



OsloMet - storbyuniversitetet

Heidi Enger

Organisasjonskynisme og leder- medarbeiderrelasjoner.

Et dyadisk studie basert på sosial bytte-teori.

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2019

Forord

Oppgaven er blitt til på noen intense uker etter at min egen, godkjente undersøkelse ble stanset. Dette viste seg å bli en spennende mulighet til å dukke ned i et etablert forskningsprosjekt, og jeg er veldig takknemlig for å ha fått lov til å gjennomføre studien. Tusen takk til min veileder, Førsteamanuensis Karoline Kopperud, for en svært lærerik og pedagogisk eksellent veiledning. Prosessen har gitt meg masse mye ny faglig kunnskap, kunnskap om forskningsmetode og masse inspirasjon.

Tusen takk også til Anne, Aud og August for støtte, tålmodighet og råd. Og til Thale som inspirerer med egen flott læringsinnsats. Takk også til Olve, som har drøftet norske oversettelser.

Sammendrag

Studien omhandler sammenhengen mellom leders organisasjonskynisme og ledermedarbeiderrelasjoner, og søker å gi et bidrag til litteraturen innen denne tematikken. Studien finner en negativ sammenheng mellom organisasjonskynisme hos leder og sosiale ledermedarbeiderrelasjoner (SLMR). Studien indikerer samtidig at en psykologisk ressurs, psykologisk fleksibilitet moderer denne sammenhengen. Studien er basert på at datamateriale samlet inn ved OsloMet og baserer seg på en tverrsnittstudie av 184 dyader. Funnene er viktig med tanke på at organisasjonskynisme hos leder i liten grad er studert, og fordi det er avdekket hvordan negative konsekvenser av kan modereres av en trenbar psykologisk ressurs. Studien er også viktig med tanke på forebygging av organisasjonskynisme, og da tidligere undersøkelser har vist at organisasjonskynisme kan være vanskelig å snu for en organisasjon.

Abstract

This study examines the relationship between organizational cynism (OC) in leaders and leader-member exchange (LMR.) The study finds a negative association between organizational cynism in leader and social leader-follower relations (SLMR). The study also indicates that a psychological resource (psychological flexibility) moderates the association between OC and SLMR for some leaders. The study is based on data collected by OsloMet and results from a cross-sectional study of 184 dyads. The findings are important because the literature lacks research on organizational cynism in leaders and consequences for LMR, and also because it indicates that an individual psychological resource, psychological flexibility, moderates the association. Former studies har shown that psychological flexibility can be taught or coached. The study is also important in terms that it stresses the importance of the prevention of OC in so much as OC often will be difficult for organizations to alter.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling	4
2 Teori	4
2.1 Sosial bytteteori	4
2.2 Leder-medarbeider-relasjoner (LMR) teori.....	6
2.3 Organisasjonskynisme	9
2.4 Psykologisk fleksibilitet	12
3 Hypoteser	15
4 Metode.....	18
5 Resultater.....	24
5 Diskusjon.....	28
6 Konklusjon	39
7 Litteraturliste	41

Figurliste

Figur 1: Konseptuell modell av hypotese 2.....	18
Figur 2: Interaksjonsledd OK + PsyFlex + SLMR.....	28

Tabelliste

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet	27
Tabell 1: Regresjonsanalyse,	28

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsbrev	46
Vedlegg 2: Skalaer til spørreskjema.....	47

1 Innledning

Offentlige organisasjoner er opprettet for å ivareta kollektive interesser. For å nå organisasjonenes mål kreves det samordnet aktivitet (Christensen, 2015, Johnsen, 2015). En viktig lederrolle er å skape en forståelse for mål, samt rammer rundt arbeidsoppgaver og det målrettede arbeidet (Buch, 2016.) De fleste definisjoner av ledelse vektlegger disse aspektene, og ledelse defineres eksempelvis av Yukl (2013:23) som “...*the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*”

Definisjonen retter søkelyset mot ledelse som en atferdsform der hensikten er å påvirke tenkning, holdninger og atferd (Jacobsen et al, 2013,) og hvor påvirkningen, eller innflytelsen, er kjernen i ledelsesbegrepet. En viktig del av denne påvirkningen skjer gjennom relasjoner og samspillsprosesser, hvor også leder og medarbeider påvirker hverandre gjensidig (Bauer et al, 2016).

Forskning viser en klar sammenheng mellom kvaliteten på leder og medarbeiderrelasjonen (LMR) og organisatoriske utfall som jobb-prestasjoner, produktiv motivasjon, ekstrarolleatferd, organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet (Buch, 2016). Relasjoner mellom ledere og medarbeidere er (derfor) et sentralt tema innen organisasjonsvitenskap og ledelsesteori (van Breukelen et al, 2002.) Forskning viser at noen former for relasjoner er mer effektive enn andre, og en konklusjon er at det foreligger en positiv sammenheng mellom sosiale relasjoner, produktiv motivasjon og arbeidsprestasjoner og en negativ sammenheng mellom økonomiske relasjoner, produktiv motivasjon og arbeidsprestasjoner (Buch, 2016). Et hovedskille mellom disse relasjonstypene er at økonomiske relasjoner er basert på formelle avtaler og haren finansielt innhold, mens sosiale relasjoner konstituerer uspesifiserte bytter, tillitt, gjensidighet og videre at tidsaspektet ikke vil gjøre seg gjeldende (Buch, 2016).

Forskning understreker betydningen av relasjoner på arbeidsplassen, og i stor grad leders påvirkning av relasjonskvalitet. En rekke metaanalyser viser at variabler knyttet til leder forklarer det meste av variansen knyttet til kvaliteten på leder-medarbeiderrelasjoner (Dulebohn et al, 2012). Når det gjelder sammenhengen mellom individ og organisasjon, hvilket også understrekes av Christensen (2015) sin organisasjonsteoretiske tilnærming, hvor forholdet mellom organisasjon og ansatt beskrives som at «vi står overfor organisasjoner med mennesker» og «mennesker med organisasjon» (Christensen, 2015:11). Med bakgrunn i dette, vil følgende definisjon legges til grunn i forståelsen av organisasjonsbegrepet: «et integrert

system av innbyrdes forbundne psykologiske grupper som er dannet for å oppnå et gitt mål" (Bjørsvik, 1982, i Bang 2011:18).

Forskning viser at organisasjoner fungerer best når organisasjonsmedlemmene har positive relasjoner til hverandre og når det råder medfølelse (definert som en relasjonell prosess hvor medarbeidere retter oppmerksomhet mot andres velvære, mangel på velvære, og viser lindrende empati) (Hur, 2014). Det vil samtidig være ulike forhold som kan bidra til at organisasjoner fungerer dårlig, og som vil bidra til å endre kvaliteten som knytter seg til relasjoner og sosiale bytter mellom leder og medarbeider (Green, 2016). Forskning anbefaler videre studier av under hvilke betingelser LMR kan bidra til å skade arbeidsprestasjoner (Bauer, 2016). En faktor som, sett i lys av forskning om relasjoner (Buch et al, 2016), kan bidra til å redusere relasjonskvalitet, er organisasjonskynisme. Generelt finnes det imidlertid svært få studier som undersøker hvordan organisasjonskynisme påvirker (effektiv) ledelse (Ruby et al, 2009). Størparten av studiene omhandler organisasjonskynisme hos medarbeidere eller studenter på universitetsnivå, og en har da sett på faktorer som organisasjonsforpliktelse, jobb-tilfredshet, motstand mot endring (cynism about organizational change) og organisasjonseffektivitet (organizational effectiveness) hos underordnede (Ruby, 2009).

Forskning viser en sammenheng mellom organisasjonskynisme og et negative attribusjonsbias, samt dissens med hensyn til sosiale normer i organisasjoner, og videre at det foreligger en diskrepans mellom egne verdier og organisasjonens verdier, og hvor ens egne, personlige verdier settes *over* organisasjonens (Yildiz et al, 2014, Mantere, 2001). Gitt offentlige organisasjoners politisk (demokratisk) bestemte mål, vil det være uheldig dersom ledere innehar organisasjonskyniske holdninger. Videre er det rimelig å anta at organisasjonskynisme hos ledere vil kunne øve en negativ virkning på relasjonen til medarbeidere i det organisasjonskynisme vil kunne la seg observere gjennom (åpen) atferd, emosjoner og negative attribusjonsbias som negative følelser, eksempelvis frustrasjon og håpløshet (Mantere et al, 2001).

Med tanke på at ledere, gjennom sin rolle og posisjon i organisasjoner, øver påvirkning på holdninger og atferd hos medarbeidere, og fordi ledelse er viktig også å kartlegge effekten av organisasjonskynisme når det forekommer hos ledere (Ruby, 2009). Organisasjonskynisme hos leder vil også kunne øve en direkte eller indirekte påvirkning på holdninger og atferd hos medarbeider, motivasjonsklima, prestasjoner og emosjonelt velvære med tanke på at organisasjonsklima er assosiert med negative atferds karakteristika (Ince et al, 2011) og på den måten bidra til lavere grad av måloppnåelse for organisasjonen.

Organisasjonskynisme vil potensielt også kunne ha en «smittende» virkning på medarbeidere, hvilket igjen vil kunne bidra til negative organisasjonsutfall.

Det er rimelig å anta at organisasjonskynisme ikke per definisjon eller automatisk fører til lavkvalitetsrelasjoner og negative organisasjonsutfall. Organisasjonskynisme kan eksempelvis skyldes psykologiske kontraktsbrudd og opplevelse av urettferdighet i organisasjonen (Ince et al, 2011) og slik sett være en funksjonell respons som ikke nødvendigvis reduserer relasjonskvalitet. *Gitt* den valgte definisjonen av organisasjonskynisme i denne oppgaven, består organisasjonskynisme av tre ulike dimensjoner (kognisjon, emosjoner og atferd). *Gitt* at leder foretar handlingsvalg lite preget av organisasjonskynisme og altså regulerer egen atferd på en måte som gjør at negativitet ikke kommer til uttrykk, vil organisasjonskynismen ikke nødvendigvis påvirke relasjonskvalitet.

Psykologisk fleksibilitet er en egenskap som bidrar til at personer vurderer alternative handlingsvalg gjennom å rette oppmerksomheten mot utfordrende psykologiske tilstander hos seg selv, og vil på denne måten kunne moderere atferd («hold the horse») eller regulere affekt (Masuda, 2010).

Jeg vil i denne oppgaven undersøke sammenhengen mellom leders organisasjonskynisme og relasjonskvalitet. Jeg baserer oppgaven på et datamateriale innsamlet ved OsloMet, og som omhandler medarbeidere og ledere ansatt i tre barnehager i norsk kommune, til sammen 184 dyader.

Formålet med studien er å tilføre forskning ny kunnskap om leder-medarbeiderrelasjoner ved å undersøke sammenhengen mellom organisasjonskynisme hos leder og kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen. Videre å undersøke om psykologisk fleksibilitet kan virke inn som en modererende mekanisme i utvikling av SLMR ved organisasjonskynisme hos leder. Studien gir videre nytt bidrag til teori om organisasjonskynisme ved å etablere en modell av sammenhengen mellom organisasjonskynisme, psykologisk fleksibilitet og leder-medarbeider-relasjonen. Oppsummert søker studien å gi følgende bidrag til eksisterende litteratur (1) bidra til ny kunnskap om sammenhengen mellom organisasjonskynisme og sosiale leder-medarbeiderrelasjoner (2) bidra med en ny teoretisk modell som predikerer for relasjonskvalitet ved organisasjonskynisme hos ledere og som viser psykologisk fleksibilitet som en modererende mekanisme.

1.1 Problemstilling

Studien søker å oppnå økt forståelse av sammenhengen mellom organisasjonskynisme, sosiale leder-medarbeiderrelasjoner og psykologisk fleksibilitet, dette belyst gjennom problemstillingene: *Er det en sammenheng mellom sosiale leder-medarbeiderrelasjoner og organisasjonskynisme hos leder? Vil en psykologisk ressurs som psykologisk fleksibilitet (hos leder) moderere sammenhengen mellom organisasjonskynisme og sosiale leder-medarbeiderrelasjoner ?*

2 Teori

I det følgende vil de mest sentrale teoriene som ligger til grunn for studien presenteres. Det vil si sosial bytte-teori, leder-medarbeider-teori, teori om organisasjonskynisme og teori om psykologisk fleksibilitet. Studien vil se teoriene i sammenheng. Avhengig variabel er hentet fra teori om organisasjonskynisme, uavhengig variabel er hentet fra leder-medarbeider-teori (LMR-teori), moderator er hentet fra teori om psykologisk fleksibilitet. Sosial bytteteori utgjør et analytisk bakteppe i studien, og tanken bak dette er at jeg gjennom å integrere modellen av organisasjonskynisme, psykologisk fleksibilitet og leder-medarbeiderrelasjoner (figur 2) med sosial bytteteori, vil bidra til økt forståelse av sosialpsykologiske dimensjoner og sosiale bytte-prosesser knyttet til utvikling av sosiale leder-medarbeiderrelasjoner.

LMR-teori er basert på sosial bytteteori og retter fokus på relasjonen mellom leder og medarbeider (Babic, 2014). LMR-teorien betegnes som en velegnet teori for å undersøke ulike aspekter på kvaliteten knyttet til denne relasjonen (Ng *et al*, 2009). Også andre teorier, som rolle-teori (Bauer *et al*, 2016), har virket inn på utformingen av LMR-teori og påfølgende forskning, men i denne studien er det kun sosial bytte-teori som beskrives nærmere. Det vil også gjøres rede for teori og empiri om organisasjonskynisme, samt teori og psykologisk fleksibilitet og rammeverket dette begrepet er hentet fra: Acceptance and commitment therapy (ACT).

2.1 Sosial bytteteori

Sosial bytteteori regnes som et viktig teoretisk rammeverk i forståelsen av tema som organisasjonsatferd, prososial motivasjon og relasjoner mellom ansatte og organisasjon samt relasjonen mellom ansatte og leder (Bush *et al*, 2016). Videre anvendes teorien som teoretisk rammeverk, eksempelvis, i studier av psykologiske kontrakter (Roussau, 1989), organisatorisk støtte (Eisenberg, *et al*, 1986), og kunnskapsdeling (Weiss, 1999), og ledelse (Wayne, Shore

& Liden, 1997) (i: Bush et al, 2016). Sosial bytte-teori søker å forstå mønstre (strukturer) knyttet til sosiale relasjoner, og med et særskilt fokus på sosiale relasjoner mellom personer med ulike sosiale posisjoner (Blau, 2008).

Sosial bytteteori søker å bidra til forståelsen av de *sosialpsykologiske prosesser* som er underliggende for utvikling av relasjoner (Blau, 2008). Innen denne teorien benevnes disse prosessene som bytter eller sosiale bytteprosesser, og hvor byttene er grunnleggende prosesser i det sosiale liv, og videre prototypiske fenomen (Blau, 2008). Sosial atferd forstås her som *bytteformer* (gjensidige utvekslinger) og knyttet til sosiale relasjoner, en ide som har i hovedsak sin opprinnelse hos Blau (1964) og Homans (1958). En grunnleggende ide er at sosiale relasjoner etableres under forventninger om at relasjonen vil gi noe tilbake til en selv, og videre at den samme forventningen bidrar til at relasjonen opprettholdes. Forventningene i seg selv handler om å motta sosiale eller materielle goder (Buch, 2016).

De sosiale bytteprosessene underlagt bytte-prinsipper (exchange principles,) som handler om gjensidighet handler om å «gi og ta» (Blau, 2008).

De sosiale byttene kan i bred forstand betraktes som underliggende for relasjoner, både på gruppenivå eller mellom individer, og i en mer avgrenset forstand som det gjensidige byttet av goder (Blau, 2008). De sosiale byttene er uspesifiserte når det gjelder form og innhold og innebærer diffuse forpliktelser. Bytterelasjonene pågår videre på ubestemt tid (Buch, 2016). Sen sosiale relasjonen fremtrer gradvis, som et felles produkt (joint product) og som karakteristikk (emergent properties) ved de sosiale byttene (Blau, 2008)

I henhold til Blau (2008) er det som skal forklares (explicandum) av sosial art, i likhet med forklaringsmåten (explicans) som også er sosial, og videre gjøres sosialt liv, og i dette tilfellet leder-medarbeiderrelasjoner, rede for gjennom analyser av de gjensidige prosessene som utgjøres av sosiale bytter, og ikke, eksempelvis, underliggende psykologiske prinsipper eller kulturelle forståelsesrammer (Blau, 2008).

Blant annet fordi de sosiale byttene er uspesifiserte, så forutsettes tillitt mellom partene, og hvor man stoler på at et gode gjengjeldes slik at dette blir et bytte. Tillitt utgjør derfor et viktig grunnlag i et sosiale bytteforhold. I bytteforhold som omhandler økonomi, kun, er tillitt mindre viktig for relasjonen sin del, da innholdet i relasjonen (byttet) er avtalt i forkant. Fordi den sosiale bytterelasjonen baserer seg på tillitt og gjensidige forventninger om gjengjeldelse, så må individet våge å ta sjansen på at ens egne investeringer i relasjonen ikke nødvendigvis vil bli belønnet (Blau, 1964). At man likevel har tillitt nok til å være villig til å investere i forholdet er en kritisk faktor i sosiale bytterelasjoner, og videre at den andre parten stoler på at investeringen over tid vil lønne seg. Av dette følger at sosiale bytterelasjoner er frivillige

investeringer i relasjoner over tid, kjennetegnet av en langtidsorientering og utviklet over tid, og som et resultat av tillitt til gjengjeldelse/handlinger gjengjeldes i fremtiden (Buch, 2016, *Blau, 1964*).

I en organisasjonskontekst innebærer en sosial bytterelasjon at en person, eksempelvis en ansatt ikke vet sikkert om man får igjen for ekstrarolle-atferd, heller ikke nødvendigvis når, men at en har tillitt til at innsatsen ikke er forgjeves (Buch, 2016). Det åpnes her opp for en opplevelse av symmetri med tanke på å være villig til å prioritere den andres interesser fremfor egne interesser (Buch, 2016). Når det likevel skjer en investering, er dette basert på forventninger om å få noe igjen.

Sett i lys av teori om leder-medarbeiderrelasjoner, så vil kvaliteten på det sosiale byttet mellom leder og medarbeider reflektere kvaliteten på det sosiale byttet mellom leder og medarbeider (Blau, 2016.)

Satt inn i en organisasjonssammenheng innebærer sosial bytteteori at en relasjon mellom ansatte og organisasjon består i at ansatte bytter sin arbeidskraft mot økonomiske og sosiale goder fra organisasjonen, og hvorpå byttene utvikler seg til enten økonomiske eller sosiale bytterelasjoner mellom den ansatte og organisasjon (Buch, 2016).

2.2 Leder-medarbeider-relasjoner (LMR) teori

Leder-medarbeider (LMR) teori har gitt verdifulle bidrag i forståelsen av ledelse, og er en relasjonell tilnærming med spesielt fokus på dyader og relasjonene mellom ledere og medarbeider, og spesielt kvaliteten som knytter seg til denne dyadiske relasjonen; og teorien beskrives som en «...archetypal social exchange leader-follower dyadic approach» (Bauer, 2016:139.) LMR-teori har sitt utspring i sosial bytte-teori som igjen er ansett for å være det dominerende rammeverket for forståelsen av relasjonen mellom ansatte og organisasjonen (Buch et al, 2016, Bauer, 2016).

En underliggende antagelse i LMR-teori er at både ledere og medarbeidere inngår i relasjoner med hensikt om å bytte til seg ressurser. Dette kan være ressurser som spennende oppgaver og informasjon for lederens del og innsats, initiativ og prososial atferd fra medarbeiderens side (Bauer, 2016). Empiri har funnet at LMR består av dimensjonene (1) affekt (det gjensidige affektet som deles i dyaden, eksempelvis vennskap), (2) lojalitet (åpent uttrykk for støtte når det gjelder målene og personal character til den andre i dyaden), (3) bidrag (nivået av oppgave-relatert aktivitet hvert medlem i dyaden utøver i forhold til felles og relasjonens mål) og (4) profesjonell respekt (opplevd omdømme som bygges på innsiden av eller utenfor organisasjonen) (Bauer, 2016).

Kvaliteten på den dyadiske relasjon er sentralt når det gjelder å forstå relasjonen mellom ledere og medarbeidere, her definert som «det unike relasjons-baserte sosiale byttet mellom ledere og medarbeidere» (Bauer, 2016:68). Relasjonskvalitet er viktig som innfallsvinkel til å forstå også hvordan ledere virker inn på medarbeidere, team og organisasjoner (Bauer, 2016).

En av postulatene i LMR-teori er at ledere oppfører seg forskjellig overfor ulike medarbeidere (van Breukelen et al, 2002). Og videre at ledere utvikler ulike «stiler» basert på ulike relasjoner eller bytter. Relasjonskvaliteten påvirker videre hvilke ressurser som bringes inn i relasjonen, og dermed utfallet av relasjonen (Bauer, 2016).

LMR-teori skiller mellom to typer relasjoner: sosiale bytterelasjoner og økonomiske bytterelasjoner (Buch et al, 2016). Den viktigste forskjellen på disse relasjonene er at økonomiske bytterelasjoner er spesifisert på forhånd, mens de sosiale innebærer uspesifiserte, diffuse forpliktelser (Buch, 2016). Tillitt og investering er noen av de viktigste elementene i sosiale bytter, og hver part må stole på at den andre parten gjengjelder en investering eller bidrag en gang i framtida. En pådriver til utvikling av sosiale bytterelasjoner er dermed gjensidighet, og sosial bytteteori trekker her i stor grad på gjensidighetsnormen slik dette fremgår av Gouldner (1960) sitt arbeid, og som tilsier at fordelaktig behandling man har fått fra andre bør gjengjeldes (Gouldner, 1960, Buch et al, 2016). I henhold til dette konseptuelle rammeverket om gjensidighet, vil det være to forhold som er underliggende for gjensidighet: (1) at personer bør hjelpe de som har hjulpet en selv, og (2) personer bør ikke øve skade på noen som har hjulpet en selv (Bauer, 2016). Satt inn i organisasjonskontekst, innebærer dette at begrepet «hjelp» får en betydning som noe som strekker seg utover vanlige jobbforventninger. Anvendt innen rammen av LMR-teori, vil dermed antagelsen, eller den såkalte norm of reciprocity, omskrives til at: personer bør avgi ressurser til de som har gitt dem ressurser.

Oppsummert vil uspesifiserte bytter, tillitt, gjensidighetsnormen, finansielt kontra sosioemosjonelt innhold og (lang)tidsaspektet utgjøre hovedskillet mellom sosiale og økonomiske bytterelasjoner (Buch, 2016).

I følge LMR-teori er hver relasjon mellom leder og medarbeider unike og bestående av unike bytter. Lederne danner ledere ulike former for *dyadiske bytter* med medarbeidere. Disse relasjonene kan spenne fra å være preget av gjensidig tillitt, respekt og forpliktelse (beskrevet som høykvalitets LMR relasjoner) til relasjoner som er basert på formelle betingelser i en ansettelseskontrakt (beskrevet som lavkvalitets LMR relasjon).

Høy-kvalitetsrelasjoner er kjennetegnet følelser av tillitt og gjensidighet, og sosiale bytter preget av støtte, lojalitet og forpliktelse (Bauer, 2016). Den ansatte kan være favorisert av leder, og motta ressurser i form av materielle goder i form av lønn og privilegier, eller psykologiske goder som tillitt (Hogg et al, 2005). Lavkvalitets relasjoner er mer begrenset og preget av økonomiske bytter hvor formelle element ved ansettelsen er i fokus (Bauer, 2016). Empiri viser ellers at LMR-relasjonen utvikler seg tidlig, og basert på tidlig interaksjon mellom leder og medarbeider, og at relasjonen stabiliserer seg som enten høykvalitets eller lavkvalitetsrelasjoner. Tidlige i relasjonsutviklingen, vil likheter mellom leder og medarbeider støtte eller styrke relasjonen, det samme gjelder komponenter som forventninger, at man liker hverandre samt tillitt. Det siste, tillitt, regnes for å være hovedkomponent når det gjelder skillet mellom høy- og lavkvalitetsrelasjoner (Bauer, 2016).

Et av premissene i LMR-teori, er at det eksisterer en unik relasjon eller et unikt bytte (exchanges) mellom leder og hver medarbeider (Bauer, 2016). Bytter mellom ledere og ansatte vil strekke seg utover det rent formelle, ansettelsesrelaterte, og hvor lederen støtter, påvirker og tildeler autonomi og ansvar. Der hvor høykvalitets-relasjoner motiverer ansatte til å internalisere gruppas og lederens mål, vil lavkvalitets-relasjoner være preget av at den ansatte er satt i ufordel, byttene mellom leder og ansatte strekker seg i mindre grad utover det som er satt i en ansettelseskontrakt, og hvor leder også i mindre grad jobber med motivering av de ansatte (leddet motivering av sjelden en del av kontrakten). En logisk konsekvens av dette er at den ansatte helt enkelt innretter seg etter målene, men uten å nødvendigvis internalisere målene (Hogg et al, 2005).

I henhold til LMR-teori fordrer effektiv ledelse at ledere utvikler høykvalitets-relasjoner til ansatte fordi høykvalitets-relasjoner fremmer (emosjonelt) velvære og arbeidsprestasjoner (Hogg et al, 2005). Medarbeidere med opplevelse av en sterk sosial bytterelasjon til organisasjonen også vil vise en sterkere prososial motivasjon, hvilket innebærer at de også vil oppleve en sterkere forpliktelse til å gjengjelde goder de mottar fra organisasjonen (fordeler og støtte) ved at de yter god innsats eller ekstra-rolle atferd, både for å høste fremtidige fordeler og som et uttrykk for takknemlighet (Buch, 2016). Dersom den ansatte utvikler en økonomisk bytte-relasjon til organisasjonen vil hans eller hennes fokus i større grad være rettet mot avgrensede og spesifiserte bytter med et mer kortsiktig finansielt fokus, eksempelvis en materiell gode. Den eneste tillitten som er nødvendig i denne formen for relasjon (økonomisk bytterelasjon), er tillitt til at avtalen holdes, det vil si kalkulativ tillitt (Scandura & Pellegrine, 2008, i: Buch, 2016)

Ett viktig fokus innen LMR-teori er også forløpere, konsekvenser og korrelater av LMR (Bauer, 2016). Forskning har blant annet hatt fokus på å finne svar på om og hvordan effektive, høykvalitets relasjoner versus ineffektive, lavkvalitetsrelasjoner påvirker jobbutfall som organisasjonsforpliktelse, turnover, prestasjoner og arbeidsinnsats på ulike måter (van Breukelen et al, 2002, Bauer, 2016). Forskning viser at det knytter seg ulike utfall til henholdsvis høy- og lavkvalitets LMR-relasjoner, og at høykvalitet er forbundet med produktivitet, tilfredshet, jobb-forpliktelse og at medarbeiderne er åpne for påvirkning fra leder (Memili et al, 2014).

Leder-medarbeider bytter omhandler graden av tillitt, autonomitet og den gjensidige nytten knyttet til relasjonen mellom leder og medarbeider (Graen et al, 1995). Ulike faktorer vil kunne bidra til å endre kvaliteten som knytter seg til de utviklede leder-medarbeider-byttene, og forskning har undersøkt ulike kvaliteter hvert medlem av ulike dyader tar med seg inn i relasjonen.

I henhold til LMR-teori bringer ledere og medarbeidere med seg et ulikt fokus i bytteprosesser. Mens ledere har fokus på ferdigheter, trekk og kompetanse hos medarbeidere og hvorvidt medarbeideren har kompetanse for å løse oppgaver i organisasjonen, har medarbeidere fokus på om de kan ha tillitt til lederen (Babic, 2014). Tillitt forklarer av LMR-teori som en leders autentiske atferd, en leders troverdighet (trustworthy behavior) og måter dette er en del av hverdagen og som hovedkomponenter i LMR-bytter (Babic, 2014).

Selv om ledere har fokus på det ovenstående i bytteprosesser, vil det også forekomme elementer ved bytteprosesser som ikke i seg selv vil sannsynliggjøre god relasjonskvalitet. I det følgende vil fenomenet organisasjonskynisme beskrives nærmere.

2.3 Organisasjonskynisme

Kynisme er et tema innen ulike vitenskapelige disipliner som filosofi, statsvitenskap og sosiologi, og de ulike disipliner forklarer kynisme med bakgrunn i forskjellige perspektiver (Ince, 2011). Innen organisasjonslitteratur og organisasjonspsykologi, er kynisme, heretter organisasjonskynisme, er et relativt nytt begrep (Mete, 2013).

Begrepet har røtter i antikken, og som betegnelse på en tanke- og livsstil preget av spørrende og kritisk syn på majoritetens verdier (Mete, 2013). Begrepet i seg selv kommer muligens av det greske ordet for hund (kyon), og hvor de mest kjente av kynikerene var Sokrates-følger Antisthenes og hans elev Diogenes fra Sinope. Kynikerne fremholdt den individuelle kunnskapen som den mest verdifulle (Copleston 1962 i: Mantere, 2001) og mente at institusjoner som religion og regjering, var unødvendige og “only for scorn” (Fuller, 1931,

i: Dean et al, 1998:342). I henhold til kynikerne var konvensjoner unaturlig og burde unngås i uavhengighetens navn, og videre at selv-tilstrekkelighet (self-sufficiency) var svaret på spørsmålet om det gode liv (James et al, 1998). Begrepet kynisme har etterpå tatt bolig i hverdagspråket, men med en mening som kun er løst basert på kynikernes læresetninger (Dean et al, 1998).

Ifølge de finske forskerne Mantere og Martinsuo (2001) er begrepet beskrivende for måten å forholde seg til et fenomen på, hvor kynisme.. “...nowadays has the flair of *inherent pessimism and distrust* (Mantere and Martinsuo, 2001:5, min utheving), noe vi også finner igjen i vitenskapelige definisjonene innen organisasjonsteori. Mete et al (2013) definerer organisasjonskynisme som *en negativ holdning til egen organisasjon, bestående av kognitive, følelsesmessige (affektive) og atferdsmessige tendenser* (Dean et al, 1998:50).

Organisasjonskynisme er altså definert som en negativ holdning hos ansatt til organisasjonen han eller hun er ansatt i og som består av forestillinger om at organisasjonen mangler integritet (noe eks utdyper, eks prioritering), negative følelser overfor organisasjonen og i samsvar med dette, en ydmykende/nedsettende og kritisk atferdstendens (Sarikaya, 2017:125).

Organisasjonskynisme vil som holdning, kunne være generell eller spesifikk og kjennetegnet ved skuffelse, usikkerhet, håpløshet, sinne og graviterende mistillit (Ince, 2011). Organisasjonskynisme kan være basert på spesifikke organisasjonsmessige erfaringer som vil kunne endre seg over tid og med endringserfaring, organisasjonskynisme skiller seg fra personlighets- eller såkalt trekkbasert kynisme med fokus på “human nature,” organisasjonskynisme vil være observerbart i mange yrker (Dean et al, 1998).

I henhold til definisjonen består organisasjonskynisme av de tre dimensjonene kognisjon, emosjoner og atferd. Den kognitive dimensjonen innbefatter forestillinger om at organisasjonen mangler integritet, forråder en mangel på prinsipper som rettferdighet, ærlighet og ekthet (eng. sincerity). Disse prinsippene vurderes å være droppet med hensikt, og at skruppelløs atferd er regelen mer enn unntaket (Dean et al, 1998).

Den affektive dimensjonen involverer negative emosjonelle reaksjoner på forestillinger om organisasjonen og selve organisasjonen (holdningsobjektet). Eksempelvis skam, sinne og mangel på respekt (Mete, 2013). I henhold til Dean et al (1998) vil “kynisten” også kunne oppleve distress og skamme seg over organisasjonen. Samtidig vil “kynisten” oppleve en “...secret enjoyment of their superiority to the organization, which they have judged by their standards and found wanting” (Dean et al, 1998:346). Med andre ord involverer forestillingene om organisasjonen et relatert sett emosjoner (Dean et al, 1998).

Den tredje dimensjonen omhandler tendens til en kritisk atferd, nedsettende atferd, og da atferd i tråd med personens forestillinger og holdninger til organisasjonen. Eksempelvis negativitet mot andre i organisasjonen, nedlatenhet, deltagelse i konflikter, klaging, fravær fra arbeidsplassen, og reduserte arbeidsprestasjoner (Mete, 2013). Organisasjonskynismen kan innebærer at personen gir eksplisitt uttrykk for negative forventinger til hvordan det skal gå med organisasjonen (Mete, 2013). Og videre, i tråd med de gamle grekerne, konstituerer den mest åpenbare atferden en at det gis uttrykk for en sterk kritikk av organisasjonen (Dean et al, 2013). Disse uttrykkene kan ta en variert form, fra å gi eksplisitt uttrykk for mangel på ærlighet og oppriktighet ved organisasjonen, til sarkastisk humor. Oppsummert vil personer kunne betraktes som kynisk i organisasjonssammenheng i den grad de innehar forestillinger om mangel på integritet knyttet til organisasjonen, opplever bestemte typer affekt i forhold til organisasjonen, og viser bestemte atferds-tendenser mot organisasjonen (Dean et al, 1998). Det er altså organisasjonen som er kynismens mål.

Selv om kynisme, i seg selv, betraktes som et mindre verdifull anliggende av samfunnet, noe den dagligdagse og den vitenskapelige definisjonen tilsier, fremhever Dean (1998) at kynismen også kan være funksjonell, i det minste opp til visst punkt, og både for individet og organisasjonen. På et individuelt nivå vil medarbeidere som alltid stoler på organisasjonens integritet kunne bli utnyttet dersom organisasjonen faktisk mangler integritet. På et organisasjonsnivå kan medarbeidere med organisasjonskyniske holdninger virke som “the voice of conscience” dersom organisasjonen velger å nedprioritere deler av virksomheten en som kommer målgruppen til gode eller disponere uforholdsmessig store summer til ledergoder eller lignende. Organisasjonskynisme vil kunne bidra til å forebygge at “..underhanded behavior will go undetected (Dean et al, 1998:348) eller rope ut mot dårlige strategiske valg i organisasjonskonteksten. Selv om organisasjonskynisme ofte attribueres til et negativt bias, vil dermed organisasjonskynisme kunne representere noe positivt (Mantere, 2001).

På denne måten (samvittighetsstemme) vil organisasjonskynisme fungerer noe på samme måte som kynikerne i det gamle Hellas. Dean et al (1998) argumentere derfor for at organisasjonskynisme verken bør betraktes som “unalloyed good nor an unalloyed evil for the organizations” (Dean et al, 1998:348).

Til tross for et økende fokus på organisasjonskynisme som holdning, finnes det få studier av effekten av organisasjonskynisme eller lederkynisme for organisasjoner (Rubin et al, 2009.) Når det gjelder årsaker til organisasjonskynisme, har studier pekt på psykologiske kontraktsbrudd som en mulig faktor, urettferdighet i organisasjonen, og videre “decreasing in

quality of leader and employee interaction (Bommer and et. All, 2005; Davis and Gardner, 2004). Andre studier har identifisert stress, arbeidsbyrde, ikke greie å nå opp til egne eller organisasjonens forventninger, mangel på sosial støtte, målkonflikt og kommunikasjonsvansker som årsaker (Mete, 2013). *Gitt* lederes påvirkning på medarbeidere og organisasjoner som helhet (Yukl, 2010), er det viktig å høste kunnskap om hvilke mekanismer eller sammenhenger som kan beskytte mot negativ påvirkning grunnet organisasjonskynisme (både når det gjelder medarbeider, leder og organisasjonen). I det følgende vil en slik faktor, psykologisk fleksibilitet omhandles.

2.4 Psykologisk fleksibilitet

Psykologisk fleksibilitet refererer til evnen å fokusere på *her-og-nå-situasjonen* og med utgangspunkt i situasjonen foreta handlingsvalg som samtidig som understøtter ens egne valgte mål og verdier. Dette gjelder også i situasjoner hvor man erfarer uønskede eller utfordrende psykologiske hendelser, eksempelvis tanker, følelser, fysiologiske fornemmelser, forestillinger eller minner (Bond, 2013). Psykologisk fleksibilitet vil i slike situasjoner innebærer at en *gitt* (funksjonell) atferd enten opprettholdes eller endres, dette med tanke på å (fortsett) handle i tråd med mål og verdier (Bond, 2008). Hvorvidt en handling opprettholdes eller endres, avhenger av om atferden er formålstjenlig eller ikke. Psykologisk fleksibilitet et atferdsmønster som innebærer å erfare ting fullt og helt, på en ikke-dømmende måte og uten forsvar (Masuda, 2010). Det betyr å anerkjenne også et ubehag eller en smerte, men uten å miste fokus på målet.

Begrepet psykologisk fleksibilitet stammer fra «acceptance og commitment therapy» (ACT), som er en form for psykoterapi basert på kognitiv atferdsteori samt «relational frame» teori (RFT). Psykologisk fleksibilitet er kjernen i ACT-teorien og dens etablerte modell av mental helse og «behavioral effectiveness» (Bond, 2013). ACT fremhever to prosesser av betydning for mental helse og atferdsendring: *mindfulness og atferdsendring* (Blonna, 2011). Begge disse prosessene har teoretiske og anvendte dimensjoner som er nyttige i studiet av organisasjonskynisme som en potensiell kilde til påvirkning av leder-medarbeiderrelasjoner.

I det følgende vil ACT beskrives nærmere, da denne modellen anses å ha relevans for hypoteser og påfølgende analyse i denne studien. ACT består av komponentene aksept (acceptance) og forpliktelse (commitment). Det første, aksept, består igjen av elementene (1) *mindfulness*, (2) aksept av at tanker og emosjoner som kan være nyttige eller unyttige ved handling i tråd med verdier, (3) aksept av at noe *ikke er kontrollerbart*, det vil si tanker,

emosjoner, personlige script og mentale forestillinger, og (4) aksept av at noe *kan* kontrolleres, det vil si atferd og fysiske omgivelser (Blomma, 2011).

Mindfulness er et av de mest sentrale element ved ACT, og innebærer det å rette oppmerksomhet mot det som skjer her og nå, og være seg bevisst det indre (the internal,) det vil si tanker, følelser, fornemmelser i kroppen og yte (the external) det vil si eksterne hendelser i det det umiddelbare eksterne, fysiske miljøet (Blomma, 2011).

Psykologisk fleksibilitet er karakterisert av prosesser og atferdsmønster som kan beskrives som “åpne, bevisste og aktive” (Bond, 2014) og som vil kunne bidra til at personen “...not to be enveloped and driven by their thoughts and feelings Bond, 2017:26). I stedet *observes* de indre erfaringene, og på en åpen, ikke-kontrollerende og ikke-dømmende måte (Bond, 2008).

Det «motsatte» av psykologisk fleksibilitet er psykologisk infleksibilitet, som ifølge Hayes et al (2005,) oppstår ved manglende (unhelpful) kontekstuell kontroll over språklige prosesser, og hvor språk og kognisjon i samspill, bidrar til at individet ikke mestrer å opprettholde eller endre atferd. Dette til tross for at fleksibilitet ville vært tjenlig i et langsiktigere perspektiv. Psykologisk infleksibilitet karakteriseres dermed ved svakt tilpasset emosjonsregulering samt mindre effektive mestringsstrategier (eksempelvis unngåelse eller undertrykkelse) være en kilde til redusert emosjonelt velvære (Hayes et al, 2005.) I følge Hayes et al (2005) kan psykologisk infleksibilitet ha sammenheng med psykopatologi (Hayes et al, 2005).

Psykologisk fleksibilitet er på sin side assosiert med positive psykologiske utfall. «...psychological flexibility is a primary determinant of mental health and behavioral effectiveness» (Bond et al, 2008: 645) og vil redusere tendensen til å måtte kontrollere egne, indre erfaringer i situasjoner hvor de indre erfaringene ellers kunne ha redusert målrettet atferd (Bond, 2008).

Forskere har kartlagt psykologisk fleksibilitet og arbeidslivet, og en rekke studier har funnet at psykologiske fleksibilitet predikerer jobb-relaterte utfall, som arbeidsprestasjoner og fravær (Bond, 2013). Psykologisk fleksibilitet er assosiert med faktorer som emosjonelt velvære mens at det motsatte, psykologisk infleksibilitet, er assosiert med symptomer som depresjon, angst, og generelt sett lavere psykologisk helse og emosjonelt ubehag (eng. distress) i stressende sosiale sammenhenger (se for eksempel Masuda, 2010.) Med tanke på ledelse, kan betegnes som en sosialpsykologisk fenomen (Hogg et al, 2005) og med tanke på at LMR består av relasjonsbaserte bytter mellom leder og medarbeider, vil psykologisk fleksibilitet ha betydning for funksjonell eller effektiv organisasjonsatferd (Bond et al, 2006)

En implikasjon av å være (psykologisk) fleksibel, er i henhold til teori, at en i en gitt situasjon vil det være nødvendig å basere handling på enten interne forhold eller ytre forhold som enten forsterker eller demper en atferd (Bond, 2013). Ifølge ACT vil en person ha bedre psykologisk helse og gjøre en bedre jobb når en tar et bevisst valg om å handle i tråd med egne verdier (Bond, 2013). For en leder som verdsetter å være leder kan dette innebære å forfølge denne verdien, og også når dette innebærer handlinger som innebærer ubehagelige opplevelser eller nedsatt velvære, eksempelvis å unngå å si det man føler for til en medarbeider for heller å være en effektiv leder. Personer med psykologisk fleksibilitet baserer dermed sin atferd på verdier (jeg vil lede på en effektiv måte) og mål (medarbeideren skal løse oppgaven på en god måte) heller enn å handle i tråd med egne, interne hendelser (sinne og irritasjon over budsjettmessige prioriteringer fordi dette undergraver målsetningen om å skape likeverdige tjenester for brukerne) (Bond, 2013, egne eksempler).

Personer (ledere) vil kunne oppleve at interne hendelser (egne psykologiske hendelser, som angst, kynisme, tvile på seg selv eller overdreven selvsikkerhet) kommer i veien for eller forhindrer en å handle i tråd med egne verdier og mål. I slike tilfeller vil psykologisk fleksibilitet bidra til at vanskelige interne tilstander møtes på en bestemt måte, det vil en mindfulness måte, hvilket innebærer å observere bevisst egne interne tilstander på en her-og-nå basis, og på en ikke-dømmende måte og åpen måte. Gjennom å ha en *mindfull* tilnærming vil psykologisk fleksible personer være i stand til å i mindre grad fokusere å unngå eller undertrykke vanskelige interne erfaringer (Bond, 2013). I tillegg vil personen unngå å overskride egne kognitive ressurser på å forsøke å kontrollere og regulere egne psykologiske erfaringer, og på denne måten vil de ha mer ressurser på lager til å oppdage målrettede muligheter (eng. goal-related opportunities) i den gitte situasjonen. Videre vil det være mulig å handle i tråd med mulighetene som oppstår, også ved egen-til eller andre vanskelige interne tilstander, og målrettet atferd kan fortsette, hvilket innebærer det Bond (2013) benevner som "mål-rettet kontekst-sensitivitet" (Bond, 2013). Ifølge Bond (2013) representerer en del av psykologisk fleksibilitet som bidrar til at personer fokuserer mer på og i større grad responderer på eventualiteter på arbeidsplassen, noe som produserer høyere arbeidsprestasjoner, jobb tilfredshet og lavere grad av fravær. Målrettet atferd er fokus også i andre teorier, eksempelvis motivasjonsteori (Locke et al, 1999) og sosial-kognitiv teori (Bandura, 1986) hvor innsats beskrives i form av selv-regulert mål-relevant kognisjon (i: Bond 2013). Teori om psykologisk fleksibilitet skiller seg fra disse perspektivene ved å betone personens målrettede atferd i relasjon til hvor mindful personen er (Bond, 2013). Altså at

personen har fokus på indre erfaringer i tilfeller hvor disse erfaringene kan være til hinder for måloppnåelse.

Psykologisk fleksibilitet er forsket på gjennom flere år, og har fått empirisk støtte gjennom korrelasjonsstudier, eksperimentelle studier og longitudinelle studier (Bond, 2017).

Forskning (Bond, 2013) viser at psykologisk fleksibilitet predikerer en rekke jobbrelaterte utfall, og videre at intervensjon kan styrke psykologisk fleksibilitet (som psykologisk prosess) og dermed understøtte emosjonell helse og produktivitet på arbeidsplassen (Bond, 2013). Både eksperimentelle og longitudinelle studier har vist at psykologisk fleksibilitet som individuell karakteristikk har stor betydning for mental helse og behavioral effectiveness på arbeidsplassen (Bond, 2013). Disse effektene er funnet også ved kontroll av variabler som negativ affektivitet, kontroll-locus og emosjonell intelligens (Bond, 2013). Forskning har også funnet at personer med høy grad av psykologisk fleksibilitet i større grad utnytter nyttige ressurser i arbeidsmiljøet sitt (Bond, 2013).

3 Hypoteser

Sett i lys av sosial bytte-teori vil organisasjonskynisme hos leder kunne bidra til bytteprosesser mellom leder og medarbeider hvor medarbeider gjennomfører arbeid og møter jobbkrav og uten at dette møtes med positive holdninger, inspirasjon og støtte. Dette er en rimelig antagelse på bakgrunn av empiri som viser at organisasjonskynisme vil kunne være observerbart (åpen atferd) gjennom emosjoner, negative attribusjonsbias og negative følelser, eksempelvis frustrasjon og håpløshet (Mantere, 2001).

En leder med kynisk holdning vil kunne oppleves å ha negative forestillinger om og negative emosjoner til organisasjonen. Dette innebærer et negativt attribusjonsbias (Mete, 2013). I henhold til forskning (Yukl, 2010), vil det ofte foreligge en sammenheng mellom (generelle) holdninger og atferd. Organisasjonskynisme, som holdning, innebærer en "attitude of contempt, frustration, and distrust toward an object or multiple objects" (Ruby, 2009:680). En rimelig antagelse er at organisasjonskynisme hos leder, både i kraft av å være en holdning, med emosjonelle komponenter og kognitive prosesser, vil påvirke bytteformer og preget gjensidige utvekslinger knyttet til relasjonen mellom (den organisasjonskyniske) leder og medarbeider.

Sosiale bytter forutsetter tillitt mellom partene, og hvor partene stoler på at et bytte gjengjeldes. Tillitt utgjør derfor et viktig grunnlag i et forhold preget av en sosiale bytter. Da organisasjonskynismen ofte er rettet mot organisasjonens mål, verdier og (opplevd)

integritetsmangel, er det rimelig å anta at leder i mindre grad enn ledere uten organisasjonskynisme, understøtter medarbeideres ekstrarolleatferd og i mindre grad bidrar til produktiv motivasjon hos medarbeider. Interaksjon med organisasjonskynisk leder kan bidra til lave (gjensidige) forventinger om at ens egne investeringer i en relasjon belønnes eller gjengjeldes, noe som vil kunne gå ut over kvaliteten på bytte-prosessen som igjen avhenger av kvalitative karakteristikker knyttet til utvekslinger mellom leder og medarbeider (Blau, 2008). En sosial bytterelasjon innebærer at den ansatte ikke vet sikkert om man får igjen for ekstrarolle-atferd, eventuelt når, men at en har tillitt til at innsatsen ikke er forgjeves (Buch, 2016).

Sosiale bytterelasjoner baserer seg på tillitt da den ansatte ikke vet sikkert om man får igjen for, eksempelvis, ekstrarolleatferd, eventuelt når, men likevel har tillitt til at innsatsen ikke er forgjeves (Buch, 2016). Dette, eller tillitten, innebærer en forventning om gjengjeldelse (Blau, 2008). Ved organisasjonskynisme hos leder er det rimelig å anta at individet vil unnlate å investere i relasjonen fordi det kan være vanskelig å utvikle tillitten til leder, dette med utgangspunkt i atferdstendenser og emosjonelle display hos leder, slik dette fremgår, eksempelvis av Ince et al (2011) sin studie.

Høykvalitets relasjoner er karakterisert ved følelser av tillitt og gjensidighet og sosiale bytter preget av støtte, lojalitet og forpliktelse, og fremtrer når ledere bidrar med støtte og ressurser, hvorpå medarbeider «reciprocates» eller ytre noe til gjengjeld (Memili, 2014). Lavkvalitets relasjoner er mer begrenset og preget av økonomiske bytter hvor formelle element ved ansettelsen er i fokus (Bauer, 2016) og hvor medarbeider kun vil føle seg forpliktet til å yte det som står i ansettelseskontrakten (Memili, 2014).

Sett i lys av LMR-teori gir dette holdepunkter for en antagelse om at det vil foreligge en negativ sammenheng mellom leders organisasjonskynisme og SLMR, og dette med tanke på at organisasjonskynisme hos leder bidrar inn i bytteprosesser med mindre grad av støtte og ressurser, noe som igjen fører til et lavere nivå av forpliktelse og gjensidighet.

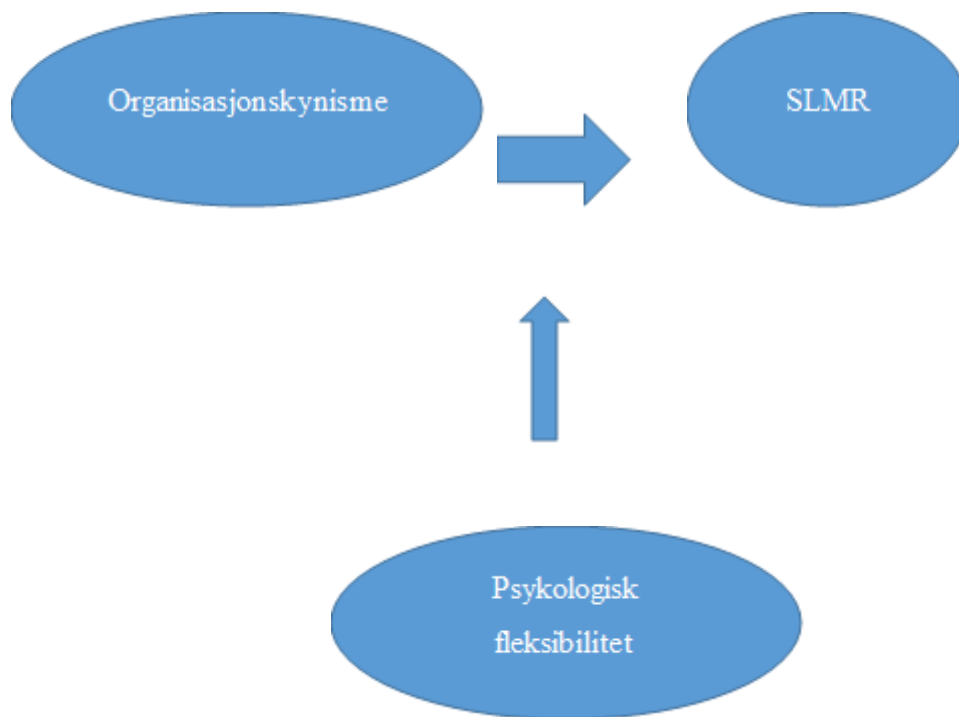
Hypotese 1: Det er en negativ sammenheng mellom OK og SLMR

I henhold til definisjonen består organisasjonskynisme av de tre dimensjonene kognisjon, emosjoner og atferd. Den kognitive dimensjonen innbefatter forestillinger om at organisasjonen mangler integritet, forråder en mangel på prinsipper som rettferdighet, ærlighet og ekthet (eng. sincerity) (Dean et al, 1998).

Psykologisk fleksibilitet refererer seg til evnen til å fokusere på her-og-nå-situasjonen, agere på grunnlag av handlingsvalg og muligheter knyttet til denne situasjonen, og videre på grunnlag av måter som understøtter valgte mål og verdier, og at dette mestres også til tross for egne, indre utfordrende psykologiske hendelser (Bond, 2013:332). Det er rimelig å anta at en leder opplever høy grad av organisasjonskynisme, ikke minst gitt den emosjonelle dimensjonen, vil oppleve dette som en utfordrende psykologisk hendelse eller tilstand. Gitt definisjonen av psykologisk fleksibilitet, vil denne evnen muliggjøre refleksjon og mindfulness over ulike handlingsvalg i situasjoner hvor leder kjenner på negativitet knyttet til egen organisasjon (og dermed implisitt/utledet egen ledelse av eller innen organisasjonen,) men likevel regulerer atferd og emosjoner på en måte som understøtter prososial atferd og sosiale bytte-prosesser. Dette vil også kunne være gjeldende i situasjoner hvor uønskede eller utfordrende psykologiske hendelser opptrer samtidig, eksempelvis negative tanker, følelser, fysiologiske fornemmelser, forestillinger eller minner. Dette vil dermed redusere sannsynligheten for lavkvalitetsrelasjoner fordi en positiv atferd enten opprettholdes eller negativ endres, med tanke på å handle i tråd med bestemte mål og verdier, og ikke i tråd med egen organisasjonskynisme. Dette gitt at leder ikke opplever en organisasjonskynisk atferd som formålstjenlig. I henhold til teori om psykologisk fleksibilitet, vil en psykologisk fleksibel leder vise et atferdsmønster hvor ting erfares fullt og helt, på en ikke-dømmende måte og uten forsvar (Masuda, 2010). På bakgrunn av dette er det rimelig å stille følgende hypotese:

Hypotese 2: Psykologisk fleksibilitet moderer sammenhengen mellom organisasjonskynisme og SLMR i den retning av at høyere psykologisk fleksibilitet vil redusere den negative sammenhengen mellom organisasjonskynisme og SLMR.

Figur 1:



4 Metode

4.1. Datainnsamling

Hypotesene i undersøkelsen er testet ved hjelp av tverrsnittsdesign, og bruk av oneline spørreskjema (Nettskjema). Survey ble valgt med tanke på å samle inn data fra mange personer på en kostnadseffektiv måte (Thrane, 2018). Tverrsnittdesign innebærer kartlegging av data på et bestemt tidspunkt, eller en avgrenset periode (Johannessen, 2010) og på tvers av en tidsakse (Thrane, 2018). Dette vil kunne gi informasjon om hvordan fenomener varierer på et aktuelt tidspunkt. En ulempe knyttet til bruk av tverrsnittdesign er at det er som regel er problematisk å avdekke årsak-virkning, eller kausalforhold (Johannessen, 2018). Det vil ofte

likevel være mulig å si noe om variasjon mellom ulike fenomener ut fra tverrsnittdesign, samt utlede mønstre eller sammenhenger mellom de målte fenomen på det gitte tidspunktet (Johannesen, Christoffersen and Tufte 2011, Thrane, 2018).

Datamaterialet er hentet fra et forskningsprosjekt ved OsloMet (daværende Høgskolen i Oslo og Akershus). Utvalget er hentet fra private og kommunale barnehager i en norsk kommune.

Spørreskjema ble sendt ut til deltakerne via e-post, og med en ukes svarfrist. Det ble sendt ut ett spørreskjema til ledere og ett til medarbeidere. Fristen ble utvidet med en uke for å øke svarprosenten, og etter 240 utsendte lederskjema og 602 utsendte medarbeiderskjema, endte det med 186 dyader. Det kom inn svar fra 93 ledere og 186 medarbeider. Dette innebærer en svarprosent på 38,75 for ledere og 30,90 for medarbeidere. Svarprosenten er relativt lav, men totalt sett representerer antall dyader et godt grunnlag for videre forskning.

I tillegg kom det enkeltvis svar som uten tilhørende leder eller medarbeider-svar, og disse ble forkastet da svarene ikke ville inngå i en dyade. I forkant av besvarelsene ble deltagerne informert om anonymitet og konfidensiell behandling. Personvernombudet for forskning og Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) godkjente undersøkelsen før den ble sendt ut.

4.2 Måleinstrumenter

Variablene som inngikk i undersøkelsen var sosiale leder-medarbeiderrelasjoner (SLMR), organisasjonskynisme (OK) og arbeidsrelatert psykologisk fleksibilitet (WAAQ) samt kontrollvariabler. SLMR ble målt på medarbeidernivå, mens organisasjonskynisme og psykologisk fleksibilitet ble målt på ledernivå. Det ble brukt ferdig validerte skalaer for å måle samtlige variabler. Dette med Alle påstander i undersøkelsen ble målt ved hjelp av en 7-punkts Likert-skala. Det er flere fordeler ved å anvende skalaer med flere verdier, da dette gir den som skal svare mulighet til å nyansere svaret ved å markere på det området på skalaen som best gjenspeiler ens oppfatning (Johannessen et al, 2010). Metodelitteraturen anbefaler at det skal være minimum 5 verdier. Dette muliggjør en mer omfattende statistisk analyse enn med færre verdier (Johannessen, 2011).

4.2.1 Sosiale leder-medarbeider-relasjoner (SLMR)

For å måle SLMR ble det benyttet et måleinstrument utviklet av Dysvik, Buch og Kuvaas (2015). Måleinstrumentet er utviklet med bakgrunn av måleskalene til Shore et al (2006).

SLMR måles her gjennom 8 påstander, eksempelvis “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 “Jeg er bekymret for at den innsatsen jeg gjør for min nærmeste leder aldri vil bli belønnet.” Svaralternativene var gradert fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Cronbachs alfa ble funnet til å være 0.83. Cronbachs alfa måler intern konsistens blant enkeltvariablene ble testet, og resultatet angis i form Cronbachs alfa-verdi (Thrane, 2018.) Cronbachs alfa-verdi bør være høyere enn 0,70, og jo høyere Cronbach alfa-verdi er, desto sterkere er sammenhengen mellom indikatorene. Til flere indikatorer (det vil si påstander i hver skala), jo bedre er reliabiliteten (Thrane, 2018).

4.2.2 Organisasjonskynisme

Organisasjonskynisme ble målt ved hjelp av skala utviklet av Laurence, Fried og Raub (2016). Denne måler selvinitiert og organisasjonspålagt overbelastning (self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress). Skalene.. “..focuses on work that has been assigned to employees by the organization, is expected to cause individuals to invest time and effort in completing their required work so as to avoid sanction” gjennom å måle organisasjonspålagt overbelastning (Laurence et al, 2016: 338.)

Eksempler på påstander er “Min organisasjon forventer at jeg involverer meg i for mange prosjekter på jobben” og “Jeg må jobbe raskere enn jeg klarer for å fullføre alle arbeidsoppgavene som er pålagt meg av min organisasjon/leder” og «jeg strekker meg for langt på jobb.» Svaralternativene for skalaene var gradert fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Cronbachs alfa var 0.95.

4.2.3 Psykologisk fleksibilitet (WAAQ)

Forskning har vist at psykologisk fleksibilitet er viktig determinant når det gjelder atferdsmessig *effectiveness* (virkningsfull atferd) på arbeidsplassen (Bond et al, 2013).

Måleinstrumentene som ble brukt for å undersøke psykologisk fleksibilitet i denne studien, var Acceptance and Action Questionnaire-Revisited (AAQ-II) (Bond et al, 2011). Bond, Loyd og Guenole (2015) har utviklet instrument som måler psykologisk fleksibilitet spesielt mot arbeidslivet. AAQ-II har vist en signifikant sammenheng til arbeidsrelaterte variabler, og inneholder 7 påstander, eksempelvis “Jeg kan prestere som forventet uavhengig av hvordan jeg føler meg,” og “Mine tanker og følelser kommer ikke i veien for arbeidet mitt.” Svaralternativene er gradert fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Cronbachs alfa ble her funnet til å være 0.85.

4.3 Kontrollvariabler

Kontrollvariabel-metoden er en grunnleggende måte å kontrollere for andre relevante variabler, og kontrollen skjer ved hjelp av statistiske analyseteknikker hvor flere uavhengig variabler trekkes inn samtidig (Johannessen et al, 2011). Kontroll av disse variablene bidrar til å styrke intern validitet knyttet til resultatene (ibid.).

I denne studien ble det kontrollert for kjønn, alder og grad av utdanning. Dette gjelder både medarbeidere og ledere. Medarbeiderne ble i tillegg spurt om hvor lenge de hadde jobbet med nærmeste leder (erfaring med leder, målt i antall år), og hvor mange timer de tilbrakte med sin nærmeste leder (tid med leder, målt i antall timer per uke). Da dyader var i fokus i denne studien, var det viktig å måle variablene “erfaring med leder” og “tid med leder” for å se om dette hadde en betydning for resultatet, og fordi dette kunne fortelle noe om betydningen av leders til relasjonsarbeid i forhold til den enkelte medarbeider, og med hensyn til hvor godt medarbeideren kjenner sin leder.

4.4 Analyse

4.4.1 Deskriptiv analyse

Statistikkprogrammet SPSS ble brukt i analysen av datamaterialet. Deskriptiv statistikk, med gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjonskoeffisient, fremgår av tabell 1 i neste kapittel sammen med oversikt over variablenes reliabilitet. Reliabilitet, eller dataens pålitelighet, og hvorvidt målingene som leder fram til det endelige resultatet er utført nøyaktig/hvor nøyaktig undersøkelsen er gjennomført (Johannessen et al, 2011). For å vurdere reliabilitet ved datamaterialet ble intern konsistens i variablene målt med Cronbachs alfa.

Studien undersøker sammenhengen mellom SLMR (avhengig variabel) og leders organisasjonskynisme (uavhengig variabel). Det ble først foretatt en korrelasjonsanalyse. Pearson r er et mye anvendt korrelasjonsmål som angir hvor sterk lineær sammenheng det er mellom to variabler. Pearson r er ble brukt som korrelasjonsmål for å undersøke om samvariasjon var positiv eller negativ, og videre styrken på samvariasjon (Johannessen, 2011).

Målet av korrelasjonen, korrelasjonskoeffisienten, gir en indikasjon på styrken og retningen (positiv eller negativ) på sammenhengen mellom variablene (Johannessen, 2015). Jeg undersøkte i tillegg psykologisk fleksibilitet som en tredje modererende variabel.

4.4.2 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse er en analyseteknikk som brukes for å undersøke hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer på bakgrunn av en eller flere avhengige variabler på forholdstallsnivå (Johannessen et al, 2011). Regresjonsanalyse kan ha som formål å vise forskjeller i forventede verdier på avhengig variabel ut fra ulike verdier på uavhengig variabel samt beregne hvordan enheter med ulike verdier på de uavhengige variablene forventes å skåre på den avhengige variabelen (Johannessen et al, 2011).

Som vist til ble det gjennomført en multiple regresjonsanalyse, noe som innebærer å ta inn flere uavhengige variabler for å forklare variasjonen i avhengig variabel. I denne undersøkelsen ble som nevnt kontrollvariablene (kjønn, alder, utdanning, erfaring med leder og tid med leder) holdt konstant for ikke å virke inn på sammenhengene som skulle måles.

Da studien undersøkte flere variabler ble det foretatt både bivariat og multiple regresjonsanalyse. Det ble brukt en lineær regresjon, noe som forutsetter et høyt målenivå på den avhengige variabelen (Johannessen et al, 2011). SLMR, som her er avhengig variabel, ble målt på ordinalnivå med sju verdier.

Multiple regresjonsanalyse gjør det mulig å få et mer fullstendig bilde av årsaksvariabler som kan bidra til variasjon på den avhengige variabelen (Johannessen et al, 2011). Og videre gir dette en mulighet til å kontrollere for bakenforliggende variabler som kan skape en spuriøs sammenheng mellom den avhengige og uavhengige variabelen (Johannessen et al, 2011).

Korrelasjonskoeffisienten (Pearsons r) beskriver hvor sterk lineær sammenheng det er mellom to variabler. I tillegg kan det beregnes hvor stor andel av spredningen eller variansen i den avhengige variabelen som henger sammen med variasjonen i den uavhengige variabelen. Dette målet kalles R^2 og kan variere mellom 0 og 1. Hvis R^2 er 0 «forklarer» ikke den uavhengige variabelen all variasjon i den avhengige variabelen, og hvis R^2 er 1 «forklarer» den uavhengige variablene all variasjon knyttet til den avhengige variabelen (Johannessen et al, 2001).

Denne studien rapporterer også den *standardiserte regresjonskoeffisienten (Beta)*, som tar utgangspunkt antall standardavvik ved variablene. Dette gjør det mulig å finne hvor mange standardavvik den avhengige variabelen (SLMR) endrer seg dersom den uavhengige variabelen øker med ett standardavvik. Gjennom å anvende multiple regresjonsanalyse, vil det

være mulig å sammenligne betaene for å undersøke hvilken av de uavhengige variablene som har størst grad av sammenheng med SLMR (Johannessen et al, 2011).

Denne studiens regresjonsanalyse ble spesifisert med kontrollvariabler i første steg, uavhengig variabel (organisasjonskynisme) i andre steg, og interaksjonsleddet (organisasjonskynisme x psykologisk fleksibilitet) i tredje steg. Retningslinjene til Aiken og West (1991) ble fulgt for å teste retning for moderasjonshypotesen samt signifikansnivå av interaksjonsleddet (Aiken et al, 1991). Det ble plottet ett standardavvik over og under gjennomsnittet på organisasjonskynisme og psykologisk fleksibilitet.

4.4.3 Hypotesetesting

Kvantitativ samfunnsforskning tar ofte utgangspunkt i hypoteser. Disse kan være basert på teori, tidligere forskning eller sunn fornuft. Hypotesene er som regel fremsatt for en populasjon, eksempelvis alle ledere i Norge, mens vi kun har data for et tilfeldig trukket utvalg fra denne populasjonen. Dette innebærer at hypotesen blir lansert for en populasjon, men testes for et utvalg (Thrane, 2018). Det vil alltid være en viss grad av usikkerhet knyttet til å generalisere fra utvalg til populasjon, og for å kunne generalisere resultatene vil det være nødvendig å benytte seg av slutningsstatistikk for å beregne usikkerhet (Johannessen et al, 2011).

I denne studien ble det gjennomført hypotesetesting i form av signifikanstesting hvor sannsynligheten for å forkaste korrekt nullhypotese måles, og hvor signifikansnivåer forteller om risikoen for å forkaste en sann nullhypotese (Thrane, 2018). Hensikten med signifikanstesting er å undersøke om sammenhengen mellom avhengig og uavhengig variabel i et utvalg er stor nok til at den kan gjenfinnes i populasjonen (Thrane, 2018).

Det er vanlig å bruke et signifikansnivå på 5 %, men i denne undersøkelsen ble det brukt et signifikansnivå på 1 %. Signifikansen betegnes i denne undersøkelsen som «sig» (p-verdi). Jo lavere denne er, desto sikrere kan vi være på at det er holdepunkter for å forkaste nullhypotesen (det motsatte av det vi «tror» på) (Thrane, 2018).

4.4.4 Interaksjonsleddene

For å undersøke om interaksjonsleddene arter seg i tråd med det vi forventer, må det gjennomføres en utregning. Dersom interaksjonsleddet ikke har en signifikant effekt, trekkes konklusjonen om at det ikke synes å være en samspills- eller interaksjonseffekt (Thrane, 2018).

Interaksjonsledd skaper ofte utfordringer knyttet til multikollinearitet, hvilket betyr at det er «for sterke» sammenhenger eller korrelasjoner blant de uavhengige variablene (Thrane, 2018). Dersom korrelasjonene er svært høye (over 0,90) vil man få høye standardfeil som kan bidra til å gjøre modellen ustabil (Thrane, 2018). For å unngå dette ble variablene sentrert før de ble multiplisert med hverandre. I den hierarkiske regresjonsanalysen, ble kontrollvariablene lagt inn i første steg, uavhengig variabel i andre steg, moderatoren (psykologisk fleksibilitet) i tredje steg, og interaksjonen (OK + psykologisk fleksibilitet) i tredje steg. Prosedyre anbefalt av Aiken og West (1991) ble fulgt med tanke på å undersøke hvilken retning påvirkning gikk i, samt om det var signifikante interaksjoner. Det ble plottet høye versus lave verdier av psykologisk fleksibilitet (ett standardavvik over og under gjennomsnittet). Videre ble kurvene testet om de var statistisk forskjellige fra null og hva hverandre.

5 Resultater

I det følgende vil resultatene fra spørreundersøkelsen presenteres, og først med en gjennomgang av kontrollvariablene. I kategorien ledere er 95,2 % av de som besvarte undersøkelsen kvinner, mens 4,8 % er menn. I kategorien medarbeidere er 82,8 % kvinner og 17,2 % menn. Kjønnfordelingen er typisk for norske barnehager, hvor fra 2018 viser at 1 av 10 ansatte i norske barnehager er menn (menn utgjør 8,5 % av barnehagestyrerne, 8,9 % av de pedagogiske lederne og 9,9 % av annen grunnbemanning) (Kilde: https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Kjonnslikestilling/Utdanning_og_kjonn/Ansatte_i_barnehage_og_skole). Lederne i undersøkelsen har en høyere gjennomsnittsalder enn medarbeiderne, noe som også kan forventes med bakgrunn i at lederne også har høyere utdanning enn medarbeiderne. I forhold variabelen «erfaring med leder» svarer 32,8 % av medarbeiderne at de har 1 års erfaring med sin nærmeste leder, mens 16 % svarte at de har 2 års erfaring. Øvrige er fordelt opp til 27 år med nærmeste leder. Når det gjelder antall timer det er mulig å tilbringe med nærmeste leder, går svarene opp til 40 timer i uken. Eksempelvis svarer medarbeidere her at de tilbringer 1 time i uken sammen med nærmeste leder (14,5 %), 2 timer i uken (11,3 %) eller 30 timer i uken (10,8 %).

4.2 Deskriptiv analyse

Det er gjennomført en deskriptiv analyse av enkeltvariabler knyttet til resultatet, og hvor gjennomsnitt (mean), standardavvik (SD) og korrelasjons-koeffisienter er inkludert.

Av tabell 1 fremgår det at antall år med erfaring som en medarbeider har med leder gjennomsnittlig sett er 4,11 år. Gjennomsnittlig antall timer i uken som en medarbeider tilbringer med nærmeste leder er 14,91 timer. Standardavvik for disse variablene er henholdsvis 4,80 og 13,25, noe som er høyere enn for de andre variablene. Dette betyr at enhetene avviker mer fra gjennomsnittet ved disse to variablene, som har et standardavvik fra 0,380 til 3,63 sammenlignet med de andre variablene, da disse har standardavvik på under 1.

I tabell 1 er korrelasjonsmatrisen oppført diagonalt bortover i tabellen, med korrelasjonsmålet Pearsons r (pearsons produktmomentkorrelasjon). Pearsons r angir hvor sterk lineær sammenheng det er mellom to variabler samt typen samvariasjon (Johannessen, 2015). Ved å bruke korrelasjonsanalyser i forkant av regresjonsanalyser blir det mulig å undersøke multikollinearitet (graden av lineær sammenheng mellom *flere* forklaringsvariabler i en multippel regresjonsmodell) (Thrane, 2018). Tabellen viser her at flere variabler korrelerer med andre variabler, både på 0,05 og 0,01-nivå. Korrelasjonskoeffisienten (ofte referert til som korrelasjonen) er et mål på den underliggende avhengigheten mellom de to stokastiske variablene (Johannessen et al, 2015).

Det foreligger en signifikant sammenheng mellom SLMR og psykologisk fleksibilitet, som korrelerer med 0,19** (signifikant på 0,01-nivå). Dette innebærer at en leder som skårer høyt på sosiale bytterelasjoner til en medarbeider (SLMR) også vil skåre høyt på psykologisk fleksibilitet.

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. K.jonn. leder	1.17	0.38	-											
2. K.jonn. medarbeider	1.05	0.22	0.03	-										
3. Alder, leder	2.64	0.67	0.12	-0.14	-									
4. Alder, medarb.	2.39	0.71	0.12	-0,25**	-2,54**	-								
5. Utdanning, leder	3.09	0.37	0,002	0,16	-0,05	0,10	-							
6. Utdanning, medarbeider	2.62	0.74	0.08	-0,06	0,02	-0,08	0,12	-						
7. Tid en leder	14.91	13.25	0.04	0.10	-0,15*	-0,04	-0,11	0,95	-					
8. Erfaring en/ leder	4.11	4.8	0,18*	-0,15*	0,45**	0,39**	-0,73	-0,13	-1,53*	-				
9. SLMR (8)	3.75	0.61	-0,03	0,01	0,08	0,05	0,23**	0,11	0,11	0,73	(0,83)	-		
10. OK (10)	2.17	0.97	-0,93	0,06	-0,138	0,31	-0,53	0,193	1	0,127	0,84	0,65	(0,85)	-
11. 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	-0,05	(0,85)

Cumobch: alla visas 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-bytte. OK: organisasjonsnyttelse. PsyFlex: Psykologisk fleksibilitet. K.jonn: 1 = Kvinne, 2 = Mann. Alderskategorier: 1 = 18-24, 2 = 25-39, 3 = 40-54, 4 = 55-65, 5 = 66 år og eldre. Utdanning: 1 = Ungdomsskole, 2 = Videregående, 3 = Bachelorgrad (inntil 4 år), 4 = Mastergrad eller høyere (5 år eller mer), Tid med leder: oppgitt i antall timer i uken; Erfaring med leder: oppgitt i antall år. *p<0,05. **p<0,01. (Korrelasjonen er signifikant på et 0,05/0,01 nivå)

4.3 Regresjonsanalyse

Av regresjonsanalysen (Tabell 2) kan vi se at justert R^2 for kontrollvariablene (modell 1) er på 0.002, noe vil si at kontrollvariablene forklarer 2,2 % av variansen i SLMR. Videre foreklarer OK 6,8 % av variansen (modell 2.) Inkluderes interaksjonsleddet (OK + psykologisk fleksibilitet) forklarer dette 8,2 % av variansen. Dette innebærer at feilgjetning er redusert med 8,2 % og at de resterende prosentene i variasjonen knyttet til SLMR, det vil si 88 %, ikke kan tilskrives forskjeller i uavhengig variabel mellom respondentene. Det kan imidlertid ikke utelukkes at variasjonene i SLMR skyldes i (ukjente) tredje-variabler (confounding variables) som ikke er inkludert i denne undersøkelsen, men som likevel kan påvirke avhengig variabel (Mc Donald, 2009).

Tabell 2: Regresjonsanalyse OK, koeffisienter

Variabel	SLMR		
	steg 1	steg 2	steg 3
Kjønn	0.089	0.099	0.088
Utdanning	0.187	0.201	0.180
Alder	0.067	0.077	0.076
Erf med leder	0.049	0.065	0.057
Tid med leder	0.164	0.167	0.151
OK		-0.047	-1.037**
PsyFleks		0.213**	-0.104*
OKPsyFlex			0.984*
R^2	0.22	0.68	0.82
F	1.839	2.011	3.057

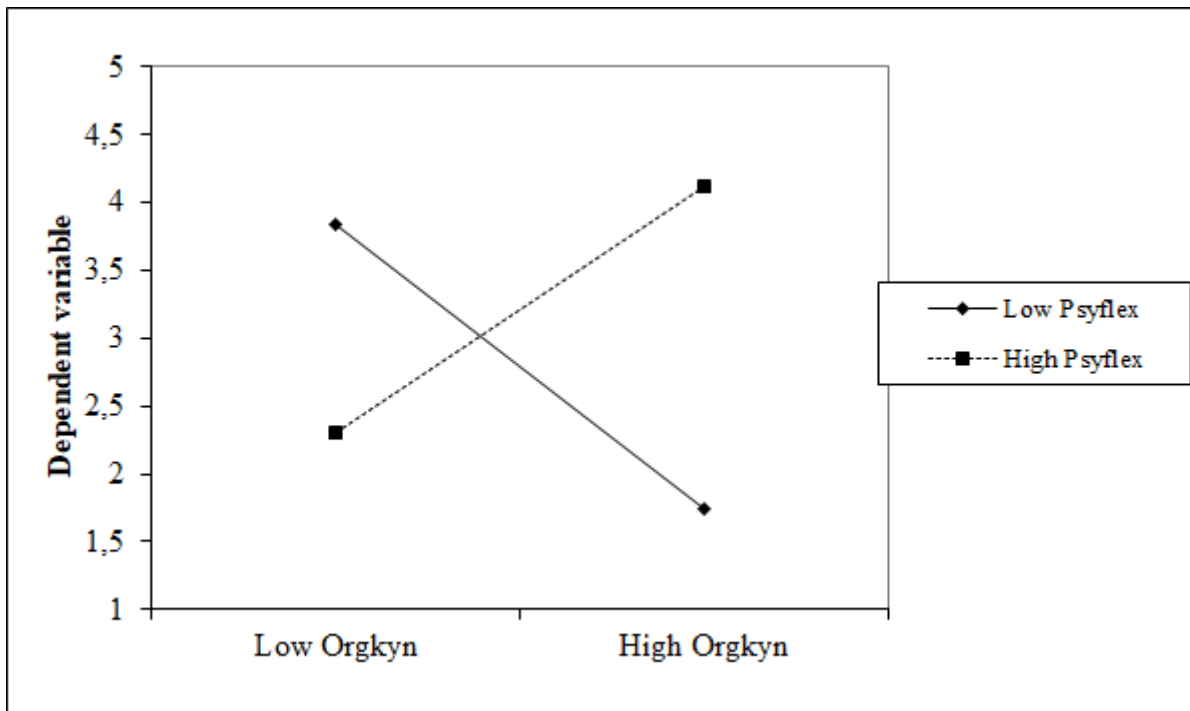
$N=184$. Det er de standardiserte koeffisientene (beta) som står oppført: OK = .PsyFleks=: * $p \leq 0.05$. ** ≤ 0.01 . (Korrelasjonen er signifikant på et 0.05/0.01 nivå)

4.4 Hypotesetesting

Regresjon for OK viser signifikante funn (tabell 2) for OK og psykologisk fleksibilitet. Dette betyr at begge disse variablene har en betydning for SLMR. Det gis støtte til hypotese 1 om at det er en negative sammenheng mellom OK og SLMR, da den standardiserte koeffisienten for OK er -0.047 . OK er signifikant. Dette innebærer studien får støtte for hypotese 1 om at det er en negativ sammenheng mellom OK og SLMR.

Det ble brukt et standardisert regneark for å vurdere betydningen av interaksjonsleddet. Dette ble gjennomført ved hjelp av regneark, og det er mulig å regne ut betydningen av interaksjonene- i hvilken retning påvirkningen skjer og videre om interaksjonsleddet har en signifikant effekt. Det ble plottet inn høye versus lave verdier av psykologisk fleksibilitet. Resultatet for interaksjonsleddet presentert i figur 2, viser at jo høyere grad av psykologisk fleksibilitet hos leder, desto svakere er den negative sammenhengen mellom OK og SLMR. Dette innebærer at psykologisk fleksibilitet moderer sammenhengen.

Figur 2: Interaksjonsleddet for OK + PsyFlex + SLMR



Interaksjonsleddet har en signifikant effekt, og viser til et robuste funn. Dette innebærer at det er holdepunkter for Hypotese 2 i denne undersøkelsen. Den stiplede linjen (resultat for ledere med høy grad av psykologisk fleksibilitet) viser at de, til tross for organisatorisk kynisme, har medarbeidere som rapporterer høy grad av SLMR. Den tette linjen (som er resultatet for ledere med lav grad av psykologisk fleksibilitet) viser at disse lederne ikke har de samme resultatene. Her henger leders opplevelse av organisatorisk kynisme sammen med lav grad av rapporterer SLMR hos medarbeiderene. Dette kan indikere at psykologisk fleksible ledere ikke lar sin opplevelse av organisatorisk kynisme senke kvaliteten på relasjonen til sine medarbeidere, og at psykologisk fleksibilitet virker som en form for buffer.

5 Diskusjon

Formålet med denne studien var å se om det er en sammenheng mellom organisasjonskynisme hos ledere, LMR samt å undersøke om psykologisk fleksibilitet kunne moderere denne sammenhengen, og videre med bakteppe i sosial bytte-teori. Studien indikerer en negativ sammenheng mellom leders organisasjonskynisme og sosiale leder-medarbeiderrelasjoner, men også at denne sammenhengen modereres ved psykologisk

fleksibilitet hos leder. Studien fant dermed støtte for begge hypotesene. Studien indikere dermed at organisasjonskynisme hos leder har en sammenheng med relasjonskvalitet, men at dette ikke er gitt, fordi en psykologisk fleksibilitet synes å moderere sammenhengen. I det følgende vil funnene drøftes nærmere, og knyttes an til teori og sees i lys av annen forskning. Dette med tanke på å sette funnene inn i en bredere teoretisk og empirisk ramme, samt knytte an til forskning som kan bidra til å belyse den statistiske sammenhengen.

Et grunnleggende spørsmål sosial bytteteori legger til grunn i analyser av mellompersonlige relasjoner, er *hva som trekker individet mot en forbindelse* (Blau, 2008). Denne teorien skiller mellom bytter (associations) som oppleves som *indre sett belønnende*, som kjærlighet og varme følelser, og sosial interaksjon hvor et individ interagerer og engasjerer seg mest for å oppnå et *ytre gode*, eksempelvis penger, det vil si goder (extrinsic benefits) som er adskilt fra sin «sosiale kilde» eller personen som kan fremskaffe goden. I henhold til sosial bytteteori vil forventninger om at en forbindelse (relasjon) vil virke belønnende være tiltrekkende, og dermed sementere et sosialt bånd mellom partene (Blau, 2008). Lavkvalitets leder-medarbeider relasjoner er kjennetegnet ved økonomiske bytter basert på formaliteter, eksempelvis ansettelseskontrakten og materielle forhold (Blau, 2008).

Organisasjonskynisme, i fravær av psykologisk fleksibilitet, synes å dra medarbeidere i retning av en økonomisk bytterelasjon, noe som kanskje kan antas å ha sammenheng med at leders organisasjonskynisme reduserer eller begrenser bytteprosessen. I henhold til Gouldner og norm of reciprocity utgjør behovet for å gjengjelde goder og med tanke på fortsettelse en «start-mekanisme» i sosiale interaksjonen med hensyn til utvikling av gruppestruktur. Blau (2008) hevder på sin side, at denne normen kun forsterker og stabiliserer tendensene som er «inherent in the character of social exchange itself» og videre at «the fundamental starting mechanism is found in the existential conditions of exchange, not in the norm of reciprocity» (Blau, 2008:92). Sett i lys av funnene i denne studien, vil dette på en siden kunne innebære at organisasjonskyniske ledere legger for få ressurser og for liten grad av belønning til grunn i bytte-prosesser. Dette kan føre til at medarbeidere «nøyer seg med» økonomiske bytter. Dersom man følger Blau (1964) sine antagelser, åpner dette for at ledere, dersom de ved ansettelses-tidspunktet (i relasjonens startgrop), ikke innehadde organisasjonskyniske holdninger, like gjerne kan ha utviklet sosiale bytte-relasjoner til ansatte, og at normen om gjensidighet bidrar til å stabilisere de etablerte sosiale byttene. Dersom organisasjonskynisme utvikles etter at relasjonen til ansatte er «satt seg» og det er etablert tillit mellom leder og medarbeidere, vil dette kunne virke som en buffer mot utvikling av lavkvalitetsrelasjoner, fordi leder allerede har vist seg tilliten verdi, noe som er en forutsetning for etablering av

sosiale bytterelasjoner i henhold til Blau (2008). Sett i lys av sosial bytte-teori, vil denne etablerte tilliten bidra til å stabilisere den sosiale relasjonen, mens sosiale bytter i seg selv vil fremme tillit vil det befinne seg «special mechanisms» knyttet til relasjonen som opprettholder forpliktelser og som virker styrkende på det sosiale båndet (Blau, 2008). Dersom dette gjør seg gjeldende, er det rimelig å anta at medarbeider forsetter å søke seg mot relasjonen (til leder).

Gitt Blau's (1964) spørsmål når det gjelder sosiale bytte- analyser, kan et tilsvarende være at den ansatte, medarbeideren, ved organisasjonskynisme hos leder, relasjonelt «trekkes» mot en formelle sider ved arbeidsgiverforholdet. Det gjenstår imidlertid forskning gjenstår når det gjelder å kartlegge organisasjonskynisme som forløpere til svak relasjonskvalitet, men min studie peker på en signifikant sammenheng. Denne sammenhengen kan belyses av LMR-litteratur. Eksempelvis fant en meta-analyse av LMR-forskning om forløpere til og konsekvenser av LMR (Dulebohn et al, 2012), at karakteristika knyttet til medarbeider, mellompersonlige relasjoner, lederkarakteristika samt kontekstuelle variabler utgjorde signifikante forløpere. Det var imidlertid leder-variablene som i størst grad forklarte variansen knyttet til LMR-kvalitet. Forskning har vist at ledere vil ha den største kontrollen over utvikling av LMR-kvalitet på grunn av maktforskjeller, og leders atferd vil kunne påvirke måten medarbeidere oppfatter og responderer på leder. LMR påvirkes eksempelvis av at leder roser, viser anerkjennelse og belønner, blant annet fordi dette, utenover å være positivt i seg selv, bidrar til at medarbeider også vet hva som forventes, og hvordan de vil belønnes når de imøtekommer leders forventninger. Medarbeideren vil oppleve forpliktelse overfor leder, gjensidig respekt og det vil legges til rette for dannelse av en høykvalitets-relasjon (Dulebohn et al, 2012). Dersom leder derimot ikke anerkjenner og ikke belønner prestasjoner samt tydeliggjør forventninger, vil mulighetene for at det dannes høykvalitetsrelasjoner være mindre (Dulebohn et al, 2012). Empiri som beskriver atferd hos ledere kjennetegnet ved organisasjonskynisme peker i retning av at lederen i mindre grad tydeliggjør forventninger (om, eksempelvis, å utføre oppgaver han eller hun er uenig i at bør prioriteres), i mindre grad viser respekt og anerkjennelse, og i mindre grad forsterker innsats og arbeidsprestasjoner. Dette vil kunne innebære fravær av positiv (belønnende) atferd fra leder sin side, noe som også vil kunne opptre sammen med negative atferden assosiert med organisasjonskynisme. Videre studier vil eventuelt kunne bekrefte en slik sammenheng.

Studier har også vist at ansattes opplevelse av sosiale eller økonomiske bytterelasjoner har sammenheng med hvordan de har blitt behandlet av tidligere ledere. Eksempelvis vil ansatte som har opplevd løftebrudd på en tidligere arbeidsplass være oftere utvikle en

økonomisk bytterelasjon til leder i den nye organisasjonen. Dette fordi man «har blitt lurt før, og ikke ønsker å bli lurt igjen» (Buch et al, 2016). Det er videre påvist individuelle forskjeller når det å forholde seg til den tenkt universale gjensidighetsnormen (Blau, 2008), og at enkelte ansatte er «skeptiske» til gjengjeldelse (Buch, et al, 2016). Det er med andre ord mulig å finne andre forklaringer enn den uavhengige variabelen i min studie, da faktorer det ikke er tatt høyde for her, som nevnt over, kan forekomme sammen med organisasjonskynisme hos leder. Det er derfor behov for å nyansere bildet.

Selv om denne studien finner en sammenheng mellom organisasjonskynisme og lavkvalitetsrelasjoner, vil det ikke være mulig å slutte kausalitet eller peke på årsaksammenhenger. Det er samtidig rimelig å anta at atferd som er betegnende for organisasjonskynisme, eksempelvis nedsettende og kritisk atferd, vil redusere muligheten for prososiale bytteprosesser med de konsekvenser dette kan få for relasjonskvalitet. Forskning viser at medarbeidere oftere tilnærmer seg ledere med trekk preget av vennlighet, varme og hengivenhet. Disse trekkene er videre positivt assosiert med samarbeidsvilje og hjelpsom atferd og tilbøyelighet til å inngå i positiv interaksjon med andre, og videre er dette forbundet med gjensidighet (reciprocity behavior) hvilket er sentralt i sosiale bytterelasjoner (Dulebohn et al, 2012). *Gitt* at ledere med organisasjonskyniske holdninger utviser atferd i tråd med holdningene, vil denne atferden kunne bidra til negative relasjonelle bytter, («nedadgående spiraler») hvor leder viser en «kaldere» og mindre forekommende atferd overfor medarbeidere, med dannelse av lavkvalitets-relasjoner som en konsekvens.

Tillit kan antas å spille en viktig rolle når det gjelder relasjonskvaliteten som ledere former til medarbeidere (Dulebohn et al, 2012). Tillitt defineres av Pellegrini (2016) som «...the perception of the degree of genuine concern for the best interest of the other member of the dyad as reflected in supportive behavior and honesty» (Bauer et al, 2016:352). Forskning har vist at personer i starten av relasjonsdannelse anvender kognitive, rasjonelle tilnærminger når det gjelder å vurdere hvorvidt man kan ha tillit til den andre. Videre når relasjonen modnes, vil tillit være basert på affekt, gjensidig omsorg og omtanke (Dulebohn et al, 2012). Med tanke på at organisasjonskynisme er karakterisert blant annet ved emosjonelle reaksjoner, «attitudes are composed of affect, that is, emotional reactions to the attitude object – as well as beliefs» (Dean et al, 1998:346) som videre kan arte seg på som mistillit til og sterke emosjonelle reaksjoner knyttet til organisasjonen, eksempelvis sinne, skuffelse, håpløshet, skam og vemmelse (Nafei et al, 2013) er det rimelig å anta at organisasjonskynismen vil sette litt preg også på troverdighet og tillitt til at leder ønsker det

beste for medarbeideren, jamfør definisjonen av tillit over (gjengitt av Pellegrini, 2016, i Bauer et al, 2016).

En annen dimensjon ved organisasjonskynisme omhandler atferd, og videre tendensen til negativ og nedsettende atferd (Dean et al, 1998). Det er rimelig å anta at denne typen atferd reduserer relasjonskvalitet, og sett i lys av sosial bytte-teori kan dette også medføre at medarbeideren trekker seg unna, noe som hemmer betingelsene for utvikling av SLMR, som i følge Blau (2008) kun oppnås.. «...through interaction with other persons, and it must seek to adapt means to further the achievement of these ends” (Blau, 2008:5).

Ansatte (inkludert ledere) som innehar organisasjonskyniske holdninger opplever andre ansatte som selvsentrerte og egoistiske (Nafei et al, 2013), og at andre ansatte «ikke har skjønt hva slags organisasjon de egentlig jobber i» og innehar et for svakt kritisk blikk på organisasjonen. Videre dokumenterer forskning at ansatte med organisasjonskyniske holdninger mener at *andre* i organisasjonen ikke i samme grad greier å tenke kritisk og at de gir organisasjonen ufortjent lojalitet (Nafei et al, 2013). Denne typen holdninger til andre ansatte kan bidra til at ansatte (postulert også leder) retter organisasjonskynismen (emosjonelle reaksjoner og atferd) mot andre ansatte i tillegg til organisasjonen i seg selv. Leders negative attribusjonsbias rettes dermed også mot medarbeidere med lojalitet til organisasjonen. Oppsummert, kan det finnes støtte i både teori og empiri når det gjelder den negative sammenhengen mellom organisasjonskynisme hos leder og SLMR. Min studie viste likevel at også ledere med organisasjonskynisme dannet SLMR. Psykologisk fleksibilitet ble her undersøkt, for å se i hvilke grad dette kunne moderer SLMR. I det følgende vil dette drøftes nærmere.

I studien fremkom det signifikante forskjeller mellom ledere med høy og lav grad av psykologiske fleksibilitet når det gjelder SLMR. Hva muliggjorde dette? Psykologisk fleksibilitet regnes innen ACT-teorien som en viktig betingelse (determinant) for atferdsmessig «effektivitet» (effectivity) (Bond et al, 2008). Overført til ledelses «effektivitet» kan dette peke i retning av at psykologisk fleksibilitet understøtter målet ledere har om å utøve ledelse.

Både ledere og medarbeidere i en dyade danner seg opplevelser av sin dyadiske motpart, noe som igjen påvirker leder og medarbeider-reaksjoner på relasjonen (Dulebohn et al, 2012). Relasjonen er preget av kontinuerlige samspill mellom partene, og denne gjensidige avhengigheten kan benevnes som «reciprocal interdependence». Denne gjensidige avhengigheten er størst fra medarbeiderens side grunnet forskjeller i makt. Når personer er i et avhengighetsforhold til den annen person, motiverer dette personen til å tune seg inn på

karakteristikkene til sin «dyadiske partner» samt evaluere denne (Dulebohn et al, 2012). Gitt atferds-karakteristikkene som er funnet hos personer med organisasjonskynisme, og det rimelig å anta at dette kommer til uttrykk hos ledere på samme måte som andre, så vil det være rimelig å forvente at medarbeidere vil oppleve interaksjon med leder som negative, sosiale bytter. Dette vil igjen kunne bidra til lavkvalitetsrelasjoner, noe denne studien har funnet. Når ledere med organisasjonskyniske holdninger mestrer å legge til rette for utvikling av høykvalitetsrelasjoner, kan dette ha sammenheng med at de også var kjennetegnet ved psykologisk fleksibilitet, og at dette har bidratt til å modere atferd og regulere emosjoner.

Forskning understreker betydningen emosjoner når det gjelder ledelse (Glasø et al, 2009). I følge noen forskere er emosjonell intelligens «..at the heart of effective leadership» (Glasø et al, 2008:482). Ledelse kan også betegnes som en emosjonell prosess, hvor ledere viser emosjoner og også forsøker å vekke emosjoner hos andre (Glasø et al, 2008). Emosjoner påvirker også måten medarbeidere betrakter sine ledere, og forskning har vist at leders emosjonelle uttrykk er viktigere enn det objektive innholdet i det de kommuniserer (Glasø et al, 2008). Dette fokuset på ledere understreker betydningen av interaksjonen mellom ledere og medarbeidere, i likhet med Yukls sin definisjon av ledelse som en sosial interaksjonsprosess (Yukl, 2010).

I følge Lazarus (1999) kan emosjoner best forstås som «ikke-tilfeldige»: «...emotions can be best understood as a rule based and not chaotic or irrational as much of the management literature implies» (i: Glasø et al, 2008:483) og hvor det ligger en «spesifikk logikk» bak erfaring av hver emosjon. Typen emosjon, samt kvalitet og intensitet knyttet til emosjonen reflekterer hvordan personen tolker omgivelsene sine, som eksempelvis atferd og interaksjon mellom leder og medarbeider. Organisasjonskynisme forbundet med sterke negative emosjonelle reaksjoner (Nafei et al, 2013). Dersom leder tillater kynismen å komme til uttrykk i samspill med ansatte og gjennom bytte-prosesser i medarbeider-dyader, vil en rimelig antagelse være å forvente dannelse av lavkvalitetsrelasjoner fordi medarbeidere opplever interaksjon med leder som lite belønnende. Sett i lys av sosial-bytteteori vil det være rimelig å stille spørsmål om hvorvidt den asymmetriske relasjonen mellom leder og medarbeider, forsterker medarbeiders opplevelser av kynisme i tilfeller hvor leder mangler psykologisk fleksibilitet. Dette vil igjen føre til at «terskelen» for å danne en lavkvalitetsrelasjon/dyaden preget er lav når OK forekommer hos leder.

Studien fant at ledere som kjennetegnet seg ved det kognitive atferdsmønsteret psykologisk fleksibilitet bidro til høykvalitetsrelasjoner. Å rette fokuset mot situasjonen her og nå, vil vanskeliggjøres dersom personen må samtidig må rette oppmerksomhet mot å

endre, unngå eller undertrykke, eller på andre måter kontrollere en psykologisk tilstand eller hendelse (Bond et al, 2008) – eksempelvis frustrasjon over organisasjonen. Fleksibilitet innebærer en redusert tendens til å kontrollere indre erfaring «when doing so could prevent goal attainment» (Bond, 2008:646). I stedet muliggjør fleksibilitet det å bevisst observere indre tilstander på «her og nå» og på en åpen og lite kontrollerende måte. Denne måten å møte en psykologisk tilstander på, innebærer at tilstanden holdes i sinnet, på en ikke-dømmende måte (mindfulness,) hvilket som fører til at personen ikke behøver å ta fokuset bort fra situasjonen han eller hun står i. Dette innebærer at personer med høy grad av psykologisk fleksibilitet vil oppleve seg som (og av andre) som mindre emosjonelt preget (disturbed) og videre vil kunne bruke flere ressurser på å legge merke til samt respondere effektivt på «goal associated opportunities that exist in the present situation» (Bond, 2008:646). Denne mål-orienterte kontekst-sensitiviteten karakteriserer psykologisk sensitivitet, og innebærer en viktig påvirkning blant annet på arbeidsprestasjoner og motivasjon (Bond et al, 2008). Sett i lys av denne undersøkelsens funn når det gjelder OK og SLMR, vil det kunne antas at lederen med høy grad av psykologisk fleksibilitet evner å opprettholde en mål-orientert og effektiv ledelse til tross for organisasjonskynisme-holdninger.

I henhold til teori om psykologisk fleksibilitet muliggjør denne ressursen handlinger og atferd i tråd med «one's chosen values» (Bond et al, 2006:28). Dette fordi psykologisk fleksibilitet bidrar til at personen enten opprettholder eller endrer en atferd, men i overensstemmelse med egne verdier (og ikke på bakgrunn av en ubehagelig indre tilstand).

5.1 Begrensninger og generalisering:

Generalisering er et sentralt spørsmål når det gjelder hypotesetesting er hvorvidt resultatet er statistisk signifikant eller ikke, altså om forskjeller mellom utvalg kan generaliseres til forskjeller mellom populasjonen (Johannessen et al, 2011). Generaliserbarhet er et mål innen kvantitativ forskning og oppnås gjennom statistiske utvalgsprosedyrer: «...the purpose of sampling is usually to study a representative subsection of a precisely defined population in order to make inferences about a whole population» (Silverman, 2005:127). Generaliserbarheten er altså knyttet opp mot hvor representativt et utvalg i en undersøkelse er, det vil si om et utvalg representerer populasjonen (samtlige enheter) og om det er mulig å trekke bredere slutninger. Denne undersøkelsen har vist signifikante funn med basis i statistiske slutningsmetoder og sikkerhetsnivå uttrykk med sannsynlighetskoeffisient, hvilket innebærer at det er mulig å generaliseres til populasjonen. Det vil, samtidig, også være forhold som peker i retning av forsiktighet når det gjelder å generalisere resultatet. Eksempelvis er

skjev kjønnsfordeling, og hvor 95,2 % av respondentene er kvinner. Svarprosent refererer seg til bruttoutvalg (og her alle barnehageansatte som mottok forespørsel om deltagelse) og nettoutvalg (de som faktisk deltok) (Johannessen et al, 2011). I denne undersøkelsen var svarprosenten (38,7 % ledere og 30,90 % medarbeidere). Dette er i utgangspunktet problematisk, samtidig vil det alltid være bortfall av respondenter i spørreundersøkelser. Svarprosenten knyttet til surveyundersøkelser har de siste årene vært fallende, og selv om en «tommelfingerregel» er at mer enn 50 % er en bra svarprosent, er det i dag mer vanlig med 30-40 % svarprosent (Johannessen et al, 2015). Slik sett er denne undersøkelsens svarprosent på et forventet nivå. Svarprosenten vil likevel representere et potensielt problem dersom man skal generalisere fra utvalget til populasjonen. En bortfallsanalyse vil kunne gi en indikasjon på om bortfallet er tilfeldig eller systematisk (det vil si at noen grupper har betydelig lavere eller høyere svarprosent enn andre) (Johannessen et al, 2015).

Validitet er en uttalelse av sannhet, riktighet og styrke, og innenfor samfunnsvitenskap dreier dette seg om i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke, og altså i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene vi ønsker å få viten om (Kvale, 2009.) Begrepet har senere blitt utvidet av Cronbach til å være en åpen prosess der det å validere er å undersøke: «Validering er ikke bare bekreftelse; det er en prosess til utvikling av mer holdbare fortolkninger av observasjoner» (Kvale, 2009: 277). Validitet deles inn i intern og ekstern validitet, der intern validitet handler om valget av metode som belyser problemstillingen, mens ekstern validitet viser til overførbarheten fra studiens lokale kontekst til andre områder og populasjoner (Kvale, 2009).

5.2 Ekstern validitet:

Et grunnleggende spørsmål er hvorvidt forskjellene vi har identifisert er et uttrykk for virkelige forskjeller eller resultat av tilfeldigheter (Grenness, 2001). Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt resultatene kan generaliseres eller overføres til andre setninger enn den som er studert (Johannessen et al, 2011). Et problem i denne studien henger sammen med undersøkelsens lave svarprosent. Dette vil kunne innebære at utvalget ikke nødvendigvis er representativt, og åpner for at det kan foreligge et bias i forhold til respondentene. Kanskje kan det være en systematisk (ikke-tilfeldig) grunn til at noen har valgt å svare på spørreskjema, mens andre har unnlatt å svare. Undersøkelsen er gjennomført i barnehager i en stor by og utvalget er hentet (kun) fra tre barnehager. OECD har pekt på store kvalitetsforskjeller når det gjelder barnehager i Norge, noe som blant annet henger sammen

med andelen av ufaglærte: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/for-store-forskjeller-i-barnehage-norge/id2423221/>. I praksis kan de tre barnehagene være lite representative for en «typisk» norsk barnehage, i den grad dette finnes, igjen med referanse til OECD sin rapport.

Studien omhandler videre ledere og medarbeidere i *barnehagesektor*, og et betimelig spørsmål vil være om funnene kan generaliseres til andre sektorer. For eksempel vil, eksempelvis, en lederjobb i barnehage kanskje kunne medføre større grad av uforutsette hendelser enn en lederjobb knyttet til arbeid som i større grad er rutinebasert? Forskning peker på at god ledelsespraksis, effektiv ledelse og lederrollen kan arte seg ulikt både innad i og mellom forskjellige fagfelt (Irgens et al, 2011). Fordi studien er basert på ansatte i barnehager, og hvor en stor andel av respondentene er kvinner, kan utvalget representere en viss grad av homogenitet. Dette vil igjen få uheldige implikasjoner for studiens eksterne validitet. Videre forskning bør derfor undersøke organisasjonskynisme og psykologiske fleksibilitet basert på mindre homogene utvalg.

Funnen bekrefter på den annen side teoretiske antagelser innen sosial bytteteori og SLMR-teori som beskriver ressurser ledere bytter med medarbeidere, og hvordan dette påvirker relasjonskvalitet. Gitt manglende psykologisk fleksibilitet og en «hot cognition» som organisasjonskynisme hos leder, vil dette føre til at leder i for lav grad bidrar inn med ressurser som er tilstrekkelig til at det utvikles høykvalitetsrelasjoner. At det foreligger en samvariasjon, er ikke tilstrekkelig til å konkludere med at det eksisterer en årsakssammenheng (Johannessen et al, 2011). En longitudinell forskning vil eventuelt kunne bidra til å sannsynliggjøre den indikerte sammenhengen.

5.3 Implikasjoner for ledere

Gitt definisjonen i denne oppgaven, vil ledelse betraktes som et sosialpsykologiske fenomen, utøves på gjennom av sosiale relasjoner, og videre er det vanskelig å tenke seg sosiale grupper uten noen form for ledelse (Hogg et al, 2005). I følge LMR-teorien forekommer ledelse når ledere og medarbeidere utvikle *effektive relasjoner* og dette som et resultat av gjensidig påvirkning (Babic, 2014). LMR-teori konseptualiserer ledelse som en prosess som er sentrert rundt interaksjon mellom ledere og medarbeidere, og retter fokus mot positive (høykvalitets) og negative (lavkvalitets)relasjoner mellom ledere og medarbeidere, og hvor effektiv ledelse er betinget av effektive leder-medarbeider bytter (Glasø et al, 2008). En konklusjon fra en rekke studier om relasjoner mellom ansatte og organisasjoner, er at ansatte med en sosial relasjon til organisasjonen er mer motivert og viser bedre

arbeidsprestasjoner sammenlignet med ansatte med en sterkere grad av økonomisk relasjon (Buch, 2016).

Organisasjonskynisme innbefatter negative holdninger til organisasjonen (Yildiz et al, 2014) og som blant annet kan innebære sterke emosjonelle komponenter (Nafei et al, 2013). Emosjoner er en del av sosiale bytte-prosesser mellom ledere og medarbeidere og et viktig element i dannelsen og opprettholdelse av leder-medarbeider-relasjoner (Bauer et al, 2016).

Min studie indikere en sammenheng mellom organisasjonskynisme regulert relasjonskvalitet. Dette vil igjen innebære en redusert grad av effektiv ledelse. Gitt dette, vil det være av stor betydning for ledere med organisasjonskyniske holdninger å inneha stor grad psykologisk fleksibilitet, eller generelt ha en bevissthet knyttet til «emotional labour» (Bauer et al, 2016). Forskning viser i dag at noen former for emotional labour er i større grad er assosiert med jobb tilfredshet og rapportert helse enn andre former (Glasø et al, 2008, Biron et al, 2012). Mens høy grad av emosjonsregulering og regulatoriske strategier i form av å undertrykke eller «fake» en emosjon er assosiert med negative utfall (Glasø et al, 2008.)

Psykologisk fleksibilitet som modell (basert på ACT) involverer seks kjerneprosesser som kan antas å redusere problemer: (1) kognitiv defusjon fra «current thoughts» (2) villighet til å akseptere, (3) å betrakte seg selv som observatør, (4) forpliktende handling, (5) identifiser verdier og (6) ha kontakt med her-og-nå øyeblikket (Vlaeyen, 2014). Oppgaven vil ikke gå nærmere inn på disse punktene, men i henhold til studier av psykologisk fleksibilitet er dette en ressurs eller et atferdsmønster som kan trenes på gjennom ACT (norsk: Aksept og forpliktelsesterapi) på arbeidsplassen (Bond et al, 2006). Dette er en modifisert versjon av Hayes et al (2006) sin versjon av ACT anvendt innenfor en psykoterapeutisk kontekst (Bond et al, 2006). Sett i lys betydningen en ressurs som psykologisk fleksibilitet synes å ha for leder-medarbeider relasjoner (Bauer et al, 2016) og dermed også for effektiv ledelse (Buch et al, 2016) og organisasjons-effektivitet (Bond et al, 2006) vil det være anbefalt for ledere å rette fokus mot og bevisstgjøre seg egne emosjoner, atferd og hvordan dette kommer til uttrykk gjennom sosial interaksjon på arbeidsplassen.

For å oppnå en innsikt knyttet til om tanker og emosjoner er nyttig med henblikk på å handle i tråd med egne verdier, er det behov for å klargjøre for seg selv hva som faktisk er ens egne verdier. ACT har utviklet terapeutiske øvelser for bevisstgjøring av egne verdier (Blomma, 2011).

ACT er bygget på empiriske studier av sammenhengen mellom språk, emosjoner, og atferd (Blomma, 2011). Denne forskningen peker på betydningen av *self-talk* som et virkemiddel eller en strategi for å kontrollere, unngå eller eliminere smertefulle tanker og

følelser som ellers vil kunne redusere emosjonelt velvære (Blomma, 2011). ACT vektlegger betydningen av å unngå det som benevnes som “lykke-fellen” eller forestillingen om at all lidelse kan kontrolleres, unngås og elimineres. I henhold til Bloom (2011) er målet om evig og altoverskridende lykke “...counterproductive and actually (it) increases suffering, because it’s an impossible to achieve” (Blomma, 2011:22). Det en kan kontrollere er imidlertid egen atferd og aspekter ved det fysiske miljøet (eksempelvis hvilken jobb i søker på og hvor vi bor. Selv om en nødvendigvis ikke kan kontrollere tanker, følelser, personlige skript og mentale forestillinger, er det mulig å kontrollere hvordan vi agerer i relasjon til de nevnte aktorene (Blomma, 2011).

For ledere med organisasjonskynisme, vil det kunne være nyttig å jobbe emosjonelt etter ACT-prinsipper, heller enn å undertrykke eller uttrykke følelsene som knytter seg til organisasjonskynisme. Ikke minst med tanke på rolles lederes emosjonsuttrykk spiller når det gjelder relasjonsdannelse (Glasø. 2008). Selv om psykologiske fleksibilitet er en individuell karakteristikk, og stabil over tid, viser empiri at denne kan styrkes gjennom tiltak og intervensjoner (Bond et al, 2008). Empiri tilsier videre at dette vil bidra til å styrke «behavioral effecivieness» (Bond et al, 2013) eller, for ledere sin del, ledelses effektivitet. Følgende sitat understreker viktigheten av ledere tar egen emosjonell fleksibilitet og atferd på alvor: «...the relationship with one’s boss is a lens through which the entire work experience is viewed» (Bauer, 2016:10).

5.4 Implikasjoner for organisasjoner

Det er i liten grad forsket på konsekvenser av organisasjonskynisme hos ledere, men det er rimelig å anta at dette, foruten å bidra til svakere relasjonskvalitet (gitt lav psykologisk fleksibilitet) også kan ramme produktiviteten og måloppnåelse ved at ledere, på den ene siden i mindre grad evner å motivere medarbeider (Buch et al, 2016) og på den annen siden i mindre grad legger til rette for måloppnåelse (gitt at leder ikke selv støtter eller underkaster seg de samme målene) og støtter opp om implementering av organisasjonsendringer (Ince et al, 2011), samt dissens når det gjelder organisasjonens strategivalg (Mantere et al, 2001).

Forskning viste allerede på 50-tallet av individer har en tendens til å personifisere organisasjoner (Daem et al, 1998). Forskning viser i dag at ansatte vil kunne utvikle holdninger til organisasjonen på bakgrunn av atferden hos ansatte i organisasjonen. Dette til tross... «...although occupational perceptions that organizational practices lack integrity mat

be attributed to the specific individuals involved, perceptions that such behavior is widespread and enduring in the organization are more likely to be attributed to organizational characteristics» (Dean et al, 1998:346). Av dette følger at negativ og organisasjonskynisk lederatferd kan bidra til at medarbeidere, dersom dette observeres, adopteres kanskje negative holdninger til organisasjonen.

Forskning viser at organisasjoner vil være tjent med å maksimalisere ansattes, også ledes, nivå av psykologisk fleksibilitet gjennom målrettede intervensjoner (Bond et al, 2017.) I tilfeller hvor ledere innehar organisasjonskyniske holdninger, og hvor egen organisasjon er «target», får dette en karakter av å «bite the hand that feeds you,» i det organisasjonen ville ha satt deg i stand til å mestre ens egen, negative holdninger med et mulig legitimt utgangspunkt – kanskje organisasjonen faktisk mangler integritet? Dette bringer oss tilbake til oppgavens valgte definisjon av organisasjonsbegrepet, som psykologiske grupper. Organisasjoner vil være tjent med å forebygge utvikling av organisasjonskynisme, da dette er assosiert med negative organisasjonsutfall, og vider vil ofte personer som anser sin organisasjon for å være uoppriktig ofte ikke oppfatte endringer og forbedringer som gjennomføres fra organisasjonens side som seriøse. Videre forventer «organisasjonskynisten», som kan oppleve seg «omgitt av idioter» at forbedringstiltak uansett vil mislykkes (Dean et al, 1998). Forskning anbefaler likevel (Yildiz et al, 2014) flere tiltak med henblikk på å redusere organisasjonskynisme generelt. Med tanke på ledes funksjon, rolle og posisjon i organisasjonshierarkier, og med tanke på asymmetri knyttet til leder-medarbeider-relasjonen vil dette være et viktig anliggende.

5.5 Videre forskning

Det foreligger i dag få undersøkelser av organisasjonskynisme hos ledere. Gitt betydningen av relasjonskvalitet for prososiale motivasjon og en rekke andre områder (Buch et al, 2016), men også med tanke på endringstakt i offentlig og andre sektorer, og viktigheten av leders lojalitet og oppslutning rundt strategisk arbeid og implementering av endringer, vil det være viktig å studere organisasjonskynisme også hos ledere. Dette fordi forskning også har vist at organisasjonskynisme (kanskje paradoksalt?) kan være forbundet med dissens knyttet til organisasjonsendring (Mantere et al, 2001).

6 Konklusjon

Studien har undersøkt sammenhengen mellom leders organisasjonskynisme og sosiale leder-medarbeiderrelasjoner. Videre er det undersøkt om psykologisk fleksibilitet hos leder kan ha en modererende rolle på sammenhengen mellom leders organisasjonskynisme og sosiale leder-medarbeiderrelasjoner.

Resultatene fra denne undersøkelsen indikerer at det er en sammenheng mellom leders organisasjonskynisme og kvalitet på leder-medarbeider-relasjonen, dette i tråd med den første hypotesen. Resultatet indikerer videre at psykologisk fleksibilitet moderer denne sammenhengen. Dette innebærer at å innlemme psykologisk fleksibilitet i en modell av leders organisasjonskynisme og leder-medarbeiderrelasjoner kan ha en nytteverdi. Psykologisk fleksibilitet kan videre knyttes opp mot praktiske intervensjoner, noe som er utenfor rammen av denne oppgaven å beskrive, men som gir begrepet også en praktisk nytte.

Fra et teoretisk ståsted vil man, ved å inkludere denne, modererende variabelen, få en mer spesifiserende modell av sammenhengen mellom organisasjonskynisme og SLMR. Dessuten vil en integrering gi empirisk basert retningslinjer eller anbefalinger når det gjelder å utvikle intervensjoner og råd for organisasjoner preget av organisasjonskynisme, samt hjelpe ledere til å forebygge eller forhindre at SLMR blir skadelidende. SLMR er tross alt en av leders viktigste virkemidler for å skape resultater, ledelse handler om å nå målsetninger gjennom andre (Buch et al, 2016).

7 Litteraturliste

Aiken, L-S & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bauer, Talya N. og Erdogan, Berrin. 2016. *The Oxford Handbook of Leader-member exchange*. New York: Oxford University Press.

Biron, Michal & Van Veldhoven, Marc. 2012. "Emotional labor in service work: Psychological flexibility and emotion regulation." *Human relations*. 65 (10), 1259-1282.

Birtch, Thomas, A, Chiang, Flora, F.T & Van Esch, Emmy. 2016. "A social exchange theory framework for understanding the job characteristics – job outcomes relationship: the mediating role of psychological contract fulfilment." *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27, No. 11, 1217-1236.

Blau, Peter M, 2008. *Exchange & Power in social life*. New Jersey: Transaction Publishers.

Blonna, Richard. 2011. "Maximising your coachig effectiveness with acceptance and commitment therapy." Oakland, USA: New Harbringer Publications.

Bond, Frank, W., Hayes, Steven, C. & Barnes-Holmes, Dermot. 2006. "Psychological Flexibility, ACT, and Organizational Behavior." *Journal of Organizational Behavior Mangement*. 26:1-2, 25-54.

Bond, Frank, W & Flaxman, Paul, E. "The ability of Psychological Flexibility and Job Control to Predict Learning, Job Performance, and Mental Health." *Journal of Organizational Behavior Management*. 2006, Vol. 26, 113-130.

Bond, Frank, W, Flaxman, Paul, E and Bunce, David. 2008. "The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of Work Reorganization Intervention." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93. No. 3, 645-654.

Bond, Frank, W, Lloyd, Joda and 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.

Buch, Robert, 2016. «Relasjoner og motivasjon.» I Produktiv motivasjon i arbeidslivet, red. Robert Buch, Anders Dysvik og Bård Kuvaas. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Christensen Tom, Egeberg Morten, Roness Paul G. og Røvik Kjell Arne, 2015. Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo: Universitetsforlaget.

Dean, James W. Jr, Brandes, Pamela and Ravi, Dharwadkar. 1998. "Organizational cynsim." *The Academy of Management Review*. Vol. 23, Iss. 2, 341-352.

Dulebohn, James, H, Bommer, William, H, Liden, Robert, C, Brouer, Robyn, L, Ferris, Gerald, R. 2012. "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future." *Journal of Management*. 2012. Vol. 38. No. 6, 1515-1759.

Glasø, Lars & Einarsen, Ståle. "Emotion regulation in leader-follower relationships." *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17:4, 482-500, DOI: 10.1080/13594320801994960.

Grennes, Tor. 2001. Innføring i vitenskapsteori og metode. Oslo: Universitetsforlaget.

Gkorezis, Pantagiotis, Petridou, Eugenia & Panteleimon, Xanthiakos. 2014. "Leader positive humor and organizational cynism: LMX as a mediator." *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 35, Iss 4, 305-315.

Graen, George, B. and Uhl-Bien, Mary. 1995. "Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMR) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level domain perspective." *Leadership Quarterly*. 6 (2), 219-247.

Hayes, Steven, C., Lumoa, Jason, Bond, Frank, W., Masuda, Akihiko & Lillis, Jason. 2005. "Acceptance and Commitment Therapy: Model, processes and outcomes." *Behavior Research and Therapy*. 44, 1-25.

Hogg, Michael, A., Martin, Robin, Epitropaki, Olga, Mankad, Aditi, Svensson, Alicia and Weeden, Karen. 2005. "Effective leadership in salient groups: revisiting leader-member exchange theory from the perspective of the social identity theory of leadership." *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 31 issue 7, 991-1004.

Ince, Mehmet og Suaip, Turan, 2014. "Organizational Cynism as A Factor at Affects the Organizational Change the proecc of Globaliation and an application in KaramansPubli Institutions. " *Procedia – Social d Behavoal Sciences . Side 22-627*''

Irgens, Eirik, J. og Wennes, Grete. 2011. Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, dag Ingvar og Thorsvik, Jan. 2013. Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Christoffersen, Line, 2015. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line og Tufte, Per Arne. 2011. Forskningsmetoder for økonomisk-administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag.

Johnsen, Åge, 2014. En strategisk offentlig sektor. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Lazarus, R.S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer.

Mantere, S. and Martinsuo, M. 2001. "Adopting and questioning strategy. The roles of cynism and dissent". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 89. 476-483. (Presentet at 17th European Grupo for Organisation Studies Colloquium, July 5-7, 2001, Lyon, France.)

Masuda, Akihiko, Anderson, Page L, Wendell, Johanna W, Chou, Ying-Yi, Price, Matthew and Feinstein, Amanda, B. 2010. "Psychological flexibility meditates the relations between self-concealment and negative psychological outcomes." *Personality and Individual Differences*. 50. 243-247.

Megliano, Bruce M and Korsgaard, Audrey, M. "Considering Rational Self-Interest as a Disposition: Organizational Implications of Other-Orientation." *Journal of Applied Psychology*. 2004, Vol. 89, No. 6, 946-959.

Mehmet, Ince & Turan, Şuayip. "Organizational Cynism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karamann`s Public Institutions. 2011. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Issue 37, 104-121,

Memili Esra, Welsh Dianne H.B and Kaciak Eugene. 2014. «Organizational psychological capital of family franchise firms through the lens of the leader-member exchange theory.» *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2014, Vol. 2 (2) 200-209.

Mete, Ali. 2013. "Relationship Between Organizational Cynism and Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education." *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 89, 476-483.

Nafei, Wageeh, A. and Kaifi, Befal, A. 2013. "The Impact of Organizational Cynism on Organizational Commitment: An applied Study on Teaching Hospitals in Egypt." *Europaen Journal of Buisness and Management*. Vol. 5, No. 12.

Ng, T.W.H & Sorensen, K.L. 2009. «Dispositional affectivity and work-related outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 39:1255-1287.

Regjeringen. 2015. For store forskjeller i barnehage-Norge.

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/for-store-forskjeller-i-barnehage-norge/id2423221/>

Rubin, Robert S, Dierdorff, Erich C., Bommer, William H, Baldwin, Timothy T. 2009. "Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change." *The Leadership Quarterly*. Volume 20, Issue 5, 680-688.

Silverman, David. *Doing Qualitative research*. 2005. London: Sage Publications.

Thrane, Christer. *Kvantitativ Metode. En praktisk tilnærming*. 2018. Oslo: Cappelen Damm AS.

Van Breukelen Wim, Konst Dorien, van der Vlist Rene. 2002. «Effects of LMX and differential treatment on work unit commitment.» *Psychological Reports*. 91:220-230.

Vlaeyen, Johan, W.S. 2014. "Psychological Flexibility: What Theory and Which Predictions?" *The Journal of Pain*. Vol. 15, Issue 3, 235-236.

Wageet, Nafei, A and Kaifi, Belal, A. 2013. "The impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment. An applied Study on Teaching Hospitals in Egypt." *European Journal of Business and Management*. Vol 5, 132 – 147.

Yildiz, Sebahattin & Şaylikay. 2014. "The effect of organizational cynicism on alienation." *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 622-627.

Yukl, Gary. 2010. *Leadership in organizations*. USA: Pearson Prentice Hall.

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 epostadresse. 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 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 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