg å stille meg spørsmål om hvilke faktorer i en leders hverdag som kunne påvirke relasjonen mellom en leder og medarbeider, og dette ble utgangspunktet for problemstillingen min. Jeg tok videre utgangspunkt i LMR-teorien og var innom flere faktorer underveis i lesingen, men for å avgrense oppgaven endte jeg på arbeidsoverbelastning. Denne faktoren skapte ekstra nysgjerrighet hos meg da den blir sett på som en av de viktigste kildene til stress (Laurence Fried og Raub, 2016). Opplever man ofte å være arbeidsoverbelastet er sjansene større for emosjonell utmattelse, som igjen fører til dårligere prestasjoner (Karatepe, 2013). Som nyutdannet ble jeg selv "kastet inn" i rollen som pedagogisk leder i en tid med voldsom utbygging og løfter om full barnehagedekning og økt kvalitet. Kravene var ikke bare store, men ble flere og flere. I tillegg til dette skulle man hankses med de følelsene som dukket opp i møte med sinte foreldre, utagerende barn eller frustrerte medarbeidere. Jeg ble straks veldig interessert i å finne ut mer om psykologisk fleksibilitet da dette er en viktig faktor for mental helse og atferdseffektivitet i arbeidslivet (Bond, Lloyd og Guenole, 2013). Psykologisk fleksibilitet vil si den evnen man har til fullt og helt å være i kontakt med øyeblikket som et bevisst menneske, og stå fast ved eller endre atferd for å oppnå mål og verdier man har (min oversettelse; Hayes m.fl., 2006: 9). Jo mer jeg leste av litteraturen om psykologisk fleksibilitet, jo mer interessert ble jeg i å finne ut om en leders psykologiske fleksibilitet kunne ha en modererende virkning på den forventede sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning og leder-medarbeider-relasjonen.

Med utgangspunkt i teori og forskning som finnes på disse områdene, og som et bidrag til videre forskning, landet jeg derfor på denne problemstillingen:

*”Har en leders arbeidsoverbelastning negativ sammenheng med den sosiale bytterelasjonen til medarbeideren? Og kan leders psykologiske fleksibilitet moderere denne sammenhengen?”*



**Figur 1:** Konseptuell modell av problemstillingen

## 1.2 Disposisjon

Innledningsvis ønsket jeg å forklare bakgrunnen for oppgaven og hvordan den har ledet fram til min problemstilling. I neste kapittel vil jeg legge fram de teoretiske rammeverk som blir anvendt, hvor begrepene sosial leder-medarbeider-relasjon, arbeidsoverbelastning og psykologisk fleksibilitet blir presentert sammen med mine hypoteser. Det blir også lagt fram forskning som allerede finnes på de ulike områdene, i tillegg til teori og forskning på sammenhenger mellom jobbstress og leder-medarbeider-relasjoner, samt om psykologisk fleksibilitet som moderator. Jeg ønsker å vise hvorfor jeg har valgt de hypotesene jeg har valgt, og hvordan min undersøkelse kan være et viktig bidrag for LMR-forskningen. I det tredje kapitlet forklarer jeg metodebruken og presenterer hvilke måleinstrument som er brukt i undersøkelsen, mens jeg i det fjerde kapitlet presenterer resultatene. I drøftingsdelen knytter jeg mine resultater opp mot teorien, i tillegg til å drøfte begrensninger ved undersøkelsen. Jeg kommer med forslag til videre forskning, og drøfter praktiske implikasjoner ved mine funn. Det hele avsluttes med en konklusjon i det siste kapitlet.

## 2 Teori og hypoteser

### 2.1 Leder-medarbeider-relasjoner (LMR)

Å forstå relasjonen som utvikles mellom en leder og dens medarbeider blir sett på som noe av det viktigste innen ledelsesteori. Når relasjonen er eksklusiv og fortrolig kalles den en dyade. LMR-teorien er den eneste teorien med fokus på den enkelte dyade, og relasjonskvaliteten på de enkelte dyadene blir brukt som en nøkkel for å forstå effekten ledere har på medarbeidere, grupper og organisasjoner (Bauer og Edrogan, 2016a). LMR er norsk oversettelse av LMX (leader-member exchange) og står for leder-medarbeider-relasjon. Teorien beskriver hvordan leder over tid utvikler bytterelasjoner til hver enkelt medarbeider (Yukl, 2013). Den ble presentert for over 40 år siden da Dansereau, Graen og Haga (1975) kom med ny innsikt. De mente at fokuset måtte skiftes: istedenfor å se på en gruppe medarbeidere som rapporterer til samme leder som en homogen gruppe; med relativt like oppfatninger, tolkninger og reaksjoner ovenfor lederen, i tillegg til å tenke at lederen behandler alle medarbeiderne likt, så burde man heller se på de ulike dyadene som oppstår mellom lederen og hver enkelt medarbeider i arbeidsgruppen (Day og Miscenko, 2015). Det ble noen år senere publisert funn som viste at ledere utvikler ulike relasjoner til sine medarbeidere i hele 90 % av tiden (Liden og Graen, 1980).

LMR-teorien bygger på sosial utvekslingsteori (Blau, 1964). Når individer frivillig handler på bakgrunn av en forventning om å få noe igjen for det, og dette faktisk fører til at man mottar sosiale eller materielle goder fra en annen, kalles dette i følge Blau (1964: 91) en sosial utveksling eller et bytte. Kjærlighet, status, informasjon, penger, varer og tjenester er eksempler på slike goder (Cropanzano og Mitchell, 2005, i Buch, 2016: 88). Blau (1964) beskrev sosiale bytterelasjoner som noe som utvikler seg over tid. Man må ha tillit til at den andre vil gjengjelde de positive utspillene man gir, en eller annen gang i fremtiden. Han trakk fram gjensidighetsnormen som viktig: ”at man bør gjengjelde den fordelaktige behandlingen man får fra andre” (Gouldner, 1960, i Buch, 2016: 89). Etter hvert som man blir mer og mer kjent med hverandre gjennom stadige utvekslinger hvor man gjengjelder hverandres positive utspill, utvikler man trolig en høy kvalitet på relasjonen (Risan, 2012). I tillegg beskrev Blau (1964) hvordan sosiale bytterelasjoner skilte seg fra økonomiske bytterelasjoner. Den viktigste forskjellen mente han var at de sosiale byttene innebærer forpliktelser som er uspesifiserte og diffuse, mens de økonomiske er spesifisert på forhånd. De sosiale

bytterelasjonene er ikke gjenstand for forhandlinger slik de økonomiske er, og de er pågående på ubestemt tid mens de økonomiske er tidsbegrenset (Buch, 2016).

LMR-teorien satte fokus på relasjonen mellom leder og hver enkelt medarbeider, og på hvordan de ulike dyadene kunne variere i kvalitet (Yukl, 2013: 221). En av hovedpremissene til LMR-teorien er at ledere utvikler høykvalitetsrelasjoner med noen medarbeidere og lavkvalitetsrelasjoner med andre (Buch, 2016). Forskningen viser at ledere har en nærere, vennligere og en mer inkluderende og kommuniserende atferd ovenfor noen enkelte av sine medarbeidere som baseres på tillit, affekt og respekt, mens de har en lavere kvalitetsrelasjon til andre, som begrenser seg til det som måtte stå i jobbeskrivelsen (Bauer & Erdogan, 2016a). Fokuset i LMR-teorien var i likhet med teorien om ansatt-organisasjon-relasjoner (AOR) lenge basert kun på den sosiale bytteteorien; høykvalitetsrelasjonene ble automatisk sett på som sosiale leder-medarbeider-relasjoner (SLMR) og lavkvalitetsrelasjonene som økonomiske leder-medarbeider-relasjoner (ØLMR) (Buch, 2016). En studie utført av Shore m.fl. (2006: 858) derimot, viste at den økonomiske bytterelasjonen og den sosiale bytterelasjonen som oppstår i et arbeidsforhold har forskjellige kvaliteter og dermed ikke kan behandles som aspekter i hver sin ende av en endimensjonal linje slik det tradisjonelt var blitt gjort. De måtte behandles som to ulike dimensjoner, uavhengig av hverandre, da det var tydelig at ansatte tredde inn i begge disse bytterelasjonene samtidig.

En rekke studier har vist positive sammenhenger mellom kvalitet på LMR og arbeidsprestasjon, ekstrarolleatferd og holdninger som affektiv organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet (Gerstner og Day, 1997, Ilies m.fl., 2007, Dulebohn m.fl., 2012, i Buch, 2016: 100). I tillegg har forskning vist at faktorer som motivasjon, jobbtilfredshet, medbestemmelse på jobben og tillit til ledere i stor grad forklarer sammenhengene mellom LMR og prestasjon og ekstrarolleatferd (Martin m.fl., 2015, i Buch, 2016: 100). Det er også i senere tid blitt forsket på betydningen av nasjonal kultur, der en studie på tvers av 23 land viste at nasjonal kultur ikke påvirket sammenhengen mellom leder-medarbeider-relasjoner og arbeidsprestasjoner, organisasjonsforpliktelse og transformasjonsledelse (Rockstuhl m.fl., 2012). Både når det gjelder forskning på økonomiske og sosiale relasjoner til organisasjoner (AOR) og mellom leder og medarbeider (LMR) synes hovedkonklusjonen å være at jo mer ansatte opplever å ha en økonomisk relasjon, jo lavere er deres motivasjon og dårligere er arbeidsprestasjonene. Opplever ansatte å ha en sosial relasjon, viser det seg at de er mer motiverte og leverer bedre arbeidsprestasjoner (Buch, 2016).

I utviklingen av LMR-teorien har det uten tvil blitt fokusert mest på konsekvenser av leder-medarbeider-relasjoner, mens det gjenstår mye forskning på faktorer som påvirker leder-medarbeider-relasjoner (Nahrgang og Seo, 2016). Litteraturen påpeker samtidig at for å forstå mer av LMR-teorien, er det kritisk at vi undersøker hva det er som kan føre til at dyadene økes eller reduseres i kvalitet. Bauer og Edrogan (2016a) anbefaler derfor å fokusere på nøkkelfaktorer som kan vise seg å ha en sammenheng med leder-medarbeider-relasjoner. I tillegg til dette nevnes også en annen viktig tilnærming. Til nå er leder-medarbeider-relasjoner stort sett blitt målt fra medarbeidernes perspektiv og lite har skjedd for å inkludere perspektivet til lederne for å undersøke hva som kan påvirke relasjonskvaliteten (Pellegrini, 2016). Det karakteriseres som svært overraskende at dette enda ikke er blitt gjort, spesielt i og med at lederne sitter med mer makt enn medarbeiderne og dermed med stor sannsynlighet også har en viktigere rolle for kvaliteten i relasjonen (Dulebohn m.fl., 2012). På bakgrunn av den framlagte teorien har jeg valgt å fokusere på faktorer i en leders hverdag som påvirker sosiale leder-medarbeider-relasjoner. Videre ønsker jeg å benytte forkortelsene LMR (leder-medarbeider-relasjoner) og SLMR (sosiale leder-medarbeider-relasjoner) i teksten.

## **2.2 Arbeidsoverbelastning**

For de aller fleste arbeidstakere er arbeidsbelastning en sentral del av kravene man møter på jobb (Buck, 1972, i Karasek og Theorell, 1990: 63). Når arbeidstakere opplever høye arbeidskrav, oppstår det en fare for at deres mentale og fysiske kapasitet til å møte disse kravene overskrides. Når arbeidstakerne har for mange arbeidskrav og for liten tid til å møte dem opplever de arbeidsoverbelastning (Coverman, 1989, i Laurence, Fried og Raub, 2016). Ifølge French, Caplan og Van Harrison (1982, i Kuschel, 2015) finnes det to typer arbeidsoverbelastning; en kvantitativ og en kvalitativ. Den kvantitative arbeidsoverbelastningen innebærer følelsen av å ha for stor arbeidsmengde, å måtte jobbe for hardt og for fort, og å føle seg presset. Den kvalitative arbeidsoverbelastningen viser til følelsen av å ha for kort tid til å fullføre arbeid av kvalitet, og å mangle ferdighetene som trengs for å klare å gjennomføre arbeidsoppgavene. Senere ble man mer opptatt av å definere arbeidsoverbelastningen som arbeidstakerens *opplevelse* av å ha mer arbeid enn det han eller hun har tid til (Jex, 1998, i Kuschel, 2015). Definisjonene har vært flyktige (Kuschel, 2015), og det har vært et vanskelig konsept og både spesifisere og måle (Karasek & Theorell, 1990: 63).

Arbeidstakere som er overbelastet har gjerne mange arbeidstimer, et tøffere arbeidstempo, føler seg presset til å jobbe overtid, og mottar kortere pauser, mindre fridager og feriedager (Kuschel, 2015). Men det er ikke dette i seg selv som er stressende, det er først når man får følelsen av at man ikke har tid, krefter eller ferdigheter til å gjennomføre arbeidsoppgavene at man opplever overbelastning (Batesman, 1981). Arbeidsoverbelastning er en av nøkkelkildene til stress i arbeidslivet (Laurence, Fried og Raub, 2016). Derimot er det mange ledere som velger å øke arbeidsmengden til sine arbeidstakere som en taktikk for å øke motivasjon og prestasjon. Det er ingen tvil om at innleveringsfrister og økt arbeidsmengde kan bidra til å øke medarbeidernes produktivitet, men det er umulig å fastslå hvor linjen går for når dette overskrides. Bateman (1981) mener at dette i lengden kan føre til en rekke skadelige utfall som er mindre åpenbare, og at det kan vise seg å være ødeleggende både for arbeidstakeren personlig, men også for organisasjonen. Dermed bør både ledere og medarbeidere aktivt prøve å unngå slike stressfulle omstendigheter som kan føre til arbeidsoverbelastning (Bateman, 1981).

Studier viser til mange ulike forslag til hvorfor arbeidsoverbelastningen oppstår. For eksempel har organisatoriske endringer mange steder resultert i blant annet mindre grupper og flere arbeidsoppgaver som har gjort at mange velger å jobbe overtid, eller på nettene eller helgene for å få unna arbeid (Kuschel, 2011, i Kuschel 2015). Et krevende og konkurransepreget arbeidsmiljø kan være uheldig, samt miljø der man har kultur for å tenke på "ideal-arbeideren" som en som alltid er orientert om arbeidet, jobber utallige timer og er fri fra familieansvar (Blair-Loy, 2004, i Kuschel, 2015). Lønn knyttet opp mot innsats kan også være årsak til arbeidsoverbelastning, i tillegg har teknologien gjort sitt til at man ikke lenger får pause fra jobb, men stort sett er tilgjengelig overalt, og kan utføre oppgaver på flere steder (Kuschel, 2015). Overbelastning kan også komme av utfordringer ved å skulle forstå og trekke beslutninger ut ifra overflødig mye informasjon (Yang m.fl., 2003, i Kuschel, 2015).

Forskningen viser også en god del negative utfall. For eksempel er arbeidsoverbelastning en faktor som kan virke negativt inn på jobbtilfredshet (Gryna, 2004). I følge Bateman (1981) er produktivitet, kvalitet på arbeidet en arbeidstaker utfører, hvordan lederen rangerer arbeidstakere og arbeidstakeres holdninger også negative utfall som følge av arbeidsoverbelastning. Studier har vist at det også bidrar til emosjonell utmattelse (Demerouti m.fl., 2001, Bakker m.fl., 2004, Bakker og Demerouti, 2007, i Weigl m.fl., 2016) og depresjon (Rau m.fl., 2010, Shirom m.fl., 2010, i Weigl m.fl., 2016). Men tidligere studier har

også vist til inkonsekvente resultater når det kommer til sammenhenger mellom arbeidsoverbelastning og for eksempel arbeidsprestasjon (Gilboa m.fl., 2008, LePine, LePine og Jackson, 2004; Spector og Jex, 1998, i Laurence, Fried og Raub, 2016) og tilfredshet (f.eks.: Fried og Shirom, 1984; Gavin og Axelrod, 1977; Kahn og Byosiere, 1992, i Laurence, Fried og Raub, 2016). Grunnen til de inkonsekvente resultatene mener Laurence, Fried og Raub (2016) kan være fordi den kun har basert seg på denne forståelsen; at arbeidsoverbelastningen omhandler en arbeidstaker med for mye krav og for liten kontroll og tid til å ta seg av alle kravene. De mener at det har manglet et skille mellom kildene til arbeidsbelastningen; nemlig om den er selvinitiert eller organisasjonspålagt.

### *2.2.1 Selvinitiert overbelastning (SIO) og organisasjonspålagt overbelastning (OIO)*

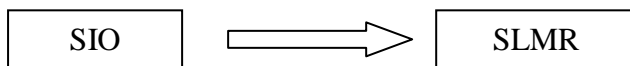
Selvinitiert overbelastning (SIO) vil si den overbelastningen du opplever når du selv er den som påfører deg ekstra arbeid, mens organisasjonspålagt overbelastning (OIO) skjer når organisasjonen er den som pålegger deg arbeidsoverbelastningen. Grunnen til at det er så viktig å skille mellom hva som er kilden til overbelastningen er fordi den sannsynligvis påvirker hvordan arbeidstakerne reagerer. Tradisjonelt har litteraturen knyttet til arbeidsstress fokusert på den arbeidsoverbelastningen som er pålagt av organisasjonen (Laurence, Fried og Raub, 2016), men det har vist seg at arbeidstakere tar mer og mer initiativ til å forme sine egne jobber ("job crafting"), slik at kilden til arbeidsoverbelastningen også kan være selvinitiert. Arbeidstakere kan pålegge seg selv mer ansvar og plikter fordi de har et ønske om å øke stimuleringen de får fra jobb, å utfordre seg selv, kjenne at de utgjør en forskjell, og kan ha en overbevisning om at jobbformingen vil gi mer kontroll over arbeidet (Wrzesniewski og Dutton, 2001, i Laurence, Fried og Raub, 2016). Basert på litteratur om arbeidsstress og jobbforming forventet Laurence, Fried og Raub (2016) å finne at selvinitiert overbelastning ville gi flere positive (eller mindre negative) effekter på arbeidsutfall enn det den organisasjonspålagte overbelastningen ville, og ville dermed gi et mer valid og riktig bilde av sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning og arbeidsutfall. De fikk støtte for at det var et skille mellom disse to, og studien viste at de som opplevde selvinitiert arbeidsoverbelastning hadde flere positive effekter med tanke på jobbtildfredshet, emosjonell utmattelse, det å hjelpe andre, og jobb-familie-konflikt enn de som opplevde organisasjonspålagt overbelastning (Laurence, Fried og Raub, 2016: 12). Videre ønsker jeg å benytte forkortelsene SIO (selvinitiert overbelastning) og OIO (organisasjonspålagt overbelastning) i teksten.



### 2.2.2 Sammenhengen mellom stressfaktorer og leder-medarbeider-relasjoner (LMR)

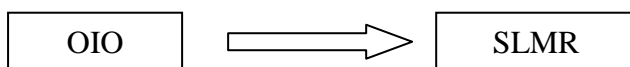
Det finnes en del forskning på om og hvordan LMR er relatert til medarbeiders opplevelse av stress, men fokuset har stort sett vært på rollestress (Snyder og Bruning, 1985, i Sonnentag og Pundt, 2016). Andre faktorer er også blitt undersøkt, som organisasjonspolitikk og arbeidskrav (Sonnentag og Pundt, 2016). Jing, Law og Sun (2014, i Sonnentag og Pundt, 2016) undersøkte sammenhengen mellom LMR og fem ulike typer arbeidskrav: fysisk arbeidsbelastning, tidspress, krevende kontakt med kunder eller klienter, ugunstig skriftarbeidsplan og krevende fysisk miljø. Dette er enda et eksempel på de inkonsekvente resultatene som forskningen viser, da det her ble funnet positive sammenhenger mellom LMR og arbeidskrav. Forskning viser likevel stort sett til negative sammenhenger, og Davis og Gardner (2004, i Sonnentag og Pundt, 2016) for eksempel, mener at hvis man opplever høy grad av jobbstress, så vil dette kunne føre til en lavere kvalitet på LMR. I tillegg mener de at lavere grad av LMR kan være en stressfaktor i seg selv. Størsteparten av disse studiene har tatt utgangspunkt i at det er LMR som har negativ påvirkning på stressfaktorer, men disse studiene har uklare årsaksretninger og man kan derfor ikke utelukke at påvirkningen skjer den andre veien (Sonnentag og Pundt, 2016). På bakgrunn av dette, ønsket jeg å ta utgangspunkt i den andre årsaksretningen i valg av avhengig og uavhengig variabel (selv om dette er en tverrsnittsstudie og jeg dermed ikke har mulighet til å trekke noen årsaksforklaringer fra funnene). Med tanke på funn som viser at SIO har flere positive effekter enn OIO, velger jeg likevel å ta utgangspunkt i at begge faktorene er kilder til stress og dermed har negative sammenhenger med SLMR. På bakgrunn av dette fremlegges følgende hypoteser (illustrert i Figur 2 og 3):

*Hypotese 1a: Det er en negativ sammenheng mellom SIO og SLMR.*



**Figur 2:** Konseptuell modell av Hypotese 1a

*Hypotese 1b: Det er en negativ sammenheng mellom OIO og SLMR.*



**Figur 3:** Konseptuell modell av Hypotese 1b

### 2.3 Psykologisk fleksibilitet

Psykologisk fleksibilitet vil si når man evner fullt ut å være i kontakt med det nåværende øyeblikket med de tanker og følelser som oppstår i situasjonen, og uten å gå i forsvar holder fast ved eller endrer atferden sin ut ifra de mål og verdier man har (Hayes m.fl., 2006, i Bond m.fl., 2011: 678). Er man psykologisk fleksibel evner man å "være tilstede" i situasjonen, og å for eksempel stå i konflikter med sine medarbeidere, selv om man opplever utfordrende eller uønskede psykologiske tilfeller i form av for eksempel tanker, følelser, psykologiske opplevelser, bilder og minner (Hayes m.fl., 2006, i Bond, Lloyd og Guenole, 2013). En som er psykologisk fleksibel aksepterer følelsene som oppstår i en situasjon. Hvis man for eksempel føler frustrasjon, så vil den som er psykologisk fleksibel være oppmerksom og tilstede i situasjonen og til frustrasjonsfølelsen som dukker opp. Han eller hun vil akseptere følelsen og se på den som en automatisk og særegen reaksjon til det som skjer. Dermed trenger ikke den psykologisk fleksible å dele oppmerksomheten sin på å undertrykke eller transformere følelser, men rette energien sin på den konkrete saken som må tas tak i, istedenfor å la det emosjonelle innholdet i interaksjonen få fokus (Byron og Veldhoven, 2012: 1260).

Psykologisk fleksibilitet baserer seg på Acceptance and Commitment Therapy (ACT), kalt aksept og forpliktelsesterapi på norsk, og har til hensikt å hjelpe mennesker til å lære nyttige atferdsmønstre slik at de kan møte psykologisk utfordrende situasjoner best mulig. ACT er en form for kognitiv atferdsterapi (CBT), men i motsetning til den tradisjonelle kognitive atferdsterapien, så ønsker ACT å fokusere på den psykologiske konteksten og det å være i kontakt med det nåværende øyeblikket (Hayes, 2004). ACT hevder at når mennesker handler mer i tråd med sine mål og verdier og baserer beslutningene sine på det, så har de en bedre psykologisk helse og presterer mer effektivt. Et eksempel på dette er hvis en leder har et ønske om å være en effektiv leder og setter det høyt, da vil hun handle ut ifra å oppnå denne verdien i vanskelige situasjoner selv om dette kan fremkalle angst. Hun kan også velge å avstå fra å handle selv om hun kanskje har veldig lyst, men da lar hun seg styre av følelsen som oppstår og vil heller ikke oppnå målet sitt. Mennesker som er psykologisk fleksible baserer sin atferd mer på verdier og mål og mindre på tilfeldige indre hendelser, i hvilken som helst situasjon de måtte komme opp i (Bond m.fl., 2011, i Bond, Lloyd og Guenole, 2013).

Det er menneskelig å oppleve følelser som kan hindre forpliktelsen til å handle ut ifra mål og verdier man har, det kan være følelser som engstelse, at man tviler på seg selv eller at man rett

og slett er for selvsikker. Er du derimot psykologisk fleksibel så evner du å møte disse indre opplevelsene med et oppmerksomt nærvær, eller ”mindfully” som teorien kaller det. ”Mindfulness” innebærer å være tilstede i den psykologiske opplevelsen man får på innsiden, at man evner å observere følelser som hele tiden dukker opp på en åpen måte, men som verken er evaluerende eller dømmende (Brown og Ryan, 2003; Kabat-Zinn, 1990; Linehan, 1993, i Bond, Lloyd og Guenole, 2013). Har man en ”mindful” måte å tilnærme seg slike opplevelser på, vil psykologisk fleksible mennesker slippe å bruke unødvendig med tid og energi på å fokusere på å unngå, undertrykke eller på andre måter kontrollere uønskede eller vanskelige indre følelser som måtte dukke opp. Dette i seg selv vil legge til rette for en bedre mental helse (Baer, 2003; Hayes m.fl., 2006, i Bond, Lloyd og Guenole, 2013). I tillegg, ved å ta i bruk en slik ”mindfull” tilnæringsmåte, vil ikke de kognitive ressursene bli brukt på å kontrollere eller regulere de psykologiske opplevelsene, men blir i stedet brukt til å fokusere på å oppdage målrettede muligheter som eksisterer i den nåværende situasjonen (Bond og Bunce, 2003, i Bond, Lloyd og Guenole, 2013).

Videre handler de som er psykologisk fleksible mer effektivt i sammenheng med mulighetene fordi de normalt ikke unngår situasjoner eller samtaler som trigger uønskede indre følelser. Det er fokuset på det nåværende øyeblikket, i tillegg til det å være villig til å handle effektivt og målrettet selv om man er redd eller tviler på seg selv, som gir psykologisk fleksible mennesker mer sensitivitet i form av å legge merke til og respondere effektivt til målrelaterte muligheter som eksisterer i en gitt kontekst. Det er spesielt dette sensitivitetstrekket ved psykologisk fleksibilitet som gjør at mennesker får kontakt med og responderer mer effektivt til hendelsene av forsterkning på jobb som kan produsere bedre prestasjonsnivå, tilfredshet på jobben, engasjement, bedre mental helse og lavere sykefravær (Bond og Hayes, 2002, i Bond, Lloyd og Guenole, 2013).

”Forskning har vist at psykologisk fleksibilitet er en avgjørende faktor for mental helse og atferdseffektivitet på arbeidsplassen” (min oversettelse, i Bond, Lloyd og Guenole, 2013: 331). Det har også vist seg at psykologisk fleksibilitet kan forutsi en rekke arbeidsrelaterte utfall som arbeidsprestasjon og sykefravær (Bond, Lloyd og Guenole, 2013). I noen tilfeller er det blitt kontrollert for andre arbeidsrelaterte og relevante individuelle kjennetegn som for eksempel hvor man plasserer årsaken for kontroll (”locus of control”) eller negativ affekt og emosjonell intelligens ((Bond og Bunce, 2003, Donaldson og Bond, 2004, i Bond, Lloyd og Guenole, 2013), med allikevel viser også disse studiene til tilsvarende resultater. I tillegg har

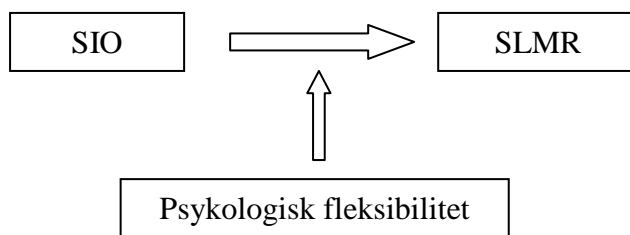
studier vist at høyere grad av psykologisk fleksibilitet gir fordelaktige ressurser til arbeidsmiljøet, som for eksempel på reorganiseringer med tanke på å øke jobbkontroll (Bond m.fl., 2008, i Bond, Lloyd og Guenole, 2013). Det viste seg at de med høyere grad av psykologisk fleksibilitet hadde en oppfattelse av å ha høyere grad av jobbkontroll, som igjen gjorde at de opplevde større forbedringer i mental helse og fraværnivå (Bond m.fl., 2008, i Bond, Lloyd og Guenole, 2013).

### *2.3.1 Psykologisk fleksibilitet som moderator*

Bakker og Demerouti (2007, i Lone 2016) utviklet en modell som kalles jobbkrav-ressursmodellen (JDR-modellen). Jobbkrav omfatter ”fysiske, psykiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som krever vedvarende fysisk og/eller psykologisk (kognitiv og følelsesmessig) innsats eller ferdigheter” (Lone, 2016: 50). Mens jobbressurser derimot dreier seg om fysiske, psykiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som enten bidrar til å oppnå mål, reduserer jobbkrav og de negative kostnadene de bringer, og/eller stimulerer til personlig vekst, læring, og utvikling (Bakker og Demerouti, 2007, i Biron og Veldhoven, 2012: 1262). Utviklerne av modellen mener det ”foregår et samspill mellom jobbkrav og ressurser, der jobbressurser fungerer som en buffer på de negative effektene av jobbkravene” (Bakker og Demerouti, 2007, i Lone, 2016: 51). JDR-modellen er også blitt forsket på i LMR-sammenheng, og flere studier har undersøkt nærmere betydningen av ressurser for LMR (Harris, Wheeler og Kacmar, 2011; Loi, m.fl., 2011, i Law-Penrose, Wilson og Taylor, 2016). I følge Richer og Hacker (1998, i Demerouti m.fl., 2001) er ressurser helsebeskyttende faktorer som holder mennesker friske selv om de opplever høy grad av arbeidsoverbelastning. De deler ressursene inn i to kategorier: eksterne ressurser (organisatoriske og sosiale ressurser) og interne ressurser (kognitive egenskaper og handlingsmønster) (Demerouti m.fl., 2001). Psykologisk fleksibilitet er en slik intern ressurs, eller en personlig ressurs som det også kalles (Xanthopoulou m.fl., 2007, i Biron og Veldhoven, 2012). Nyere forskning mener at det er avgjørende for mennesker å inneha slike personlige ressurser for at det skal kunne fungere som en buffer i sammenhengen mellom arbeidskrav og emosjonell utmattelse (Biron og Veldhoven, 2012). Hayes, m.fl. (2006) mener at psykologisk fleksible arbeidstakere vil se på arbeidskravene de møter som en del av en vanlig arbeidsdag, uten å evaluere eller dømme, og at dette vil hjelpe de til å stå i vanskelige situasjoner som vekker vanskelige følelser. Med dette i tankene vil det være svært interessant å trekke denne personlige ressursen, psykologisk fleksibilitet, inn i LMR-forskningen. LMR-forskningen etterspør en klarere spesifisering på når og hvordan stressfaktorer og LMR har en sammenheng (Bagger og Li, 2014; Todera m.fl.,

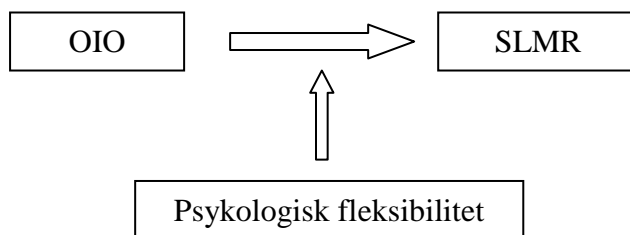
2008, i Sonnentag og Pundt, 2016). Studier som inkluderer tredje variabler i sine undersøkelser foreslår at sammenhengen mellom arbeidsstress og LMR kan være påvirket av tredje variabler, og derfor er det en etterspørsel etter tredje variabler i forskning på sammenhenger mellom stressfaktorer i arbeidslivet og LMR (Sonnentag og Pundt, 2016). Med bakgrunn i dette fremlegges følgende hypoteser (illustrert i Figur 4 og 5):

*Hypotese 2a: Psykologisk fleksibilitet modererer sammenhengen mellom SIO og SLMR.*



**Figur 4:** Konseptuell modell av Hypotese 2a

*Hypotese 2b: Psykologisk fleksibilitet modererer sammenhengen mellom OIO og SLMR.*



**Figur 5:** Konseptuell modell av Hypotese 2b

## **3 Metode**

### **3.1 Innsamling av data**

For å finne svar på mine hypoteser valgte jeg å gjennomføre en spørreundersøkelse. Det ble brukt tverrsnittsdesign, som vil si at undersøkelsen ble utført på ett tidspunkt og i et begrenset tidsrom (Ringdal, 2014). Utvalget er hentet fra barnehager, både private og kommunale, fra tre bydeler i Oslo kommune. Jeg ønsket å sende ut ett spørreskjema til medarbeidere og ett til ledere, slik at jeg kunne forske på hver enkelt dyade. Spørreskjemaene ble sendt ut til deltakerne per e-post i slutten av januar 2017 med en svarfrist på en uke. Jeg valgte imidlertid å utvide fristen med ytterligere en uke for å øke svarprosenten, med hell. Etter 240 utsendte lederskjema og 602 utsendte medarbeiderskjema, stod jeg igjen med 186 dyader. Responsraten for lederne var på 38,75 % og blant medarbeiderne på 30,90 %. Jeg mottok en god del flere svar enn dette, men de falt bort da de ikke hadde tilhørende leder- eller medarbeidersvar. Deltakerne ble informert om anonymitet og konfidensiell behandling av opplysningene fra undersøkelsen (se vedlegg 1). Personvernombudet for forskning og Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) godkjente undersøkelsen i forkant av utsendelsen.

### **3.2 Måleinstrumenter**

Variablene som ble inkludert i spørreundersøkelsen var SLMR, SIO, OIO og arbeidsrelatert psykologisk fleksibilitet (WAAQ). SLMR ble målt på medarbeidernivå, mens de andre (SIO, OIO og psykologisk fleksibilitet) ble målt på ledernivå. Jeg brukte ferdig validerte skalaer for alle nevnte variablene, som vil si at skalaene er gyldige og skal gi en forsikring om at jeg har målt det jeg sier jeg har målt (Ringdal, 2014). Samtlige påstander i undersøkelsen ble målt ved hjelp av en 7-punkts Likert-skala.

#### *3.2.1 Sosiale leder-medarbeider-relasjoner (SLMR)*

Separate måleskalaer for LMR var det Kuvaas m.fl. (2012) som utviklet. De tok utgangspunkt i måleskalaene Shore m.fl. (2006) utviklet basert på SLMR og ØLMR (økonomiske bytterelasjoner) i ansatt-organisasjon-relasjoner (AOR). Dysvik, Buch og Kuvaas (2015) har videreutviklet måleinstrumentet, som resulterte i utvidede måleskalaer. Det er disse jeg benytter meg av i min oppgave, hvor SLMR inneholder 8 påstander, som for eksempel ”Dersom jeg står på ekstra i dag er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det” og ”Relasjonen til min nærmeste leder er basert på

gjensidig tillit”. Svaralternativene ble gradert fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Cronbachs alfa var 0.83.

### 3.2.2 *Selvinitiert overbelastning (SIO) og organisasjonspålagt overbelastning (OIO)*

Laurence, Fried og Raub (2016) mente at forskning viste inkonsekvente sammenhenger mellom arbeidsoverbelastning og arbeidsresultat. De foreslo derfor et skille med bakgrunn i kilden til overbelastningen; om den var selvinitiert eller organisasjonspålagt. I sin studie testet de tre ulike utvalg, og brukte to ulike målinger av SIO og OIO. De fikk støtte for sine antakelser; at SIO hadde en større positiv sammenheng med arbeidsresultat enn det OIO hadde. Det ble brukt et målingsinstrument hvor både SIO og OIO inneholdt 4 påstander hver, som senere ble endret til å inneholde 5 påstander hver. Jeg har brukt sistnevnte med 5 påstander. Eksempler på påstander for å måle SIO er ”Jeg påtar meg for mange arbeidsoppgaver på eget initiativ” og ”Jeg strekker meg for langt på jobb”. Eksempler på OIO er ”Min organisasjon/leder forventer at jeg påtar meg for mye ansvar på jobb” og ”Jeg må jobbe raskere enn jeg klarer for å fullføre alle oppgavene som er pålagt meg av min organisasjon/leder”. Svaralternativene for begge skalaene ble gradert fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Cronbachs alfa for SIO var 0.83, og for OIO 0.94.

### 3.2.3 *Psykologisk fleksibilitet, arbeidsrelatert (WAAQ)*

Tidligere forskning har vist at psykologisk fleksibilitet er et individuelt kjennetegn som kan si oss noe om en persons mentale helse og graden av atferd i en arbeidssammenheng. Måleinstrumentene som ble brukt var Acceptance and Action Questionnaire-Revised (AAQ-II) (Bond m.fl., 2011). Bond, Lloyd og Guenole (2013) mente derimot, med bakgrunn i teori om Acceptance and Commitment Therapy (ACT), at man ville kunne måle sterkere sammenhenger dersom man utviklet egne måleinstrumenter spesielt rettet mot arbeidslivet. I en studie, og ved hjelp av tre ulike tester, fikk de støtte for sitt arbeidsrelaterte måleinstrument, og Work-related Acceptance and Action Questionnaire (WAAQ) viste sterkere sammenhenger til arbeidsrelaterte variabler enn AAQ-II. Måleinstrumentet inneholder 7 påstander, som for eksempel ”Jeg klarer å jobbe effektivt til tross for personlige bekymringer” og ”Mine tanker og følelser kommer ikke i veien for arbeidet mitt”. Svaralternativene ble gradert fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Cronbachs alfa var 0.85.

### 3.3 Kontrollvariabler

Det ble kontrollert for kjønn, alder og grad av utdanning. I tillegg ble medarbeiderne spurt om hvor lenge de har jobbet med nærmeste leder (Erfaring m/leder), og hvor mange timer i uken de tilbringer med sin nærmeste leder (Tid m/leder). Disse bakgrunnsvariablene kan vise seg å være med å påvirke resultatet, derfor er det viktig å kontrollere for disse. I tillegg bidrar denne kontrollen til å styrke den interne validiteten av resultatene. Det er vanlig å kontrollere for kjønn, alder og utdanning, men i tillegg var det viktig i denne sammenhengen, når det var snakk om dyader, å trekke inn variablene "tid med leder" (målt i antall timer) og "erfaring med leder" (målt i antall år) for å se om dette hadde noen betydning for resultatet. Dette kunne si oss noe om hvor mye tid en leder har til rådighet for å drive med relasjonsarbeid med den enkelte medarbeider, men også om hvor godt en medarbeider kjenner lederen sin.

### 3.4 Analyse

#### 3.4.1 Deskriptiv analyse

For å analysere datamaterialet ble SPSS brukt. Den deskriptive statistikken, med *gjennomsnitt*, *standardavvik* og *korrelasjonskoeffisient*, presenteres i egen tabell i neste kapittel sammen med reliabiliteten (tabell 1). *Reliabilitet*, eller pålitelighet, sier oss noe om gjentatte målinger med samme måleinstrument ville gitt oss det samme resultatet. Hvis man skårer høyt på reliabilitet, vil det si at det kun har oppstått små tilfeldige målefeil. For å vurdere reliabiliteten i mine data måler jeg intern konsistens i variablene med Cronbachs alfa. Den skal helst være høyere en 0,70. Jo høyere den er, jo sterkere sammenheng er det mellom indikatorene, og jo flere indikatorer (eller påstander i hver skala), jo bedre er reliabiliteten (Ringdal, 2014).

Utgangspunktet mitt med denne studien var å forske på SLMR som avhengig variabel, og arbeidsoverbelastning som uavhengig variabel. Jeg foretok en korrelasjonsanalyse, og brukte Pearsons r som korrelasjonsmål for å finne ut hvilken type samvariasjon, det vil si om den er positiv eller negativ, og hvilken styrke den har (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I tillegg ville jeg se på psykologisk fleksibilitet som en tredje, modererende variabel, og har derfor brukt regresjonsanalyse som statistisk kontroll.

#### 3.4.2 Regresjonsanalyse

Å bruke regresjonsanalyse som statistisk kontroll, innebærer at man holder kontrollvariablene konstante slik at de ikke virker inn på sammenhengene jeg vil undersøke (her: kjønn, alder,



utdanning, erf. m/leder og tid m/leder). Regresjonsanalyse tar utgangspunkt i gjennomsnitt på avhengig variabel og undersøker hvordan den varierer med en eller flere uavhengige variabler. Jeg undersøker flere variabler i min studie og må i tillegg til den bivariate regresjonen foreta en multippel regresjonsanalyse. Jeg har brukt en lineær regresjon som forutsetter at den avhengige variabelen har et høyt målenivå (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I mitt tilfelle er avhengig variabel, SLMR, målt på ordinalnivå med syv verdier.

Et sentralt spørsmål i regresjonsanalyse er hvor god modellen er, det vil si hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som forklares av den uavhengige variabelen. Jeg rapporterer *justert*  $R^2$  (adjusted R square) som forteller oss hvor mye feilgjetingen blir redusert ved å bruke regresjonslikningen framfor gjennomsnittsverdien på avhengig variabel (Johannessen, 2007: 139), samtidig som det er blitt korrigert for hvor mange variabler som er inkludert i modellen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011: 349).

Ved å utføre en multippel regresjonsanalyse vil vi få et mer helhetlig bilde av årsaker til variasjonen, og mulighet til å kontrollere for bakenforliggende tredjevariabler som kan skape en spuriøs (falsk) sammenheng (Ringdal, 2014). *R square change* vil vise oss hvor mye  $R^2$  forandrer seg når vi tilfører enda en uavhengig variabel til modellen. Slik kan vi se hvor mye de nye uavhengige variablene som legges til endrer seg og forklarer små eller store variasjoner i den avhengige variabelen (Field, 2009). Jeg rapporterer også *den standardiserte regresjonskoeffisienten (Beta)*, som tar utgangspunkt i at alle variabler har samme målestokk, nemlig antall standardavvik. Dermed vil den si oss hvor mange standardavvik den avhengige variabelen, SLMR, endrer seg når de uavhengige variablene øker med ett standardavvik. Ved å bruke en multippel regresjonsanalyse kan jeg sammenligne betaene med hverandre for å se hvilken av de uavhengige variablene som har den største effekten på SLMR (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011: 348-349).

### 3.4.3 Hypotesetesting

Ønsker man videre å generalisere resultatene fra et utvalg til å gjelde populasjonen, vil resultatene ha en større usikkerhet knyttet til seg, og man må derfor benytte seg av slutningsstatistikk som har til hensikt å beregne usikkerhet (Johannessen, 2007). Jeg benytter meg av hypotesetesting som ofte betegnes som signifikanstesting, hvor man måler sannsynligheten for å forkaste en korrekt nullhypotese (Altman, 1999). Det er vanlig å bruke et signifikansnivå på 5 %. I mine data betegnes signifikansen som "sig." (p-verdi). Jo mindre

den er, desto sikrere kan vi være på at det er riktig å forkaste nullhypotesen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

#### *3.4.4 Interaksjonsleddene*

For å finne ut om interaksjonsleddene faktisk utarter seg slik vi forventer, må vi gjøre en utregning. Interaksjonsledd skaper ofte problemer med multikollinearitet, som vil si at korrelasjonene er svært høye (over 0,90) og man får høye standardfeil som kan bidra til at modellen blir ustabil (Ringdal, 2014). Variablene ble derfor sentrert før de ble multiplisert med hverandre (Aiken og West, 1991). I de to hierarkiske regresjonsanalysene (en for SIO og en for OIO), ble kontrollvariablene lagt inn i første steg, uavhengig variabel (SIO/OIO) i andre steg, moderatoren (psykologisk fleksibilitet) i tredje steg og interaksjonen (SIO/OIO + psykologisk fleksibilitet) i fjerde steg. Den anbefalte prosedyren til Aiken og West (1991) ble fulgt for å undersøke i hvilken retning påvirkningen skjer og om vi har med signifikante interaksjoner å gjøre. Det ble plottet høye versus lave verdier av psykologisk fleksibilitet (ett standardavvik over og under gjennomsnittet), og kurvene ble til slutt testet om de var statistisk forskjellig fra null og fra hverandre.

## **4 Resultater**

### **4.1 Respondentene**

Når jeg nå skal presentere resultatene fra spørreundersøkelsen, ønsker jeg først kort å beskrive respondentene basert på de kontrollvariablene jeg valgte å ta med. For det første er det store forskjeller i antall kvinner og menn blant respondentene, både i gruppen med ledere og i gruppen med medarbeidere. Hele 95,2 % av lederne er kvinner og bare 4,8 % er menn. I gruppen med medarbeidere er 82,8 % kvinner og 17,2 % menn. Dette kommer ikke overraskende på, da det er velkjent at barnehageansatte har en stor overvekt av kvinner. Det viser seg også at lederne ligger noe høyere i alder enn det medarbeiderne gjør, og har også, naturlig nok, høyere utdanning.

Når det gjelder frekvenser på variabelen ”erfaring med leder”, svarer for eksempel 32,8 % av medarbeiderne at de kun har 1 års erfaring med sin nærmeste leder. 16,7 % svarer at de har 2 års erfaring, 13,4 % har 3 år og 9,1 % har 4 års erfaring med nærmeste leder. De resterende er godt fordelt opp til hele 27 år sammen med sin nærmeste leder. Og i forhold til hvor mange timer i uken medarbeiderne tilbringer sammen med sin nærmeste leder er det svar for opp til 40 timer. For eksempel svarer 14,5 % at de tilbringer 1 time i uken sammen med sin nærmeste leder, 11,3 % svarer 2 timer, og 10,8 % svarer 30 timer i uken.

### **4.2 Deskriptiv analyse**

Jeg har foretatt en deskriptiv analyse av resultatet, hvor jeg har inkludert gjennomsnitt (mean), standardavvik (SD) og korrelasjonskoeffisienter. Som dere kan se i tabell 1 nedenfor, så viser den for eksempel at gjennomsnittet for antall år med erfaring medarbeider har med sin nærmeste leder er på 4,11 år, og gjennomsnitt på antall timer i uken medarbeider tilbringer med nærmeste leder er 14,91 timer. Standardavvikene for disse to variablene (4,80 og 13,25) viser at de er en god del høyere enn hos de andre variablene. Det vil si at enhetene avviker mye mer fra gjennomsnittet ved disse to variablene enn hos de andre variablene, som alle har standardavvik på under 1.

Korrelasjonsmatrisen står oppført diagonalt bortover i tabellen med korrelasjonsmålet Pearsons r. Ved å benytte korrelasjonsanalyser i forkant av regresjonsanalyser åpner man for å kunne undersøke om multikollinearitet. Her viser tabellen at det er flere variabler som korrelerer med en annen variabel, både på et 0.05 og et 0.01 signifikansnivå. De to variablene

som har sterkest sammenheng er SIO og OIO, som korrelerer med 0,48 på et høyt signifikant nivå (0.01). Dette er helt naturlig i og med at de to omhandler det samme, nemlig arbeidsoverbelastning, men i og med at de er korrelert godt under 0,70, kan vi si at de ikke måler det samme, men er forskjellige nok, og derfor kan vi inkludere begge variablene i vurderingen av resultatet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Korrelasjonskoeffisientene viser også at om du opplever arbeidsoverbelastning som du påfører deg selv (SIO), så har dette ingen signifikant sammenheng med om du er psykologisk fleksibel eller ikke. Opplever du derimot at organisasjonen pålegger deg arbeidsoverbelastning (OIO), viser det seg at den har en høy signifikant negativ sammenheng med psykologisk fleksibilitet (-0,22\*\*). Det vil si at en leder som skårer høyt på OIO vil skåre lavere på psykologisk fleksibilitet, og en som skårer lavt på OIO vil skåre høyere på psykologisk fleksibilitet. OIO og psykologisk fleksibilitet har altså en negativ sammenheng, men ut ifra den deskriptive statistikken kan vi ikke vite hvilken vei det går, det vil si hvem av de to som har negativ påvirkning på den andre. Vi ser at når en leder har en sosial bytterelasjon til sin medarbeider (SLMR) så korrelerer det positivt med psykologisk fleksibilitet. Med andre ord betyr det at når en leder skårer høyt på psykologisk fleksibilitet, så henger det sammen med at medarbeideren skårer lederen høyere på SLMR.

Fra den deskriptive analysen kan vi også se hvor høy reliabiliteten er. Denne er målt i Cronbachs alfa. Jo høyere den er opp mot 1, jo sterkere er sammenhengene mellom indikatorene som er brukt til å måle en indeks. Den skal helst være over 0,70 (Ringdal, 2014). Resultatet mitt viser at samtlige indekser/variabler i min undersøkelse har høy reliabilitet på godt over 0,70 (se tabell 1).

**Tabell 1:** Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet

<i>Variabler</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
1. Kjønn, leder	1.05	0.22	-											
2. Kjønn, medarb.	1.17	0.38	0.03	-										
3. Alder, leder	2.64	0.67	0.12	-0.14	-									
4. Alder, medarb.	2.39	0.71	0.12	-0.25**	0.35**	-								
5. Utdanning, leder	3.09	0.37	0.02	0.01	-0.05	-0.07	-							
6. Utdanning, medarb.	2.62	0.74	0.08	-0.06	0.02	-0.08	0.12	-						
7. Tid m/leder	14.91	13.25	0.04	0.10	-0.15*	-0.04	-0.11	-0.36**	-					
8. Erfaring m/leder	4.11	4.80	0.18*	-0.15*	0.45**	0.39**	-0.73	-0.13	0.02	-				
9. SLMR (8)	3.75	0.61	-0.03	0.07	0.08	0.05	-0.23**	0.11	0.11	0.04	<b>(0.83)</b>			
10. SIO (5)	3.08	0.74	-0.26**	-0.09	-0.07	-0.03	0.15*	0.01	-0.17*	-0.10	-0.09	<b>(0.83)</b>		
11. OIO (5)	2.40	0.90	-0.27**	-0.13	-0.02	0.06	0.11	0.07	-0.14	-0.13	-0.11	0.48**	<b>(0.94)</b>	
12. PsyFlex (7)	3.67	0.52	-0.08	-0.01	-0.03	-0.05	-0.17*	-0.10	0.08	-0.10	0.19**	-0.01	-0.22**	<b>(0.85)</b>

Cronbachs alfa vises i diagonalen med utvidet skrift og i parentes. Antall påstander i hver skala står i parentes bak variabelen.  $N = 186$  leder-medarbeider-relasjoner.

SLMR: Sosial leder-medarbeider-utveksling, SIO: Selvinitiert overbelastning, OIO: Organisasjonspålagt overbelastning, PsyFlex: Psykologisk fleksibilitet.

Kjønn: 1 = Kvinne, 2 = Mann; Alderskategorier: 1 = 18-24, 2 = 25-39, 3 = 40-54, 4 = 55-65, 5 = 66 og eldre; Utdanning: 1 = Ungdomsskole, 2 = Videregående, 3 = Bachelorgrad (inntil 4 år), 4 = Mastergrad eller høyere (5 år eller mer); Tid m/leder: oppgitt i antall timer i uken; Erfaring m/leder: oppgitt i antall år.

\* $p < 0.05$ . \*\* $p < 0.01$ . (Korrelasjonen er signifikant på et 0.05/0.01 nivå)

### 4.3 Regresjonsanalyse

For å finne sammenhenger og hva som påvirker hva, ble det gjennomført hierarkiske regresjonsanalyser. SLMR ble satt som avhengig variabel og de uavhengige variablene ble analysert i følgende rekkefølge; kontrollvariabler, SIO, psykologisk fleksibilitet, og interaksjonsleddet SIO og psykologisk fleksibilitet til slutt. Den samme analysen ble gjennomført hvor SIO ble byttet ut med OIO.

I regresjonsanalysen for SIO (tabell 2), viser justert  $R^2$  at kontrollvariablene forklarer 2,2 % (0,022) av variansen i SLMR. Legger vi til SIO viser den at den forklarer 1,7 % av variansen. Videre forklarer psykologisk fleksibilitet 6,3 %, og inkluderer vi interaksjonsleddet (SIO + psykologisk fleksibilitet) forklarer det 10 % av variansen i SLMR. Vi har dermed redusert feilgjettningen med 10 %. De resterende prosentene av variasjonen i SLMR, altså 90 %, kan dermed ikke tilskrives forskjeller i uavhengig variabel mellom respondentene. Men når det er sagt, er det heller ikke så vanskelig å tenke seg at variasjonene i SLMR kan skyldes en hel del andre variabler også som ikke er inkludert i min undersøkelse (Johannessen, 2007).

**Tabell 2:** Regresjonsanalyse SIO, modelloversikt

Modell	Justert $R^2$	R Square Change
I	0,022	0,049
II	0,017	0,000
III	0,063	0,049
IV	0,100	0,040

Ser vi på R Square Change, ser vi at når kontrollvariablene ble holdt konstante i modell 1, så økte den forklarte variansen 4,9 %. (0,049). Det innebar derimot ingen økning å legge til SIO når man ser på R Square Change, men vi vet av justert  $R^2$  at den har økt noe i positiv retning. Med psykologisk fleksibilitet økte den forklarte variansen med ytterligere 4,9 %, og med interaksjonsleddet 4,0 %. Allerede på første steg viser resultatet at det handler om en endring. Fra ikke å ha med kontrollvariablene til å inkludere de, skjer det en signifikant bedring av modellen. I de neste stegene skjer det ytterligere forbedringer av modellen; det skjer en endring, og den går i positiv retning for hvert steg man tar.

I og med at jeg har foretatt en hierarkisk regresjon vil det si at de uavhengige variablene blir plassert i blokker, enten enkeltvis eller flere variabler i hver blokk, og slik blir effekten undersøkt stegvis (Johannessen, 2007). I tabell 2 blir det konstatert at vi har med interessante funn å gjøre, men vi må se på koeffisientene for å finne ut mer om hva som er interessant og hvor mye det er interessant (se tabell 3). Johannessen (2007: 142) skriver at ”positive koeffisienter viser forventede sammenhenger, mens negative koeffisienter viser at sammenhengen er motsatt av det vi forventet”. I og med at rekkefølgen i denne regresjonen er lagt inn i samsvar med mine hypoteser, så kan man se at SIO viser negative betanivåer i steg 2 og 3; fra -0,021 til -0,014. Det vil si at SIO reduserer opplevelsen av SLMR slik vi forventet at den skulle, men reduseres noe når psykologisk fleksibilitet inkluderes i modellen. Psykologisk fleksibilitet viser en positiv økning når den legges til i steg 3; med betanivå 0,225, også som forventet, og øker dermed opplevelsen av SLMR. Også verdt å nevne er at man kan se noen av betanivåene ha liten endring, slik som betaene for kontrollvariablene for eksempel. Når det gjelder steg 4, så gir det ingen mening å rapportere betanivåene i og med at det er snakk om et interaksjonsledd. Utrekningen av interaksjonsleddet kommer jeg tilbake til.

**Tabell 3:** Tabell 3: Regresjonsanalyse SIO, koeffisienter

Variabel	SLMR			
	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4
Kjønn	0,089	0,087	0,095	0,103
Utdanning	0,187*	0,185*	0,208**	0,188*
Alder	0,067	0,067	0,072	0,077
Erf.m/leder	0,049	0,047	0,072	0,031
Tid.m/leder	0,164*	0,160*	0,151	0,136
SIO		-0,021	-0,014	-1,354**
PsyFlex			0,225**	-0,618*
SIOxPsyFlex				1,573**

*N* = 186 leder-medarbeider-relasjoner. Det er de standardiserte koeffisientene (beta) som står oppført.

\**p*<0.05. \*\**p*<0.01. (Korrelasjonen er signifikant på et 0.05/0.01 nivå).

Den samme regresjonen ble gjennomført der SIO ble byttet ut med OIO (tabell 4). Man kan lese av R Square Change at det også her skjer en bedring av modellen i hvert steg. Når man gjør kontrollvariablene konstante øker forbedringen med 4,9 %, med OIO 0,8 %, med psykologisk fleksibilitet 4,3 %, og med interaksjonsleddet 3,7 %. Dette viser at det skjer en positiv endring og en signifikant forbedring av modellen.

**Tabell 4:** Regresjonsanalyse OIO, modelloversikt

Modell	Justert R <sup>2</sup>	R Square Change
I	0,022	0,049
II	0,025	0,008
III	0,064	0,043
IV	0,097	0,037

Justert R<sup>2</sup> viser, i likhet med resultatene for SIO, at kontrollvariablene forklarer 2,2 % av variansen i SLMR. Med OIO inkludert øker variansforklaringen med 2,5 %. Legger man til psykologisk fleksibilitet øker forklaringen med 6,4 %, og til slutt med interaksjonsleddet OIO og psykologisk fleksibilitet økes den til 9,7 %. Dermed forklarer interaksjonsleddet OIO og psykologisk fleksibilitet 9,7 % av variasjonen i SLMR når alle de uavhengige variablene er holdt konstante, og ved å foreta denne regresjonen har vi dermed redusert feilgjettningen med 9,7 %.

Som SIO, viser også OIO negative betanivåer i steg 2 og 3 (tabell 5). OIO reduserer dermed også opplevelsen av SLMR. Når den inkluderes alene viser den et betanivå på -0,094. I neste steg når psykologisk fleksibilitet legges til øker den til -0,044. Psykologisk fleksibilitet har en positiv påvirkning på SLMR og øker opplevelsen av SLMR til 0,215 betanivå.



**Tabell 5:** Regresjonsanalyse OIO, koeffisienter

Variabel	SLMR			
	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4
Kjønn	0,089	0,077	0,091	0,101
Utdanning	0,187*	0,187*	0,208**	0,167*
Alder	0,067	0,076	0,075	0,095
Erf.m/leder	0,049	0,032	0,064	0,022
Tid.m/leder	0,164*	0,153	0,149	0,141
OIO		-0,094	-0,044	-1,367**
PsyFlex			0,215**	-0,334
OIOxPsyFlex				1,328**

$N = 186$  leder-medarbeider-relasjoner. Det er de standardiserte koeffisientene som står oppført.

\* $p < 0.05$ . \*\* $p < 0.01$ . (Korrelasjonen er signifikant på et 0.05/0.01 nivå).

#### 4.4 Hypotesetesting

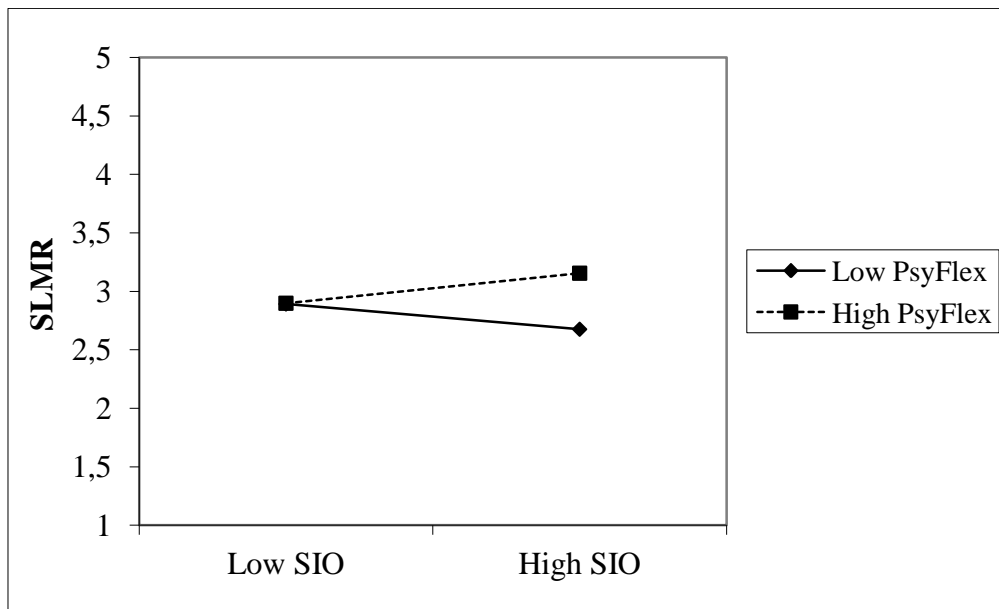
Regresjonen for SIO viser signifikante funn (tabell 3). Både SIO og psykologisk fleksibilitet er signifikante for seg (under 0.05 % signifikansnivå). Det vil si at begge disse variablene har noe å si for SLMR. Jeg får derfor støtte for Hypotese 1a som sier at om du opplever at du påfører deg selv arbeidsoverbelastning (SIO), så reduserer dette den sosiale relasjonen lederen har til sin medarbeider (SLMR). I tillegg til dette viser modellen at også interaksjonsleddet er signifikant på 0.05-nivå.

For OIO, får vi også et signifikant resultat i steg 4 (tabell 5). Både OIO og psykologisk fleksibilitet viser at de er signifikante for seg, på et 0.05 % signifikansnivå, og viser dermed at også de har betydning for SLMR. Slik får jeg støtte for Hypotese 2a om at den sosiale relasjonen en leder har til sin medarbeider (SLMR) påvirkes negativt hvis leder opplever å bli pålagt arbeidsoverbelastning fra organisasjonen (OIO). Også her viser modellen at interaksjonsleddet er signifikant på et 0.05 signifikansnivå.

”Det sentrale spørsmålet ved hypotesetesting er om resultatet er statistisk signifikant eller ikke, det vil si om forskjeller mellom utvalg kan generaliseres til forskjeller mellom populasjonene eller ikke” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011: 397). Denne undersøkelsen viser signifikante funn som gjør at jeg kan tillate meg å generalisere til populasjonen.

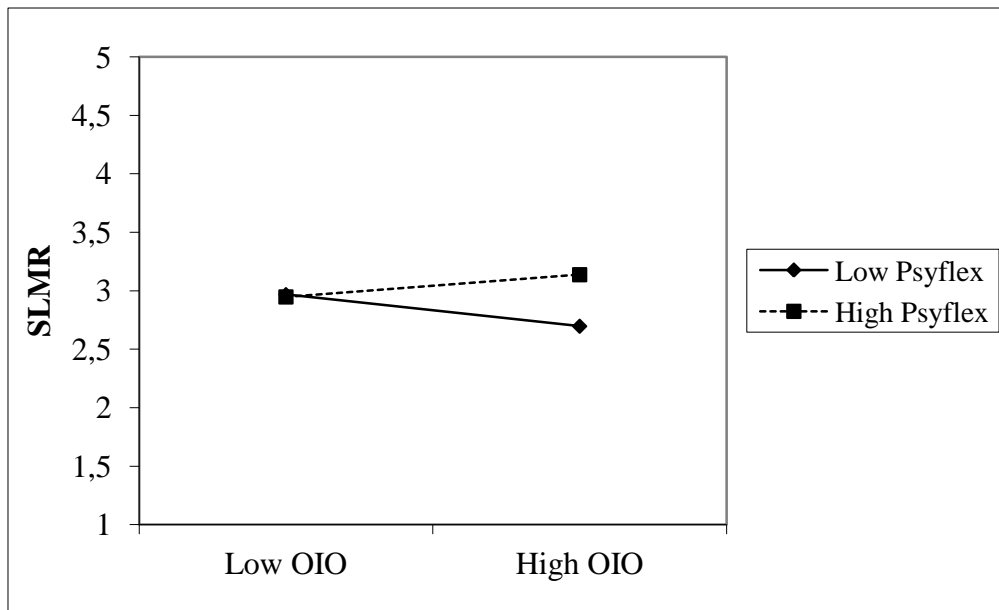
#### 4.5 Interaksjonsleddene

Det gjenstår å finne ut om interaksjonsleddene utarter seg slik vi forventer. Det er brukt et standardisert regneark som har regnet ut betydningen av interaksjonene og kan fortelle oss i hvilken retning påvirkningen skjer og om interaksjonene er signifikante. På bakgrunn av Aiken og West (1991) sin prosedyre, ble det plottet inn høye versus lave verdier av psykologisk fleksibilitet. Resultatet for interaksjonsleddet presentert i figur 6, viser at jo høyere grad av psykologisk fleksibilitet en leder har, desto svakere er den negative sammenhengen mellom SIO og SLMR. Psykologisk fleksibilitet har dermed en modererende virkning.



**Figur 6:** Interaksjonsledd SIO + PsyFlex + SLMR

Den samme utregningen ble utført for interaksjonsleddet med OIO. Resultatet presenteres i figur 7, og viser at jo høyere grad av psykologisk fleksibilitet en leder har, desto svakere er også den negative sammenhengen mellom OIO og SLMR. Psykologisk fleksibilitet fungerer derfor som en moderator også her.



**Figur 7:** Interaksjonsledd OIO + PsyFlex + SLMR

I begge interaksjonsleddene har vi signifikante funn som viser at funnet er robust. Det vil si at jeg også har fått støtte for Hypotese 2a og Hypotese 2b, som i det store og hele vil si at når en leder opplever arbeidsoverbelastning, enten det er fra sine egne forventninger og krav til seg selv (SIO), eller det er fra organisasjonen (OIO), så vil det være viktig at lederen også har evnen til å håndtere negative situasjoner og aksepterer de negative følelsene som dukker opp og står i det (psykologisk fleksibilitet), slik at han eller hun likevel kan klare å bevare de sosiale relasjonene til medarbeiderne sine (SLMR).

## 5 Drøfting

Formålet med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning og SLMR, og å finne ut om leders psykologiske fleksibilitet kan ha en modererende virkning på denne sammenhengen. Ønsket var også å komme med et bidrag til økt forståelse om hvordan man som organisasjon og leder kan påvirke den negative virkningen arbeidsoverbelastning har på relasjonen til medarbeidere. Funnene inneholder flere bidrag til den eksisterende litteraturen, og gir i tillegg grunnlag til videre forskning. I dette kapitlet vil jeg ikke være like konsekvent i bruken av forkortelser, da jeg ønsker å gi forklaringer uten å være bundet i språket.

### 5.1 Sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning og SLMR

Hypotese 1a fremsatte at det er en negativ sammenheng mellom SIO og SLMR. Funn fra studien viser at økt grad av overbelastning en leder påfører seg selv (SIO) reduserer den sosiale relasjonen til medarbeideren (SLMR). I tillegg fremsatte hypotese 1b at det også er en negativ sammenheng mellom OIO og SLMR. Mine funn viser at økt grad av overbelastning en leder blir pålagt av organisasjonen (OIO) også reduserer den sosiale relasjonen til medarbeideren (SLMR). Disse funnene gir støtte til teorien om at arbeidsoverbelastning i lengden kan føre til skadelige utfall som er mindre åpenbare, og at det kan være ødeleggende både for arbeidstakeren personlig og for organisasjonen (Bateman, 1981). I tillegg gir funnene støtte til teorien om at høy grad av jobbstress vil kunne føre til en lavere kvalitet på leder-medarbeider-relasjonen (LMR) (Davis og Gardner, 2004, i Sonnentag og Pundt, 2016). Som utledet i teori, så har de fleste studier tatt utgangspunkt i at det er LMR som har en negativ påvirkning på stressfaktorer, men at man ikke kan se bort ifra at påvirkningen også kan skje den andre veien; at det rett og slett også kan være slik at stressfaktorer påvirker leder-medarbeider-relasjoner (Sonnentag og Pundt, 2016). Min forskning gir derfor et bidrag til denne antakelsen. I tillegg til dette er det verdt å nevne at funnene i studien derimot ikke antyder at det er noen særlig forskjell mellom den selvinitierte overbelastningen (SIO) og den organisasjonspålagte overbelastningen (OIO) når det gjelder den negative virkningen overbelastningen har på den sosiale relasjonen til medarbeider (SLMR). Selv om teorien sier at de som opplever selvinitiert overbelastning (SIO) har flere positive effekter (eller mindre negative effekter) enn de som opplever organisasjonspålagt overbelastning (OIO) (Laurence, Fried og Raub, 2016: 12), viser ikke mine funn noen forskjell i virkningen på SLMR, men det var heller ikke målet med denne undersøkelsen. Det viktige her er at mine funn viser at begge

kildene til arbeidsoverbelastning vil være skadelig for den sosiale leder-medarbeider-relasjonen (SLMR), og det er dette jeg fokuserer på.

Som jeg utledet fra teori er arbeidsoverbelastning en viktig stressfaktor som bør reduseres mest mulig for å unngå at dette gir uheldige arbeidsutfall (Bateman, 1991; Laurence, Fried og Raub, 2016). I denne sammenhengen er det uheldige arbeidsutfallet redusert kvalitet på den sosiale relasjonen til medarbeider. Og som vi vet fra teorien så er den sosiale leder-medarbeider-relasjonen viktig i den forstand at den viser til langt flere positive utfall enn den økonomiske. For eksempel fører sosiale leder-medarbeider-relasjoner til mer motiverte ansatte og til at de leverer bedre arbeidsprestasjoner (Buch, 2016). Funnene fra denne studien gir derfor et viktig bidrag til både stressforskning og LMR-forskning ved å indikere at ledes opplevelse av arbeidsoverbelastning, om den er selvinitiert eller organisasjonspålagt, så er den en viktig faktor i en leders hverdag og er med på å påvirke relasjonskvaliteten til medarbeideren.

## **5.2 Psykologisk fleksibilitet som moderator**

Hypotese 2a fremsatte at psykologisk fleksibilitet modererer sammenhengen mellom SIO og SLMR. Her fant jeg at økt grad av psykologisk fleksibilitet har en dempende effekt på den negative sammenhengen mellom selvinitiert overbelastning (SIO) og sosiale leder-medarbeider-relasjoner (SLMR). I tillegg fremsatte hypotese 2b at psykologisk fleksibilitet modererer den negative sammenhengen mellom OIO og SLMR. Også her viser mine funn at økt grad av psykologisk fleksibilitet har en dempende effekt på den negative sammenhengen mellom organisasjonspålagt overbelastning (OIO) og sosiale leder-medarbeider-relasjoner (SLMR). Med andre ord viser disse funnene at den negative sammenhengen vi fant mellom leders opplevelse av arbeidsoverbelastning, selvinitiert eller organisasjonspålagt, og den sosiale relasjonen lederen har til medarbeideren sin, reduseres jo høyere grad av psykologisk fleksibilitet lederen har. Dette gir støtte til teorien om betydningen av personlige ressurser som helsebeskyttende faktorer som holder mennesker friske selv om de opplever høy grad av arbeidsoverbelastning (Richer og Hacker, 1998, i Demerouti m.fl., 2001). Når ledere opplever arbeidsoverbelastning, men har høy grad av psykologisk fleksibilitet, er de fullt og helt i kontakt med den nåværende situasjonen de er i. De evner å akseptere følelsene som oppstår og handler ut ifra mål og verdier de har, slik at de slipper å bruke unødvendig energi på følelsene de har rundt det å være arbeidsoverbelastet. De aksepterer opplevelsen av at de selv eller organisasjonen har pålagt dem større arbeidskrav enn det de har tid og kapasitet til, og

kan i stedet mobilisere krefter til å forhindre at arbeidsoverbelastningen går utover kvaliteten på den sosiale relasjonen til medarbeideren. Denne tolkningen er i samsvar med teorien om at psykologisk fleksibilitet gjør at man handler mer i tråd med sine mål og verdier, som igjen fører til en bedre psykologisk helse og at man presterer mer effektivt (Bond, Lloyd og Guenole, 2013), samt at det er avgjørende for ledere å inneha slike personlige ressurser som psykologisk fleksibilitet for at det skal kunne fungere som en buffer mellom arbeidskrav og ulike negative utfall (Biron og Veldhoven, 2012). Har derimot en leder lav grad av psykologisk fleksibilitet og opplever høy grad av arbeidsoverbelastning, vil dette være mye mer skadelig for den sosiale relasjonen til medarbeider. Lederen vil ikke evne og handle på en slik måte som han eller hun skulle ønske ut ifra egne mål og verdier, eller akseptere følelsene som dukker opp som følge av arbeidsoverbelastningen, som dermed kan føre til at dette går utover medarbeideren på en måte som kan være ødeleggende for relasjonen dem imellom. Denne forskningen antyder dermed, i den grad den kan sies å være generaliserbar, at psykologisk fleksibilitet er en svært viktig arbeidsrelatert lederressurs med hensyn til å redusere forekomsten av negative utfall på sosiale leder-medarbeider-relasjoner når leder opplever arbeidsoverbelastning. I tillegg har studien bidratt med å utvide den kliniske betydningen av ACT, og å plassere den i sammenheng med stress- og LMR-teori.

I tillegg har denne studien gitt oss ny og nyttig kunnskap fordi den har tatt i bruk forholdsvis nye målinger for sosiale leder-medarbeider-relasjoner (SLMR) og økonomiske leder-medarbeider-relasjoner (ØLMR), og for selvinitiert overbelastning (SIO) og organisasjonspålagt overbelastning (OIO). Samt ved å ta leders perspektiv på stress i forskning på dyader, og å bidra til flere kvantitative studier som omhandler ledelse i barnehager, er dette et svar på etterspørselen av slik forskning. Og studien har ikke bare vært et bidrag til den tidligere forskningen, men også gitt utgangspunkt til fremtidig forskning.

### **5.3 Begrensninger og fremtidig forskning**

Som med all annen forskning, bør også denne ses i lys av flere begrensninger. I og med at dette er en tverrsnittsstudie, kan man ikke tillate seg å trekke årsaksforklaringer (Ringdal, 2014). Man kan heller ikke utelukke alternative forklaringer selv om det er kontrollert for en rekke bakgrunnsvariabler. Det er flere faktorer i en leders hverdag som kunne vist seg å ha en negativ sammenheng med sosiale leder-medarbeider-relasjoner, eller som kan ha en modererende rolle på sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning og sosiale leder-medarbeider-relasjoner. Det kunne vært interessant og relevant for fremtidig forskning og for

eksempel se på betydningen av kontrollspenn (antall ansatte), ulike lederegenskaper, kynisme, organisatorisk støtte, motivasjon, politiske ferdigheter, ulike personlige ressurser, blant annet. I tillegg bør det gjennomføres flere longitudinelle og eksperimentelle studier slik at man kan trekke årsaksforklaringer fra resultatene. Tidligere forskning har gitt uklare årsaksretninger på sammenhenger mellom LMR og stressfaktorer, nettopp fordi de aller fleste har brukt tverrsnittsdesign i sine undersøkelser (Sonntag og Pundt, 2016).

Tverrsnittsdesign er ofte basert på spørreundersøkelser som gjør at man kan samle inn store analyseenheter (Ringdal, 2014: 146), og i dette tilfellet baserer spørreskjema seg på selvrapporterte data, som er den mest vanlige metoden å samle inn slike data på (Karasek og Theorell, 1990: 78). Spørreundersøkelser introduserer muligheter for feilkilder, for eksempel som følge av frykt og selektiv persepsjon (Ringdal, 2014: 121). Det kan føre med seg frykt å skulle svare ærlig på spørsmål om relasjonen til nærmeste leder, da det for noen kan være et betent tema. For mange av deltakerne hadde vi kun tilgang til e-postadresser tilknyttet arbeidsplassen som kan ha vært med på å gjøre det vanskeligere for medarbeiderne å svare ærlig på relasjonsspørsmål med lederen i umiddelbar nærhet. Perseptuelle data gir også en aktuell feilkilde, da det er forskjell på hvordan for eksempel en sosial relasjon, arbeidsoverbelastning eller psykologisk fleksibilitet oppfattes hos hver enkelt deltaker (Karasek og Theorell, 1990). I tillegg kan sosial ønskelighet (social desirability) være en feilkilde som er vanskelig å motvirke, som vil si at en del respondenter vrir svarene sine i retning av hva de oppfatter er sosialt ønskelig (Ringdal, 2014: 358). Dette kan dermed ha ført til en underrapportering, som i følge Karasek og Theorell (1990) kan være vanlig i slike studier. Det kan også forekomme en overrapportering ved at ansatte klager litt ekstra for å oppnå fordeler, men dette er ikke like vanlig (Karasek og Theorell, 1990). I tillegg kan de lederne som opplever høyest grad av arbeidsoverbelastning, nettopp være så overbelastet at de ikke har tid til å gjennomføre undersøkelsen. Jeg kan dermed ha gått glipp av nyttig og verdifull informasjon. Allikevel mener jeg at å bruke selvrapporterte spørreskjema trolig vil være den beste måten å få kunnskap om disse sammenhengene, da det kan være vanskelig å undersøke de valgte variablene på annen måte enn å spørre lederne og medarbeiderne selv. Og i følge Conway og Lance (2010, i Dysvik, Buch og Kuvaas, 2015) blir perseptuelle data best representert ved selvrapporterte data.

Det at undersøkelsen baserer seg på tverrsnittsdesign gjør det også vanskelig å generalisere. I tillegg er de innsamlede dataene hentet fra et utvalg av ansatte, på tre nivåer (styrere,

pedagogiske ledere og assistenter) i barnehager fra tre bydeler i Oslo kommune. Usikkerhet rundt det å generalisere både til andre steder i landet, på tvers av land, og til andre sektorer og organisasjoner er derfor stor. Av respondentene var hele 95,2 % av lederne kvinner og 4,8 % menn, og 82,8 % av medarbeiderne var kvinner og 17,2 % menn. Dette skaper nødvendigvis også generaliseringsproblemer, og gir ikke en representativ fordeling for arbeidslivet. For fremtidig forskning kan det derfor være interessant å undersøke de samme variablene i andre sektorer, organisasjoner, kulturer, steder og land. Det kan også være en idé å undersøke oppfatninger av arbeidsoverbelastningen fra andres perspektiver, som for eksempel kollegaer, medarbeidere eller ledes overordnede.

Det finnes mange interessante områder å forske på i forlengelsen av mine funn. For det første er det behov for enda mer forskning fra lederperspektiv. De fleste studier på stressfaktorer har til nå konsentrert seg om medarbeidernes opplevelse av stress. I tillegg er det lite forskning fra lederperspektiv på leder-medarbeider-relasjoner. Det er en ubalanse i maktforholdet mellom leder og medarbeider, som sannsynligvis gjør at ledere spiller en viktigere rolle for relasjonen enn medarbeidere (Dulebohn m.fl., 2012). Ledere blir sett på som viktige spillere for organisasjonen og kan gjennom atferd og humør fremkalle ulike opplevelser hos medarbeiderne som kan utløse følelsesladde hendelser (Dasborough, 2006; Gooty m.fl., 2010; Tse, Dasborough og Ashkanasy, 2008, i Tse, Troth og Ashkanasy, 2016). Derfor vil det være interessant å kunne ta lederperspektivet i flere slike studier framover. En potensiell begrensning for denne studien er at sosiale leder-medarbeider-relasjoner kun ble målt ut ifra oppfattelsen til medarbeiderne. Hadde vi inkludert ledernes oppfattelse av relasjonen kunne funnene sett annerledes ut (Dysvik, Kuvaas og Buch, 2012). I tillegg kan det ha vært en begrensning at noen ledere hadde mange medarbeidersvar, mens andre kun hadde den ene. LMR-teorien sier at ledere har unike relasjoner til hver enkelt medarbeider (Graen og Uhl-Bien, 1995). For eksempel har flere undersøkt utfall og konsekvenser av disse forskjellene i relasjonskvalitet i en gruppe (Le-Blanc og González-Romá, 2012; Bolino og Turnley, 2009, i Sonnentag og Pundt, 2016). Funn fra disse undersøkelsene viser at de ansatte sammenligner sin egen leder-medarbeider-relasjon med sin oppfattelse av de andre i gruppen sin leder-medarbeider-relasjon. Er oppfattelsen at de andre medarbeiderne får bedre belønninger enn det en selv får, så kan dette føre til negative reaksjoner som negative holdninger og atferd, men også stress. Det kan også gi positive reaksjoner som konstruktiv endring eller forbedring av seg selv, så her er det gode utsikter for mye interessant å forske videre på når det kommer til forskjeller i gruppen og dens betydning på stress og LMR.



Jobbstress har det blitt forsket mye på, men dette skillet mellom selvinitiert overbelastning (SIO) og organisasjonspålagt overbelastning (OIO) kommer fra nyere forskning (Laurence, Fried og Raub, 2016). Skillet hadde ikke noe å si for mine funn; uansett om lederen selv er den som pålegger seg mer arbeid enn han eller hun har kapasitet til, eller om det er organisasjonen som pålegger lederen overbelastningen, så utgjør ikke dette noen forskjell for den sosiale leder-medarbeider-relasjonen. Kan det derfor også finnes et skille i kilden til hvorfor man pålegger seg selv mer arbeid enn man har kapasitet til? Laurence, Fried og Raub (2016) mener at det kan være tenkelig at SIO har en sterkere positiv sammenheng til utfall enn OIO i noen sammenhenger, og svakere positiv sammenheng til andre. Grunner til at ledere pålegger seg selv arbeidsoverbelastning kan være av indre motiver for å øke stimulering på jobben, men det kan også være fordi de føler de ikke har noe valg fordi de er redde for at det kan føre til at de mislykkes i jobben sin eller i verste fall mister den (Laurence, Fried og Raub, 2016). Dette kan være en grunn til at det ikke utgjør noen forskjell på sosiale leder-medarbeider-relasjoner om man opplever SIO eller OIO, og i videre forskning vil et skille mellom indre og ytre motivert SIO være en interessant vei å gå.

Noe som også kan spille en rolle i denne studien, er mangelen på å ta variasjonene i reaksjonene til de ansatte fra dag til dag på alvor. Studier av emosjonelle jobbkrav har ofte basert seg på mellommenneskelige forskjeller, men har manglet aspektet med de indre-menneskelige variasjonene; at ansatte varierer fra dag til dag hvordan de reagerer ovenfor jobbkrav (Simbula, 2010, i Biron og Veldhoven, 2012). Dette vil derfor også kunne utgjøre en forskjell i funnene, og dermed være viktig å forske videre på i fremtiden for å vite om funnene er robuste eller ikke. I tillegg er jobb-familie-konflikten (work-family-conflict) en viktig stressfaktor som har blitt mer og mer relevant i dagens arbeidsliv. Stress i arbeidslivet kan skape stress på hjemmefronten og omvendt (Eby, Maher og Butts, 2010, i Sonnentag og Pundt, 2016). Thuen (2000) kaller denne faktoren den nye store arbeidsbelastningen, og i og med at grensene mellom arbeid og hjem er blitt mer uklare i overgangen til kunnskapssamfunnet kan dette ha en virkning på studier av arbeidsoverbelastning, og er verdt å se videre på.

Teorien er tydelig på at den sosiale leder-medarbeider-relasjonen gir bedre utfall enn den økonomiske leder-medarbeider-relasjonen, og det vil være viktig å fortsette forskningen på både sosiale og økonomiske leder-medarbeider-relasjoner for å finne ut mer om hva som skaper de ulike relasjonene og hva som kan påvirke de i positive og negative retninger. I

denne studien har jeg tatt for meg hva som kan påvirke sosiale leder-medarbeider-relasjoner, men like viktig er det å finne ut hvilke faktorer som skaper økonomiske leder-medarbeider-relasjoner, og hvilke faktorer som kan moderere slike sammenhenger. Det finnes også lite forskning på hvilke effekter økonomiske leder-medarbeider-relasjoner kan ha, noe som er verdt å se videre på. Min studie har konsentrert seg om å undersøke hvordan sosiale leder-medarbeider-relasjoner reduseres, men det kan være minst like viktig og interessant å finne ut hva det er som kan øke sosiale leder-medarbeider-relasjoner. Og nettopp dette med å finne ut om det i det hele tatt er mulig bevisst å øke kvalitet på relasjoner, er et viktig spørsmål i LMR-forskningen som enda ikke er besvart (Edrogan og Bauer, 2016b). Kanskje finnes det atferd som både ledere og medarbeidere kan lære seg, som de kan ta med seg inn i relasjonen med den andre, og som vil forbedre kvaliteten dem imellom?

Fram til nå har fokuset på forskningen av sammenhenger mellom stressfaktorer og LMR stort sett vært på direkte sammenhenger, og har derfor manglet tredje variabler (Sonntag og Pundt, 2016). De få studiene som har inkludert tredje variabler mener dette er viktig å se videre på når det gjelder sammenhenger mellom LMR og jobbstress (f.eks. Rousseau m.fl., 2008, i Sonntag og Pundt, 2016), og i det store og det hele bør fremtidig forskning være bedre på å utelukke vanlige variabler som kan påvirke slike sammenhenger (Sonntag og Pundt, 2016). Fremtidig forskning bør inneholde flere slike studier som denne, som tar sikte på å inkludere flere variabler som man kan se for seg har en betydning for sammenhengen.

Glasø (2008) mener for eksempel at ledelse er en følelsesmessig prosess og at det kan spille en viktig rolle for ledelse (Glasø, 2008). Hvis dette er sant, som også mine funn gir antydninger til, så vil det være viktig å ta tak i hvordan emosjoner kan ha en virkning på leder-medarbeider-relasjoner (Tse m.fl., 2005; Tse og Ashkanasy, 2008, i Tse, Troth og Ashkanasy, 2016). Denne måten å trekke emosjoner inn i LMR-forskningen på er svært underutviklet (Raja, Song og Arvey, 2011, i Tse, Troth og Ashkanasy, 2016). Emosjoner kan rett og slett vise seg å ha viktige sosiale funksjoner og konsekvenser i relasjonsutvekslinger, og kan påvirke både atferd og oppfatninger hos både leder og medarbeider (Tse m.fl., 2005; Tse og Ashkanasy, 2008, i Tse, Troth og Ashkanasy, 2016). Dermed vil det være et viktig bidrag i fremtidig forskning og videre undersøke psykologisk fleksibilitet, som gjør at du har evnen til å akseptere følelser og tanker som dukker opp. Mine funn angående psykologisk fleksibilitet, er i mine øyne det viktigste bidraget fra denne studien. Det at psykologisk fleksibilitet er med på å redusere den negative sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning

og sosiale leder-medarbeider-relasjoner, gir grunnlag for å tenke at denne personlige ressursen også kan være en moderator for andre negative sammenhenger. Å forske videre på psykologisk fleksibilitet som moderator i ulike sammenhenger vil kunne styrke våre funn basert på antakelsen om at psykologisk fleksibilitet er en viktig lederressurs.

Det er også andre ressurser som kunne vært interessant å finne ut om har en modererende effekt på sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning og sosiale leder-medarbeider-relasjoner, eller for så vidt også på sammenhengen mellom andre jobbkrav og sosiale eller økonomiske leder-medarbeider-relasjoner. Vil for eksempel leders selveffektivitet (Schyns m.fl., 2012, i Schyns, 2016) påvirke sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning og sosiale leder-medarbeider-relasjoner, slik at i situasjoner hvor den sosiale leder-medarbeider-relasjonen reduseres på grunn av opplevelsen av høy arbeidsoverbelastningen, så vil ledere med stor tro på seg selv (selveffektivitet) kunne dempe den negative sammenhengen slik at den sosiale relasjonen til medarbeider ikke reduseres like mye som når leder har lav selveffektivitet? Eksempler på andre ressurser man kunne sett på er autonomi, sosial eller organisatorisk støtte, leders moralske integritet, jobbutforming, jobbkontroll eller andre. Ulike personlighetstrekk kan det også være interessant å se nærmere på om har en modererende effekt på sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning og sosiale leder-medarbeider-relasjoner, som for eksempel utadvendthet (Schyns m.fl., 2012, i Schyns, 2016) eller kynisme (Gkorezis, Petridou og Xanthiakos, 2014).

#### **5.4 Praktiske implikasjoner**

Til tross for begrensningene i denne studien, kan funnene ha flere praktiske implikasjoner som kan hjelpe ledere å ivareta den gode sosiale relasjonen til medarbeiderne selv om de opplever høy grad av arbeidsoverbelastning. Hvis det er slik som LMR-teorien skal ha det til; at høy kvalitet på relasjonen i den enkelte dyade er til fordel for organisasjonen, bør relasjonsbygging være en oppgave som organisasjoner og ledere prioriterer (Risan, 2012). Det første som må til er at organisasjoner og ledere virkelig forstår betydningen av LMR. At når ledere bygger gode relasjoner til den enkelte medarbeider, så gir dette rett og slett bedre muligheter for at organisasjonen når målene sine (Risan, 2012). Organisasjoner bør ikke bare bli mer klar over betydningen av å etablere sosiale leder-medarbeider-relasjoner, men de må også ha kunnskap om de potensielle negative utfallene av å ha lave sosiale leder-medarbeider-relasjoner og økonomiske leder-medarbeider-relasjoner.

Kunnskap om det å bygge tillitsfulle relasjoner til de ansatte som er basert på respekt er trolig nøkkelen til suksessfull ledelse, og vil derfor utgjøre en forskjell (Edrogon og Bauer, 2016b: 419). Men det er mulig at dette for mange ledere kan være et altfor kjent eller betent tema. Det er ikke første gangen man hører at det er skadelig med arbeidsoverbelastning eller at det er viktig å bygge relasjoner. Kanskje kan det rett og slett føles overveldende å skulle gjøre noe med disse utfordringene, eller at det føles som man bare legger til enda mer til arbeidsbelastningen som allerede er der i høy grad. Hvordan skal man klare å ta på alvor denne studien? Mange kommer med kortvarige løsninger som ”husk navn”, ”vær selvsikker” eller ”endre holdningen din”. Disse tiltakene er ikke bare kortvarige, men også vanskelige og ta tak i og konkretisere for mange. Derimot nevner Edrogon og Bauer (2016b) at tiltak som å lære seg å være rettferdig, til å stole på og støttende til sine medarbeidere, er lettere å gjøre noe med og vil komme til å vare mye lenger. En innlysende praktisk implikasjon vil derfor være å trene ledere i å etablere så mange sosiale leder-medarbeider-relasjoner som mulig (Major og Lauzun, 2010; Schyns, Maslyn og Veldhoven, 2012, i Sonnentag og Pundt, 2016). Man bør legge rette for at ledere kan diskutere LMR og reflektere over positive og negative sider ved de enkelte relasjonene de har med de enkelte medarbeiderne sine. I tillegg kan det å trene ledere i kommunikasjonsteknikker som for eksempel aktiv lytting, og å diskutere forventninger ledere har til medarbeidere og medarbeidernes behov, og diskutere hvilke ressurser som blir utvekslet i leder-medarbeider-relasjoner, være gode implikasjoner (Scandura og Graen, 1984, i Sonnentag og Pundt, 2016: 204). Det kan være viktig å diskutere hvilke ressurser som trengs for å redusere de negative virkningene av jobbstress (Major og Lauzun, 2010, i Sonnentag og Pundt, 2016). Kanskje kan det være en idé og først og fremst trene de lederne som har de laveste leder-medarbeider-relasjonene eller de som sier de opplever høy grad av arbeidsoverbelastning, i stedet for å fokusere på de som allerede har høye sosiale leder-medarbeider-relasjoner eller opplever lav grad av stress.

For å bygge gode sosiale leder-medarbeider-relasjoner kan man for eksempel starte med å utnytte de små, tilfeldige kontaktene i arbeidshverdagen, lytte til medarbeideren og forsøke å bli bedre kjent med bakgrunn og interesser. Noe som kanskje ikke høres så vanskelig ut når man tenker seg om. Det krever også at man har en viss åpenhet om seg selv slik at relasjonen blir både gjensidig og tillitsfull (Risan, 2012). I tråd med rådet som Buch (2016) gir til ledere og organisasjoner, bør man tone ned fokuset på formell autoritet og forpliktelser. I stedet bør ledere investere i medarbeiderne sine og vise at man stoler på dem, etablere relasjoner fylt med langvarig tillit, respekt og forpliktelser, slik at de får opplevelsen av å ha en sosial

relasjon til lederen sin og begynne å respondere i tråd med de positive utfallene som teorien tilskriver sosiale leder-medarbeider-relasjoner. Ifølge Yukl m.fl. (2009, i Yukl, 2013) kan atferd som inkluderer delegering, støtte, forståelse og rådgivning være relasjonsskapende og nyttige med tanke på praktiske implikasjoner.

Ledere som opplever høy grad av arbeidsoverbelastning kan være mindre motiverte og mindre i stand til å bygge sosiale relasjoner med medarbeiderne sine. Spector, Dwyer og Jex (1988, i Kuschel, 2015: 13) fant at arbeidsoverbelastning er relatert til ufrivillige psykologiske responser som blander seg med jobbprestasjonen. Når hverdagen er så hektisk for en leder at det går utover humør og prestasjon, vil medarbeiderne kunne oppleve at den overbelastede lederen verken har tid eller lyst til å lytte eller gi støtte. I og med at sosiale leder-medarbeider-relasjoner karakteriseres av langvarig gjengjeldelse og følelser av gjensidig forpliktelse, tillit og respekt, vil slike opplevelser gjøre at medarbeideren begynner å tvile på gjensidigheten hos lederen, og kvaliteten på den sosiale relasjonen vil reduseres.

Arbeidsoverbelastning er et alvorlig problem og en av de viktigste faktorene til stress (Laurence, Fried og Raub, 2016). Gryna (2004) mener at det er arbeidet man dermed må endre, ikke personen. For å rette på nåværende arbeidsoverbelastning, og for å forhindre fremtidig arbeidsoverbelastning, må vi endre jobbdesign eller legge til ressurser i stedet for å lære arbeidstakere å håndtere stress. Mye av arbeidet som blir gjort i arbeidssammenheng er sløsing av tid og arbeidskraft, og det stjeler menneskelige ressurser og fører til arbeidsoverbelastning (Gryna, 2004: 21). Hvis vi klarer å eliminere og gjenkjenne denne sløsing, så blir disse ressursene ledige til å redusere arbeidsoverbelastningen. Men det å prøve å endre arbeidsforhold til det bedre kan gjøre at lederen opplever enda mer overbelastning, derfor er det viktig at man er oppmerksom på dette og hjelper lederen i å ta i bruk nye ressurser. Skal man ha en langvarig løsning på problemet, kan det å redefinere arbeidsbelastningen ved å redesigne jobben være et tiltak for å redusere opplevelsen av å være arbeidsoverbelastet (Kuschel, 2015: 19).

Også når det gjelder arbeidsoverbelastning må organisasjoner og ledere erkjenne at de kan gjøre noe med det. Det er viktig å etablere måter å unngå, eller i hvertfall redusere, overbelastning. Noen ganger er det ikke til å unngå, og kan være både harmløst og til og med fordelaktig, men helst i korte perioder (Gryna, 2004). Man må ta på alvor de negative effektene som kan komme av arbeidsoverbelastning og prøve å finne ut hva organisasjonen

kan gjøre for sine ledere for å lette arbeidet. I tillegg må lederne finne ut hva de selv kan gjøre for å eliminere eller redusere overbelastningen (Bateman, 1981). En slik praksis vil også føre til at de ansatte ønsker å være lenger i jobben (Karatepe, 2012).

Ledere kan ha et ønske om å øke stimuleringen de får fra jobb, å utfordre seg selv, kjenne at man utgjør en forskjell, og inneha en overbevisning om at egen jobbutforming vil gi mer kontroll over arbeidet, men den utledete teorien sier at dette kan bidra til stress i form av arbeidsoverbelastning (Wrzesniewski og Dutton, 2001, i Laurence, Fried og Raub, 2016), og at ledere aktivt bør prøve å unngå stressfulle omstendigheter som kan føre til arbeidsoverbelastning (Bateman, 1981). Men det er ikke alltid så lett å unngå at selvinitiert arbeidsoverbelastning skjer, så hvordan kan man takle dette best mulig? Det å være oppmerksom på denne kilden til arbeidsoverbelastning og å lære seg teknikker for å stoppe før man nærmer seg overskridelse av egen kapasitet, vil kunne være til hjelp. Lederen kan spørre andre om assistanse, delegere ansvar, lage effektive planer som utnytter tiden godt, og sette delmål og frister for seg selv (Bateman, 1981). Det å skulle delegere arbeid til medarbeidere er noe mange ledere kan kvie seg for. Det er utfordrende å gi slipp på noe av kontrollen, og man kan være redd for at arbeidet ikke blir gjort riktig. Gryna (2004: 118) oppfordrer derimot til å ha tillit til medarbeiderne, myndiggjøre dem og deleger oppgaver.

Det har vært en generell forståelse at det å øke arbeidsmengde og sette frister vil resultere i økt motivasjon og produktivitet (Bateman, 1981). Men dette skal man være svært forsiktig med, fordi man aldri kan vite sikkert når arbeidstakerens mentale og fysiske kapasitet overskrides og det går over til arbeidsoverbelastning. Organisasjoner og ledere bør være oppmerksomme på den negative sammenhengen overbelastning kan ha til leder-medarbeider-relasjoner og bør søke å etablere gjennomførbar arbeidsbelastning (Kuoppala m.fl., 2008, Skakon m.fl., 2012, i Weigl m.fl., 2016). Dette kan gjøres ved å øke ressurser og redesigne arbeidet, som vil si å iverksette tiltak som tilpasses konteksten for å utforme jobber som motiverer de ansatte (Lone, 2016). Skal man redesigne arbeidet bør man også huske å implementere og evaluere arbeidet (Aust og Ducki, 2004, i Weigl m.fl., 2016). I tillegg til dette vil det være viktig i ansettelsesprosesser å skaffe de riktige individene til riktige jobber, det vil si å ansette individer som passer til de jobbkrav som ligger i det og for eksempel jobber i barnehage. Arbeidsgivere som er riktig for jobben og fornøyd med jobben sin er mer villig til å håndtere, og kanskje til og med godta stress, men man må huske at det finnes en usikker grense (Gryna, 2004: 177).

Forskerne bak JDR-modellen (Bakker og Demerouti, 2007, i Lone, 2016) foreslår at jobbkrav bidrar til helseskadelige utfall, men at jobbressurser kan bidra til å forebygge og dempe de helseskadelige effektene forårsaket av jobbkrav. Denne studien viser at høy arbeidsoverbelastning (som er et jobbkrav) reduserer den sosiale relasjonen en leder har til medarbeider, men at ved å være psykologisk fleksibel (som er en jobbressurs) så dempes denne negative sammenhengen. Hvor viktig er det ikke da å gi ledere muligheten til å lære hvordan de kan øke denne personlige ressursen hos seg selv? Psykologisk fleksibilitet som moderator i denne sammenhengen gir gode utsikter for de organisasjoner som jobber med å redusere negative virkninger av jobbstress; de kan i tillegg jobbe med å øke den psykologiske fleksibiliteten hos sine ledere. Det er viktig at man forstår at psykologisk fleksibilitet ikke er en passiv tilstand der man bare aksepterer alt som foregår rundt en. Det er tvert om en aktiv prosess som gjør lederen i stand til å akseptere opplevelsene en har, slik at man kan fokusere på hvordan man kan handle på den måten man ønsker (Säfström og Wennberg, 2014). Ved å øke lederes psykologiske fleksibilitet vil det bli lettere for ledere å ta tak i uakseptable forhold på arbeidsplassen, og det uten at det trenger å skade tilliten medarbeiderne har til lederen. Det blir lettere og hankses med utfordringene man møter og man slipper at ledere unngår problemer de måtte møte underveis. For å trekke inn LMR-teorien, så fant Newcombe og Ashkanasy (2002, i Tse, Troth og Ashkanasy, 2016) i sine studier at medarbeidere bruker lederens emosjonelle uttrykk som utgangspunkt når de skal vurdere relasjonen til sin nærmeste leder. De fant at ledere som viste positive emosjoner ble vurdert til å uttrykke høyere relasjonskvalitet, og dette var tilfellet også når ledere leverte negative tilbakemeldinger. Dette er gode nyheter for ledelse og organisasjoner, som bør bruke denne kunnskapen til å trene sine ansatte til å øke sin psykologiske fleksibilitet.

Stress- og LMR-teoretikere kan finne trygghet i mine funn om at det lønner seg å fokusere på å øke kognitive jobbressurser for å redusere negative effekter av jobbstress. Og den viktigste lærdommen fra denne studien er nettopp dette å legge til rette for økt psykologisk fleksibilitet, fordi dette kan gi fordelaktige og verdifulle utfall som både ledere, medarbeidere og organisasjonen som helhet kan nyte godt av. I og med at psykologisk fleksibilitet er en kognitiv atferdsressurs som kan formes og utvikles gjennom trening (Biron og Veldhoven, 2012: 1277), vil slik trening være fordelaktig for organisasjoner. Dette er i tråd med Bond, Flaxman og Bunce (2008; Hurrell, 1995, i Säfström og Wennberg, 2014) sine antakelser om at omfattende innsats mot både individ- og arbeidsmiljøfaktorer gir de beste resultatene. Og studier har vist at slike treningsprogrammer har lyktes i å øke psykologisk fleksibilitet, og at

dette har resultert i bedre mental helse og prestasjon (Bond og Bunce, 2003, i Biron og Veldhoven, 2012). Er man gjerrig på kursing av ansatte kan dette føre til stagnering, mener Gryna (2004: 93). Å trene og kurse ledere og medarbeidere vet vi koster både tid og penger, men det hjelper for å klare å holde på talentfulle og gode arbeidstakere.

I lys av denne studien bør organisasjoner og ledere være mer bevisst på at det eksisterer en jobbressurs som psykologisk fleksibilitet, og at den kan bidra til å dempe den negative virkningen av arbeidsoverbelastning som så mange opplever i arbeidslivet. Ikke mange er klar over at det faktisk er muligheter for å trene opp denne jobbressursen. Dette vil ikke bare hjelpe til i forhold til å verne om den sosiale leder-medarbeider-relasjonen, men det er utsikter for at dette kan bidra i forhold til flere negative konsekvenser og utfall av ulike stressfaktorer. Med dagens krav til arbeidslivet som følge av omorganiseringer, ny teknologi, økt konkurranse, internasjonalisering og individualisering, ønsker man seg ledere som er gode ambassadører og kan yte det lille ekstra. Med andre ord ønsker man seg ledere som kan utvikle sosiale relasjoner til sine medarbeidere. I tillegg må organisasjoner erkjenne at det er mulig å redusere arbeidsoverbelastning, samt å være bevisst på at kognitive jobbressurser som psykologisk fleksibilitet eksisterer og kan trenes opp. Dermed er det avgjørende at slike tema settes på agendaen i dagens organisasjoner.

Til slutt, for å trekke trådene litt mer sammen mellom faktorene leders arbeidsoverbelastning, leders psykologiske fleksibilitet og leders sosiale relasjon til de enkelte medarbeiderne, vil jeg si noe kort om hvorfor dette er så viktig i en leders hverdag (selv om dette har kommet i drypp gjennom hele drøftingsdelen). Det er et kjent stressproblem at ledere kan oppleve i sin hverdag å bli pålagt oppgaver, ansvar, korte tidsfrister, mindre pauser og ferie, mer overtid, at man skal være tilgjengelig til en hver tid, øke sin kompetanse og kunnskap, blant mange andre krav som oppstår. Og det er ikke rart mange ledere kan oppleve at dette overskrider egne evner og går utover helse. Ikke sikkert er det at det er organisasjonen som står bak pålegget heller, men at det er du selv som føler at du ikke har annen valg enn å brette opp armene. Og om du er en leder som pålegger deg selv denne overbelastningen fordi du tenker at dette vil gi deg mer stimuli på jobb, mer kontroll og tilfredshet, så er det på tide å stoppe opp og se på hva dette egentlig gjør med deg. Lar du dette bidra til at det overskrider kapasiteten din, vil dette være ødeleggende både for deg selv og organisasjonen. I tillegg skader dette relasjonen du har til medarbeiderne dine, som kan resultere i svært uheldige utfall som dårligere jobbprestasjoner og produktivitet. I en barnehagekontekst kan dette gå utover barna, og



nettopp derfor er dette så viktig. Vi vil jo ikke at barna skal lide av konsekvensene av arbeidsoverbelastningen; at de voksne ikke har tid til å leke, tid til å se, trøste, ivareta, utfordre og lære bort. Hva er vitsen med kvalitetssikring i barnehagen om det fører til arbeidsoverbelastning som skader relasjonen mellom leder og medarbeider og gir dårligere kvalitet på arbeidet rettet mot barna? Arbeidet med å øke den psykologiske fleksibiliteten blant ledere vil derfor være svært nyttig, og viktig, for å slippe at dette vil gjøre stor skade på tilbudet i barnehager. Har leder høy grad av psykologisk fleksibilitet vil han eller hun evne og bygge bedre relasjoner, fordi de klarer å la følelsene fungere som ”bakgrunnskavvel” istedenfor å la de komme til uttrykk gjennom negative utsagn eller atferd. Dette vil ivareta de sosiale relasjonene i motsetning til å redusere de. Derfor vil psykologisk fleksibilitet være en ressurs for ledere og til stor hjelp i en leders hverdag, og verdt å jobbe fram mot.

## 6 Konklusjon

I denne studien har jeg undersøkt sammenhengen mellom leders arbeidsoverbelastning og sosiale leder-medarbeider-relasjoner. Jeg har også undersøkt den modererende rollen til leders psykologiske fleksibilitet på sammenhengen mellom leders arbeidsoverbelastning og sosiale leder-medarbeider-relasjoner. Resultatene avslørte at det er en signifikant sammenheng mellom selvinitiert arbeidsoverbelastning og sosiale leder-medarbeider-relasjoner. Det er også en signifikant sammenheng mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og sosiale leder-medarbeider-relasjoner. Til slutt viste resultatene også at begge disse sammenhengene modereres av leders psykologiske fleksibilitet.

Det er altså denne buffereffekten som leders psykologiske fleksibilitet gir til den negative sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning og sosiale leder-medarbeider-relasjoner som etter min mening gir det mest interessante bidraget fra denne studien. Funnene bidrar til stress- og LMR-teori ved å antyde at psykologisk fleksibilitet er en viktig lederressurs hvis man skal klare å redusere den negative effekten arbeidsoverbelastning kan ha på den sosiale relasjonen til medarbeider. Det peker på betydningen av å ta slike jobbrelevante ressurser på alvor som modererende faktorer på sammenhenger mellom stressvariabler og sosial LMR. Det er ikke alltid arbeidsoverbelastning kan unngås, og med de endringer som skjer i arbeidslivet som gir flere komplekse og sammensatte oppgaver, vil arbeidsoverbelastning etter teorien kunne forekomme hyppigere enn tidligere. Derfor vil betydningen av å øke psykologisk fleksibilitet hos ansatte være svært viktig for fremtidig arbeidsliv.

## 7 Litteraturliste

- Aiken, Leona og Stephen G. West, 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Altman, Douglas G., 1999. *Practical statistics for medical research*. 9.utg. London: Chapman & Hall/CRC
- Bateman, Thomas S., 1981. "Work Overload." *Business Horizons*. 24(5): 23-27. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(81\)80022-5](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(81)80022-5)
- Bauer, Talya N. og Berrin Erdogan, 2016. "Leader-Member Exchange (LMX) Theory: An Glimpse into the Future". I *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, red. Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Bauer, Talya N. og Berrin Erdogan, 2016. "Leader-Member Exchange Theory: An Introduction and Overview". I *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, red. Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Biron, Michal og Marc van Veldhoven, 2012. "Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation." *Human Relations*. 65(10): 1259-1282. DOI: 10.1177/0018726712447832
- Buch, Robert, 2016. "Relasjoner og motivasjon." I *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*, red. Robert Buch, Anders Dysvik og Bård Kuvaas. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Blau, Peter Michael, 1964. *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley.
- Bond, Frank W., Steven C. Hayes, Ruth A. Baer, Kenneth M. Carpenter, Nigel Guenole, Holly K. Orcutt, Tom Waltx og Robert D. Zettle, 2011. "Preliminary Psychometric Properties of the Acceptance and Action Questionnaire-II: Revised Measure og Psychological Inflexibility and Experiential Avoidance." *Behavior Therapy*. 42(2011): 676-688. <http://dx.doi.org.ezproxy.hioa.no/10.1016/j.beth.2011.03.007>
- Bond, Frank W., Lloyd, Joda og Guenole, Nigel, 2013. "The work-related acceptance and action questionnaire: Initial psychometric findings and their implications for measuring psychological flexibility in specific contexts." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 86: 331-347. DOI: 10.11117JOOP.12001
- Colbjørnsen, Tom, 2003. *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Dansereau, Fred JR., George Graen og William J. Haga, 1975. "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. A Longitudinal Investigation of

- the Role Making Process.” *Organizational Behavior and Human Performance*. 13: 46-78. DOI: 10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Day, David V. og Darja Miscenko, 2016. ”Leader-Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory.” I *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange.*, red. Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Demerouti, Evangelina, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner og Wilmar B. Schaufeli, 2001. ”The Job Demands-Resources Model of Burnout.” *Journal of Applied Psychology*. 86(3): 499-512. DOI: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Dulebohn, James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer og Gerald R. Ferris, 2012. ”A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future.” *Journal of Management*. 38(6): 1715-1759. DOI: 10.1177/0149206311415280
- Dysvik, Anders, Robert Buch og Bård Kuvaas, 2015. ”Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX.” *Leadership & Organization Development Journal*. 36(1): 35-53. DOI: 10.1108/LODJ-11-2012-0145
- Field, Andy, 2009. *Discovering statistics using SPSS*. 3. utg. London: Sage Publications.
- Forslin, Jan, 2000. ”Regenerativt arbete”. I *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer.*, red. Ståle Einarsen og Anders Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gkorezis, Panagiotis, Eugenioia Petridou og Panteleimon Xanthiakos, 2014. ”Leader positive humor and organizational cynicism: LMX as a mediator.” *Leadership & Organization Development Journal*. 35(4): 305-315. DOI: 10.1108/LODJ-07-2012-0086
- Glasø, Lars, 2000. ”Konsulentrollen”. I *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer.*, red. Ståle Einarsen og Anders Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget.
- Glasø, Lars, 2008. ”Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen.” *Tidsskrift for Norsk psykologforening*. 45(3): 240-248. ISSN: 0332-6470
- Glasø, Lars og Ståle Einarsen, 2008. ”Emotion regulation in leader-follower relationships.” *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17(4): 482-500. DOI: 10.1080/13594320801994960
- Graen, George B. og Mary Uhl-Bien, 1995. ”Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.” *The Leadership Quarterly*. 6(2): 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Gryna, Frank M., 2004. *Work Overload! Redesigning Jobs to Minimize Stress and Burnout*. 1.utg. Milwaukee, USA: ASQ Quality Press.
- Hayes, Steven C., 2004. "Acceptance and Commitment Therapy, Relational Frame Work, and the Third Wave of Behavioral and Cognitive Therapies. *Behavior Therapy*. 35: 639-665. ISSN: 0005-7894
- Hayes, Steven C., Jason B. Luoma, Frank W. Bond, Akihiko Masuda og Jason Lillis, 2006. "Acceptance and Commitment Therapy: Model, processes and outcomes." *Behavior Research and Therapy*. 44(2006): 1-25. DOI: 10.1016/j.brat.2005.06.006.
- Johannessen, Asbjørn, 2007. *Introduksjon til SPSS*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, A., Line Christoffersen og Per Arne Tufte, 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karasek, Robert og Töres Theorell, 1990. *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. USA: Basic Books
- Karatepe, Osman M., 2013. "The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance. The mediation of emotional exhaustion." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25(4): 614-634. DOI: 10.1108/09596111311322952
- Kuschel, Katherina, 2015. "Quantitative and qualitative work overload and its double effect on the work-family Interface." *Serie Working Papers from Universidad del Desarrollo, School of Business and Economics*. 27. <http://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/142/wp27.pdf?sequence=1>
- Kuvaas, Bård, Robert Buch, Anders Dysvik og Thorvald Haerem, 2012. "Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance." *The Leadership Quarterly*. 23(5): 756-765. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.12.013
- Laurence, G.A., Yitzhak Fried og Steffen Raub, 2016. "Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress." *Work & Stress*. 30(4): 337-355. DOI: 10.1080/02678373.2016.1253045
- Law-Penrose, Jared C., Kelly Schwind Wilson og David L. Taylor, 2016. "Leader-Member Exchange (LMX) from the Resource Exchange Perspective: Beyond Resource Predictors and Outcomes of LMX." I *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, red. Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Liden, R. og George Graen, 1980. "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership." *Academy of Management Journal*. 23: 451-465. ISSN: 00014273

- Lone, Jon Anders, 2016. "Motiverende jobbutforming: jobbkarakteristikkodellen og moderne jobbdesignteorier." I *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*, red. Robert Buch, Anders Dysvik og Bård Kuvaas. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nahrgang, Jennifer D. og Jungmin Jamie Seo, 2016. "How and Why Leader-Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining the Antecedents of LMX." I *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange.*, red. Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Nordlie, Randi E., 2013. "*Personalledelse i skjæringspunktet mellom profesjonell ledelse og ledelse i nære relasjoner. En kvalitativ studie om hvordan pedagogiske ledere opplever rollen som personalledere i barnehagen*" (Masteroppgave). Det psykologiske fakultet. Universitetet i Bergen: Bergen.
- Pellegrini, Ekin K., 2016. "Relational Leadership through the Lens of International LMX Research." I *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange.*, red. Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Ringdal, Kristen, 2014. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. 2. opplag. Bergen: Fagbokforlaget.
- Risan, Hans, 2012. "Dyadisk lederskap." *Magma* 2/2012: 67-74. ISSN: 1500-0788
- Rockstuhl, Thomas, James H. Dulebohn, Soon Ang og Lynn M. Shore, 2012. "Leader-member exchange (LMX) and culture. A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries." *Journal of Applied Psychology*. 97(6): 1097-1130. ISSN: 0021-9010
- Säfström, Kristoffer, og Erik Wennberg, 2014. "*Sambandet mellom kontroll i arbeidet, psykologisk fleksibilitet och välmående*" (Examensarbete). Umeå Universitetet: Sverige
- Schyns, Birgit, 2016. "Leader and Follower Personality and LMX." I *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange.*, red. Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Shore, Lynn M., Lois E. Tetrick, Patricia Lynch og Kevin Barksdale, 2006. "Social and economic exchange: Construct development and validation." *Journal of Applied Social Psychology*. 36(4): 837-867. DOI: 10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x
- Skogstad, Anders, 2000. "Psykososiale faktorer i arbeidet". I *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer.*, red. Ståle Einarsen og Anders Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sonnentag, Sabine og Alexander Pundt, 2016. "Leader-Member Exchange from a Job-Stress Perspective." I *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange.*, red. Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.

- Tse, Herman H.M., Ashlea C. Troth og Neal M. Ashlanasy, 2016. "Leader-Member Exchange and Emotion in Organizations." I *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange.*, red. Talya N. Bauer og Berrin Erdogan. New York: Oxford University Press.
- Thuen, Frode, 2000. "Motsetninger mellom arbeid og hjem. Den nye, store arbeidsbelastningen". I *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer.*, red. Ståle Einarsen og Anders Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget.
- Utdanningsforbundet, 2013. *Styrer i hver barnehage.* <https://www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Vi-mener/Hver-barnehage-ma-ha-en-styrer/> (31.03.2017).
- Weigl, Matthias, Nicole Stab, Isabel Herms, Peter Angerer, Winfried Hacker og Jürgen Glaser, 2016. "The associations of supervisor support and work overload with burnout and depression". A cross-sectional study in two nursing settings." *Journal of Advanced Nursing.* 72(8): 1774-1788. DOI: 10.1111/jan.12948
- Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations.* 8. utg. England: Pearson.

## Vedlegg 1

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Ledelse og relasjoner»

### Bakgrunn og formål

Relasjonen mellom leder og medarbeider har stor betydning for arbeidshverdagen. Det er derfor ønskelig å vite mer om hvordan både ledere og medarbeidere opplever arbeidshverdagen sin og den relasjonen de har seg imellom. Du inviteres med dette til å delta i en spørreundersøkelse som har til hensikt å gi kunnskap om relasjoner mellom ledere og medarbeidere på ulike nivå.

Din deltakelse er verdifull for å kunne finne ut mer om relasjonens betydning, og hva som skal til for å skape bedre relasjoner og en bedre arbeidshverdag for både ledere og medarbeidere. Vi anbefaler derfor at du deltar i denne undersøkelsen.

Spørreundersøkelsen er en del av et forskningsprosjekt ved Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA), og vil også danne grunnlaget for en masteroppgave i studiet "Styring og ledelse" ved Institutt for Offentlig Administrasjon og Velferd (HiOA).

Det vil ta ca. 15-20 minutter å svare på undersøkelsen.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

For å kunne skille svarene fra ledere med svarene fra medarbeidere, og for å heve kvaliteten på undersøkelsen, ønsker vi å gi ut ett spørreskjema for ledere og ett spørreskjema for medarbeidere. For de av dere som er i en posisjon som gjør dere både til leder og medarbeider ønsker vi at dere svarer på begge spørreskjemaene. Dine svar i undersøkelsen vil i denne perioden kunne knyttes opp mot din e-postadresse. E-postadresser vil bli slettet umiddelbart etter at datainnsamlingen er avsluttet.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

HiOAs representant er ansvarlig for at ingen opplysninger kommer på avveie. Alle opplysninger vil bli oppbevart strengt fortrolig i hele prosjektperioden ved at dataene krypteres. I tillegg vil alle personopplysninger i prosjektperioden lagres atskilt fra svarene som gis i undersøkelsen.

Opplysningene fra undersøkelsen vil bli behandlet konfidensielt av HiOAs representant, som er underlagt taushetsplikt. **Det presiseres at det ikke vil bli gitt noen rapporter til organisasjonen på individnivå.**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 04.05.2017.

### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert på samme måte som ved deltagelse.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektansvarlig Karoline Kopperud, førsteamanuensis ved HiOA på e-post: [Karoline.Kopperud@hioa.no](mailto:Karoline.Kopperud@hioa.no) eller telefon: 930 92 268.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.



## Vedlegg 2

### Spørsmål i spørreskjemaene

*Spørreskjema sendt til ledere:*

#### **Psykologisk fleksibilitet, jobbrelatert**

Kilde: Bond, F. W., Lloyd, J. & Guenole, N. (2013). The work-related acceptance and action questionnaire: Initial psychometric findings and their implications for measuring psychological flexibility in specific contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 331-347.

1. Jeg klarer å jobbe effektivt til tross for personlige bekymringer
2. Jeg kan innrømme feil og likevel lykkes på jobb
3. Jeg kan jobbe effektivt selv om jeg skulle være nervøs for noe
4. Bekymringer står ikke i veien for min suksess
5. Jeg kan prestere som forventet uavhengig av hvordan jeg føler meg
6. Jeg klarer å jobbe effektivt selv når jeg tviler på meg selv
7. Mine tanker og følelser kommer ikke i veien for arbeidet mitt

#### **SIO 5-Item**

Kilde: Laurence, G.A., Fried, Y., & Raub, S. (2016). Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress, *Work & Stress*, 30:4, 337-355, DOI: 10.1080/02678373.2016.1253045

1. Jeg påtar meg for mange arbeidsoppgaver på eget initiativ
2. Jeg påtar jeg meg for mye ansvar på jobb på eget initiativ
3. Jeg involverer meg i for mange prosjekter på jobben
4. Jeg strekker meg for langt på jobb
5. Jeg må jobbe raskere enn jeg er i stand til for å fullføre alle ansvarsoppgavene jeg har påtatt meg på jobben

## **OIO 5-Item**

Kilde: Laurence, G.A., Fried, Y., & Raub, S. (2016). Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress, *Work & Stress*, 30:4, 337-355, DOI: 10.1080/02678373.2016.1253045

1. Min organisasjon/leder forventer at jeg påtar meg for mange arbeidsoppgaver
2. Min organisasjon/leder forventer at jeg påtar meg for mye ansvar på jobb
3. Min organisasjon/leder forventer at jeg involverer meg i for mange prosjekter på jobben
4. Jeg blir presset til å jobbe for hardt av min organisasjon/leder
5. Jeg må jobbe raskere enn jeg klarer for å fullføre alle arbeidsoppgavene som er pålagt meg av min organisasjon/leder

*Spørreskjema sendt til medarbeidere:*

## **SLMR**

Kilde: Dysvik, A., Buch, R., & Kuvaas, B. (2015). Knowledge donating and knowledge collecting: The moderating roles of social and economic LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 35-53.

1. Dersom jeg står på ekstra i dag er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det
2. Jeg er bekymret for at den innsatsen jeg gjør for min nærmeste leder aldri vil bli belønnet (Reversert)
3. Relasjon til min nærmeste leder handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir
4. Siden jeg stoler på at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg som medarbeider, velger jeg å se på stort på det om han eller hun ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener
5. Relasjonen til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit
6. Jeg opplever at min nærmeste leder har investert mye i meg
7. Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg
8. Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder, også på noe lengre sikt