

Kari Våge Knutsen

Betydningen av rettferdig ledelse: konsekvenser både for jobb og familie?

En kvantitativ studie av sammenhengen mellom
rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Trondheim, april 2016


Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Psykologisk institutt

Forord

Det har vært en spennende og utfordrende prosess å jobbe med denne oppgaven. Temaet for oppgaven er blant annet rettferdighet som alltid har være noe jeg har vært veldig opptatt av, som det mellomste av tre søsken. Dermed var det veldig spennende at jeg fikk skrive en masteroppgave om nettopp dette temaet, og derfor vil jeg gjerne takket ARK som ga med denne muligheten og som ga meg tilgang på deres datamaterialet for å utføre denne studien

Noe av det som har vært kjekkes med ta en mastergrad er det gode klasse miljøet vi har fått, så jeg vil takke mine medstudenter for å bidra til å skape et godt sosialt klima og for god støtte. Jeg vil gjerne takke veilederen min, Per Øystein Saksvik, for gode teoretiske og praktiske råd og veiledning. Jeg vil også takke min biveileder Mehmet Mehmetoglu, for gode metodiske diskusjoner og veiledning. En stor takk til venner og familie for støtte, og en spesielt stor takk til Eldbjørg som tilbød seg å hjelpe fra dag en, og så siden har kommet med god råd og flittig gjennomlesning av oppgaven.

Trondheim, April 2016


Kari Våge Knutsen

Sammendrag

Formålet med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Videre ble det undersøkt om sosialt klima og autonomi kan ha innvirkning på forholdet og undersøkt hvorvidt disse konstruktene kan passe inn i JD-R-modellen. Dataene i denne kvantitative studien ble samlet inn via ARK med spørreskjemaet KIWEST i perioden mellom 2013 og 2015. Utvalget ($N = 12169$) kommer fra universitets- og høgskolesektoren i Norge. Resultatene fra PLS-SEM analysene viste at det er en signifikant sammenheng mellom rettferdig ledelse og sosialt klima, mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter, og mellom sosialt klima og arbeid-familiekonflikter. Den viste også at det sosiale klima delvis medierer forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. PLS-SEM analysen viste at autonomi ikke har en modererende rolle mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Funnene fra studien tyder på at det er en svak, men signifikant, sammenheng mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Dette kan tyde på at rettferdig ledelse ikke alene kan forklare forekomsten av arbeid-familiekonflikter. Sosialt klima viste seg å spille en viktig rolle i dette forholdet. Derfor bør ledere være bevisste på hvordan handlingene deres kan påvirke medarbeideres oppfattelse av lederen selv, og hvordan denne oppfattelsen kan påvirke det sosiale klimaet på arbeidsplassen. Funnene tyder på at rettferdig ledelse påvirker det sosiale klimaet som videre kan ha innvirkning på i hvor stor grad medarbeidere opplever arbeid-familiekonflikter.

Nøkkelord: rettferdig ledelse, arbeid-familiekonflikter, sosialt klima, autonomi, JD-R modell PLS-SEM.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag.....	III
Innholdsfortegnelse.....	V
Introduksjon.....	1
Teoretisk rammeverk	5
Rettferdighet.....	5
Organisatorisk rettferdighet.....	5
Rettferdig ledelse.....	6
Kontrakter.....	7
Arbeid-familieinteraksjon.....	7
Arbeid-familiekonflikter.....	8
Kjønnsforskjeller.....	9
Ulike typer arbeid-familiekonflikter.....	9
Organisatorisk rettferdighet og arbeid-familiekonflikt i tidligere studier.....	10
JD-R modellen.....	11
Mellomliggende forhold.....	12
Sosialt klima.....	12
Sosialt klima og rettferdighet.....	13
Sosialt klima og arbeid-familiekonflikter.....	13
Mediator.....	13
Autonomi.....	13
Moderator.....	14
Problemstilling	14
Hypoteser.....	15
Metode.....	17
ARK – Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse.....	17
Datainnsamling.....	17
Utvalget.....	17
Instrumentene	18
Rettferdig ledelse.....	18
Arbeid-familiekonflikt.....	18

Sosialt klima.....	18
Autonomi.....	18
Kontrollvariabler.....	18
Statistiske analyser.....	19
Resultat	21
Deskriptiv statistikk.....	21
PLS-SEM modell 1.....	22
Målemodell 1.....	22
Reliabilitet.....	22
Validitet.....	22
Strukturmodellen 1.....	24
Modell 1 – forklaringsverdi.....	26
PSL-SEM modell 2.....	27
Målemodell 2.....	27
Strukturmodell 2.....	29
Diskusjon	31
Funn	31
Rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter.....	31
Krav og ubalanse.....	31
Rettferdig ledelse og sosialt klima.....	32
Ledere som rollemodeller.....	32
Sosialt klima og arbeid-familiekonflikt.....	33
Normer.....	33
Sosialt klima som mediator.....	34
Konkurransorientert sosialt klima.....	35
Familiievennlig sosialt klima.....	35
Autonomi som moderator.....	36
Er autonomi en selvfølge?.....	36
Autonomi som mediator.....	36
Metodiske styrker og svakheter ved studien	37
Generaliserbarhet.....	37
Utvalget.....	37
Kryss-seksjonell design.....	38

Common method bias	38
PLS-SEM	38
PLS-SEM bias.....	38
Implikasjoner	39
Teoretiske implikasjoner.....	39
Er autonomi noe alle vil ha?	39
Årsaker til arbeid-familiekonflikter	40
Årsaksretning	40
Praktiske implikasjoner.....	40
Tiltak	40
Rettferdig for alle?	42
Konklusjon	43
Referanseliste.....	45
Appendiks 1	57

Introduksjon

Et grunnleggende behov hos alle mennesker er å bli behandlet rettferdig. Dette er et behov som oppstår blant annet fordi vi mennesker sammenligner oss med hverandre (Lerner, 1975). Vi observerer hvordan folk rundt oss blir behandlet, og dette danner et grunnlag for hva vi forventer om hvordan vi selv skal bli behandlet. Denne formen for forventninger finnes i alle aspekter av et individs liv, også i arbeidslivet. Forventningene dreier seg blant annet om lønn, hvor mye medarbeider skal jobbe og hvor vanskelige arbeidsoppgavene er. Det er lederne som styrer store deler av medarbeidernes arbeidsdag. Dermed styrer de også om medarbeiderens forventninger om lønn, arbeidsmengde og vanskelighetsgrad møtes. Lederes makt over sine medarbeider må ikke nødvendigvis blir misbrukt for at medarbeidere skal synes at de blir behandlet urettferdig. Uavhengig av om ledere faktiske er rettferdige eller ikke, kan det uansett ha flere negative konsekvenser dersom medarbeidere opplever å bli behandlet urettferdig (Judge & Colquitt, 2004; Siegrist, 1996; Skarlicki & Folger, 1997)

I masterstudiet har jeg blant annet vært utplassert i arbeidslivet og hatt en praksisperiode. Jeg var i et konsulentfirma som jobber mye med blant annet medarbeider- og ledelsesutvikling. Et av konsulentoppdragene jeg fikk observere og bidra i, ble spesielt interessant. Dette var i en mellomstor bedrift i Midt-Norge som driver med kunnskapsbasert arbeid. Et av de mer fremtredende problemene i bedriften hadde fra starten vært at medarbeiderne ikke hadde tillit til lederen sin. Dette kom fram gjennom et brev som medarbeiderne hadde skrevet sammen, der de krevde at leder og nestleder gikk av. Styrelederen som mottok dette brevet leide inn konsulentfirmaet for å få hjelp. For at konsulentene skulle finne ut mer om hva som var selve problemet og for å få klarere innsyn i situasjonen, ble det gjennomført en medarbeiderundersøkelse som alle i bedriften skulle svare på. Resultatene fra denne undersøkelsen viste flere utfordringer, men noe av det som så ut til å være mest problematisk, var at flertallet i bedriften ikke opplevde å bli rettferdig behandlet. Ved videre samtaler med ansatte, kom det fram at det var lederen som spesifikt ble oppfattet som urettferdig. Det var tydelig at dette var et problem for bedriften, og at det var nødvendig med endring for å få til et bedre arbeidsmiljø.

Erfaringene med å ha observert og hørt om hvordan en leder som oppfattes som urettferdig kan påvirke sin medarbeidere, har bekreftet funn fra tidligere forskning som er gjort om viktigheten av rettferdighet. Egne erfaringer har vist hvor viktig det kan være at ledere har et bevisst forhold til hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Dette gjelder både når de fordeler byrder og goder, og når de kommuniserer. For å undersøke dette

grundigere, vil jeg studere hvordan urettferdighet kan påvirke medarbeidere i et større utvalg med individer i arbeidslivet.

I en studie fra 2004 fant Judge og Colquitt en negativ korrelasjon mellom opplevd organisatorisk rettferdighet og opplevelsen av stress for medarbeidere. Medarbeidere som opplevde rettferdighet i organisasjonen opplevde også mindre stress, mens de som opplevde urettferdighet opplevde mer stress. Blant negative konsekvenser som er assosiert med opplevelsen av urettferdighet, er også arbeids-familiekonflikter (Judge & Colquitt, 2004; Siegel, Post, Brockner, Fishman & Garden, 2005). Kvinner har inntatt arbeidslivet for fullt, og dette har ført til at konflikter mellom arbeid og hjem er blitt et sentralt tema (Burke & Greenglass, 1999; Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus, Collins & Shaw, 2003; Grzywacz & Marks, 2000; Hammersvik, 2013). Andre årsaker til arbeid-familiekonflikter kan være at arbeidslivet i dag i stor grad er preget av kunnskapsbasert arbeid, og dette medfører at grensene mellom arbeidslivet og hjemmet blir mer uklare (Thuen, 2011).

Det kan også tenkes at deler av årsaken til at slike konflikter oppstår, ligger i hvordan medarbeidere oppfatter sine ledere, og mer spesifikt, hvor rettferdig lederen oppfattes. Tidligere studier har sett på organisatorisk rettferdighet som en samlebetegnelse for flere veletablerte begreper innen rettferdighet (Greenberg, 2011). Siegel og kollegaer (2005) undersøkte for eksempel om deler av organisatorisk rettferdighet (prosedyre-rettferdighet) kunne ha en modererende rolle mellom arbeid-familiekonflikter og organisatorisk tilhørighet. Judge og Colquitt (2004) så på arbeid-familiekonflikter som mediator mellom organisatorisk rettferdighet og opplevelsen av stress. Denne medierende rollen vil si at sammenhengen mellom organisatorisk rettferdighet og opplevelsen av stress kan forklares ut i fra en tredje faktor, som er mediatoren. Judge og Colquitt (2004) fant støtte for sine antakelser om at graden av opplevd organisatorisk rettferdighet, påvirker opplevelsen av arbeid-familiekonflikter, som videre kan føre til en stressreaksjon. Tidligere forskning (Judge & Colquitt, 2004; Tepper, 2000) har spesielt undersøkt forholdet mellom organisatorisk rettferdighet og arbeids-familiekonflikt i sammenheng med andre fenomen og ikke sett spesifikt på forholdet mellom de to aspektene av arbeidslivet.

I denne studien vil jeg se nærmere på forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeids-familiekonflikter, og undersøke om det også kan være andre mellomliggende faktorer som kan påvirke eller forklarer et mulig forhold. Studien benytter konseptet rettferdig ledelse som måler i hvor stor grad medarbeidere opplever å bli rettferdig behandlet av nærmeste leder (Underbakke, Innstrand, Anthun & Christensen, 2014), i motsetning til Judge og Colquitt

(2004) og Siegel og kollegaer (2005) som brukte konseptet organisatorisk rettferdighet som omfatter mer enn ledelsen.

Jeg ønsker å se nærmere på lederens rolle og finne ut om det kan være en direkte sammenheng mellom mangel på en ressurs, som rettferdig ledelse, og et organisatorisk utfall som arbeid-familiekonflikt og dermed undersøke hvordan disse variablene passer inn i jobbkrav-ressursmodellen (JD-R). Dersom en arbeidstaker opplever at lederen ikke tar hensyn til hans/hennes behov og ikke behandler arbeidstakeren rettferdig, kan det tenkes at dette kan føre til en opplevelse av at rollene på arbeidsplassen og rollene hjemme kan bli gjensidig utelukkende (Greenhaus & Beutell, 1985).

Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere relevant teori som ligger til grunn for problemstillingen min. Videre vil empiri presenteres som er utgangspunktet for utforming av endelig problemstilling og hypotesene.

Rettferdighet

Rettferdighet blir ofte ansett som et sosialt konstrukt i organisasjonsforskning (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Ut fra denne forståelsen av rettferdighet er det en skapt felles forståelse av normer og regler som utvikler seg i sosiale kontekster. Blau (1986) mente at rettferdighet bygger på læring ved sosialisering, og at man med hjelp av normer og verdier får en forståelse for hva rettferdighet er. Rettferdighet kan på dette grunnlag sies å være det som er ”rett” for en samling med mennesker. Dermed skapes opplevelsen av hva som er rettferdig blant menneskene også på arbeidsplassen.

Organisatorisk rettferdighet. Begrepet organisatorisk rettferdighet ble først benyttet av Greenberg (1987) og refererer til folks oppfatning av rettferdighet i organisasjoner. Begrepet dekker opplevelser av rettferdighet i alle aspekter ved organisasjoner, og det har i utgangspunktet fungert som et samlebegrep for tre underliggende dimensjoner (Cohen-Charash & Spector, 2001). Den første av disse underliggende dimensjonene er fordelingsrettferdighet (distributive justice). Denne formen for organisatorisk rettferdighet handler om hvordan utfallet, eller resultatet, oppfattes (Homans, 1974). Den andre er prosedyre-rettferdighet (procedural justice), som først ble introdusert av Thibaut og Walker (1975, i Colquitt et al., 2001, s. 425). Prosedyre-rettferdighet går ut på om prosedyren som ligger til grunn for beslutninger og utfall oppfattes som rettferdige. Den siste er interaksjonsrettferdighet (interactional justice), som senere ble foreslått som en egen form for rettferdighet av Bies og Moag på 80-tallet (Cohen-Charash & Spector, 2001). Denne formen for rettferdighet blir ofte operasjonalisert som en transaksjon mellom to personer (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002), og er knyttet til forholdet mellom medarbeider og leder (Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005). Interaksjonsrettferdighet er i senere studier blitt delt i to underdimensjoner, interpersonlig og informasjonsrettferdighet (Cohen-Charash & Spector, 2001). Interpersonlig rettferdighet dreier seg om selve interaksjoner mellom ledere og medarbeidere, mens informasjonsrettferdighet handler om medarbeiderne opplever å få tilstrekkelig informasjon til å føle seg inkludert til å gjøre jobben sin. Greenberg (2011) hevder at interaksjonsrettferdighet styrer reaksjonene dersom en medarbeider verken opplever fordelings- og/eller prosedyre-rettferdighet, og at medarbeideren da vil fokusere på forholdet

til lederen. Dette kan indikere viktigheten av å ha et godt forhold mellom leder og medarbeidere.

Rettferdig ledelse. I forskningslitteraturen blir rettferdig ledelse ofte beskrevet som at leder viser omtanke og er snill, gir tilbakemeldinger og er sannferdig (Knardahl, 2011). Dette er aspekter ved arbeidslivet som kan oppleves som svært viktige for medarbeidere. Spesielt gjelder dette tilbakemeldinger. Dette inngår blant annet i Hackman og Oldhams jobbkjennetegmodell som gir en oversikt over motivasjonsfaktorer i arbeidslivet og konsekvensene om de er tilstede (Skogstad, 2011). Dermed kan rettferdig ledelse ansees som en ressurs som må være tilstede for at medarbeidere skal klare å gjøre jobben sin godt (Underbakke et al., 2014). Ut fra at flere ulike faktorer inngår i begrepet kan rettferdig ledelse anses som et slags samlebegrep, noe som gjør at fenomenet kan måles på ulike måter og som kan gjøre det krevende å operasjonalisere. Dette kan føre til at det blir vanskelig å sammenligne studier som måler rettferdig ledelse. Dersom man likevel skal sammenligne ulike studier, er det viktig å være bevisst denne utfordringen og ta høyde for det når resultatene vurderes.

Rettferdig ledelse regnes ikke som en egen retning innenfor organisatorisk rettferdighet, men heller som noe som berører alle underdimensjonene av organisatorisk ledelse, ettersom det er lederen som styrer fordeling av goder og byrder og som bestemmer hvordan prosesser skal følges (Greenberg, 2011). Interaksjonsrettferdighet er i stor grad knyttet til ledelse, ettersom denne typen rettferdighet ofte er basert på hvordan leder interagerer med sine medarbeidere. Tekleab og kollegaer (2005) fant blant annet at interaksjonsrettferdighet kan predikere et godt forhold mellom leder og medarbeidere. Dette kan tyde på at interaksjonsrettferdighet har betydning for relasjonene mellom leder og medarbeider, kanskje også i større grad enn fordelings- og prosedyre-rettferdighet. Byrne, Pitts, Wilson og Steiner (2012) fant i sin studie at interaksjonsrettferdighet var høyt korrelert med relasjonelle utfall som forhold mellom leder og medarbeider, i motsetning til fordelings- og prosedyre-rettferdighet, som i større grad var korrelert med organisatoriske og strukturelle utfall som organisatorisk tilhørighet. En person som opplever en rettferdig relasjon til leder, kan også få et bedre forhold til lederen. Dette kan tyde på at det er interaksjonsrettferdighet som i størst grad er relatert til oppfattelsen av rettferdig ledelse.

Samtidig er det viktig å påpeke at relasjonen til leder kan vurderes på bakgrunn av hvordan lederen fordeler goder, og i hvilken grad lederen opptrer upartisk overfor sine ansatte. Medarbeidere vil sannsynligvis basere sine vurderinger om rettferdig ledelse på flere av de forskjellige underdimensjonene av organisatorisk rettferdighet.

Kontrakter. På arbeidsplassen spiller lederen en viktig rolle for de ansattes arbeidshverdag. Leder har ofte ansvar og stor påvirkningskraft for lønnsforhold, arbeidsoppgaver, regler og normer (Schein, 2010). Dette kan være grunnlaget for sammenligning med andre medarbeidere, men også for en vurdering av hvor rettferdig lederen er, basert på eget forhold til lederen (Morrison & Robinson, 1997). Dette vurderes opp mot avtalen eller kontrakten som utvikler seg mellom medarbeider og leder. Brytes denne kontrakten, kan det føre til en opplevelse av å bli behandlet urettferdig (Rousseau, 1989).

Psykologiske kontrakter. Denne formen for avtale kalles gjerne en psykologisk kontrakt. En psykologisk kontrakt kan forstås som et individs forståelse av betingelsene i en gjensidig implisitt avtalt mellom to personer (Rousseau, 1989). For at en slik kontrakt skal fungere, er det essensielt med tillit mellom partene. Dersom den brytes, vil det være vanskelig å lage en ny kontrakt (Robinson & Rousseau, 1994). Rousseau (1989) understreker at selv om det dreier seg om en felles kontrakt, er kontraktens innhold subjektivt, og innholdet blir sjelden uttalt. Dette vil si at kontrakten ikke nødvendigvis omfatter det samme for begge parter. Dersom en medarbeider opplever at lederen bryter kontrakten, kan dette, uavhengig av enighet om kontraktens innhold, oppleves som et tillitsbrudd. Det kan føre til en opplevelse av å bli urettferdig behandlet, og til at medarbeideren mister tilliten til leder (Robinson & Rousseau, 1994).

Arbeid-familieinteraksjon

Opplevelsen av å ikke bli behandlet rettferdig kan ha store konsekvenser for medarbeidere. Forskning har blant annet funnet at opplevelsen av urettferdig behandling kan føre til stressreaksjoner og få negative konsekvenser for helsen (Eib, von Thiele Schwarz & Blom, 2015; Tepper, 2001). Dette er også undersøkt i sammenhengen med forekomsten av arbeid-familiekonflikter (Judge & Colquitt, 2004; Tepper, 2000).

Det tradisjonelle kjønnsmonsteret har tidligere vært at arbeidsplassen var mannens arena, og hjemmet og barna var kvinnens ansvar (Gutek, Searle & Klepa, 1991). Dette synet på kjønnsroller står ikke like sterkt i dagens samfunn (Gallie, 2007). Tidligere har andel kvinner i arbeidslivet vært betydelig lavere enn i nyere tid, og statistikk fra SSB (Sandvik, 2016) viser prosentandel sysselsatte kvinner i Norge i 1972 var 43 % mens i 2015 har andelen økt til 65 %. I motsetning til andel menn i arbeid, som har sunket fra 77 % i 1972, til 70 % i 2015. Ettersom at kjønnsforskjellene i arbeidslivet har endret seg, og stadig flere kvinner inntar arbeidslivet, kreves det at både menn og kvinner i større grad deler på ansvaret for å stelle hjem og barn. Folk deler ofte hverdagen sin mellom to større areaer, arbeidet og

hjemmet sitt (Clark, 2000), dette gjelder både kvinner og menn. Interaksjonen mellom arbeid og familie har fått en del oppmerksomhet i organisasjonsforskningen (Allen et al., 2012; Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000).

Arbeid og familie kan integreres på ulike måter, og forskning har funnet følgende interaksjonsforhold; spillover, kompensasjon, segmentering, ressurstapping, kongruensen og arbeid-familiekonflikter (Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985; Lambert, 1990; Pleck, Staines & Lang, 1980). Edwards og Rothbard (2000) påpeker flere utfordringer ved at forskning har funnet ulike interageringsmekanismer. Blant disse utfordringene er bruken av forskjellige begrep, og at flere interaksjonsmekanismene glir over i hverandre og delvis forklare samme fenomen. Dette kommer blant annet til uttrykk når Edwards og Rothbard (2000) argumenterer for at både spillover og ressurstappende integrering kan bli en form for arbeid-familiekonflikter.

Arbeid-familiekonflikter. Av de forskjellige interaksjonene, er det arbeid-familiekonflikter som har fått mest oppmerksomhet i forskning (Malik, 2015). Dette kan komme av at fenomenet har vist seg å ha flere negative konsekvenser for individ i organisasjoner (Anderson, 2002; Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn & Bayazit, 2004; Westman & Etzion, 2005). Det er vanlig å skille mellom arbeid til familiekonflikter og familie til arbeidskonflikt, og forskning har funnet at disse er kvalitativt forskjellige fra hverandre (Burke & Greenglass, 1999; Westman & Etzion, 2005). I denne studien vil det hovedsakelig fokusere på arbeid-til familiekonflikter, ettersom det undersøkes hvordan ledelse kan påvirke konflikten og dette fortrinnsvis skjer på arbeidsplassen.

Gutek og kollegaer (1991) forklarer hvordan arbeid-familiekonflikter kan oppstå ved at jobben påvirker hjemmet og hjemmet påvirker jobben. Forskning tar ofte utgangspunkt i definisjonen som Greenhaus og Beutell (1985) har utarbeidet og benytter seg av. De definerte arbeid-familiekonflikter slik:

“.... en form for interrollekonflikt hvor krav fra roller i arbeidet og familien er gjensidig utelukkende . Det vil si at deltakelse i arbeid- (familien)rollen blir gjort vanskeligere på grunn av deltakelse i familie (arbeid) rollen.” (1985, s.77, egen oversettelse)

Ut i fra denne definisjonene ansees det som en slag interrollekonflikt mellom to roller som ikke lar seg forene, og at rollene er gjensidig utelukkende (Næss & Olerud, 2014).

Definisjonen Greenhaus og Beutell (1985) utarbeidet er basert på Kahn, Wolfe, Quinin, Snoek og Rosenthals (1964, i Greenhaus & Beutell 1985, s. 76) forklaring av begrepet rollekonflikter. Denne innebærer at opplevelsen av press fra to eller flere steder vil gjøre

utførelsen av en rolle vanskelig for utførelsen av den andre. Forskjellige roller på arbeidsplassen og i hjemmet kan føre til press og gjøre det vanskelig å møte flere krav samtidig. Resultatet blir en ubalanse og et ønske om å gjenopprette balansen. Clark (2000) definerte den ønskede balansen mellom de to arenaene som å være tilfreds og fungere fint både på arbeid og i hjemme, med minimale rollekonflikter.

Kjønnsforskjeller. Ulike studier har gjort forskjellige funn med tanke på kjønnsforskjeller i opplevelsen av arbeid-familiekonflikter. Enkelte studier har antatt at kvinner vil oppleve flest familie-til-arbeidskonflikter, mens menn vil oppleve flest arbeid-til-familiekonflikter (Duxbury & Higgins, 1991). Andre har senere funnet at det er kvinner som opplever flest arbeid-til-familiekonflikter (Moorman, 1991). Lallukka og kollegaer (2013) påpeker at kvinner har fått større økonomisk frihet og det har skjedd endringer med kjønnsforskjeller i arbeidslivet de siste tiårene. Dermed kan det kanskje være naturlig at funn innen forskningen gjort på ulike tidspunkter har vært sprikende. Resultatene kan likevel tyde på at det er noen forskjeller på kvinner og menns opplevelse av rollekonflikter mellom jobb og hjem, men det kan ikke utelukkes at dette kan være individuelle forskjeller i større grad enn kjønnsforskjeller. En mulig årsak til en eventuelle forskjell mellom kvinners og menns opplevelse av arbeid-familiekonflikter, kan være at konfliktene er basert på ulike stressorer. Dette vil si at det kan være forskjell på hva som er den utløsende faktor for konflikten for kvinner og menn. Matud (2004) fant for eksempel at kvinner opplever mest stress knyttet til familielivet, mens menn i større grad opplevde jobberelaterte omstendigheter som stressorer. Det kan tenkes at dette har endret seg, ettersom det er over 10 år siden denne studien ble gjort. Likevel kan det være interessant å ha et bevisst forhold til hvordan kjønn påvirker opplevelsen av arbeid-familiekonflikter, ettersom kvinner og menn fremdeles blir behandlet ulikt i arbeidslivet (Kanestrøm, 2012; Petterson & Kjeldstad, 2008)

Ulike typer arbeid-familiekonflikter. Greenhaus og Beutell (1985) presenterer tre ulike former for arbeid-familiekonflikter som kan oppstå, basert på hva som har ført til ubalansen; tidsbaserte, belastningsbaserte og atferdsbaserte konflikter. Spesielt tid og belastninger er årsaker som også er påvist i senere forskning (Edwards & Rothbard, 2000; Goh, Ilies & Wilson, 2015; Lallukka et al., 2013). Tidsbaserte konflikter oppstår når medarbeidere ikke har tid til å oppfylle krav fra både jobben og familien (Greenhaus & Beutell, 1985). Belastningsbaserte konflikter vil si at en belastning fra en rolle går ut over en annen rolle (Greenhaus & Beutell, 1985). Malik (2015) fant i sin studie at arbeid-familiekonflikten spesielt kan ha tre forskjellige årsaker, lønn, insentiver og tid.

Dersom medarbeidere opplever at lønnen eller insentivene de mottar, ikke er tilstrekkelige i forhold til innsats, kan dette skape en ubalanse mellom jobbkrav og belønning. Dette kan oppleves som belastende fordi medarbeideren opplever at hun/han gir mer enn hun/han får igjen. Denne belastningen kan overføres til andre roller og dermed føre til arbeid-familiekonflikter.

Tid har også vist seg å ha betydning for opplevelsen av en slik ubalanse (Greenhaus & Beutell, 1985; Gutek et al., 1991; Parasuraman, Purohit, Godshalk & Beutell, 1996). Mye tid tilbrakt på arbeidsplassen kan føre til mindre tid hjemme. Dette kan føre til en opplevelse av ubalanse og en arbeid-familiekonflikt. Nyere forskning har også funnet at dersom medarbeideren prioriterer tiden sin rett, kan dette ha en positiv effekt på forholdet mellom arbeid og familie (Unger, Sonnentag, Niessen & Kuonath, 2015). Slik har tid og forholdet man har til tid ikke utelukkende negative konsekvenser for medarbeidere.

Både tid tilbrakt på arbeidsplassen, lønnsforhold og insentiver er aspekter ved arbeidshverdagen som i stor grad styres av leder. Dermed kan det tenkes at lederens styring og oppførsel overfor en medarbeider, kan påvirke medarbeiderens opplevelse av hva som er rettferdig eller ikke.

Organisatorisk rettferdighet og arbeid-familiekonflikt i tidligere studier

I tidligere studier har forskere sett på organisatorisk rettferdighet og arbeid-familiekonflikter i sammenheng med andre fenomen. Blant annet gjorde Tepper (2000) en studie av hvor han så på hvordan 'abusive leaders' (misbrukende ledere) påvirker ulike deler av arbeidshverdagen til medarbeidere. I denne studien ble opplevelsen av å bli behandlet urettferdig ansett som et tredje aspekt og som en mediator. Tepper (2000) fant støtte for hypotesen sin, at organisatorisk rettferdighet medierte forholdet mellom misbrukende ledere og arbeid-familiekonflikt. Studien støtter også en sammenheng mellom medarbeiders opplevde urettferdighet og innvirkning på holdninger og velvære. Tepper (2000) tok utgangspunkt i en ganske tydelig negative lederstil, men studien kan likevel tyde på at det også er en sammenheng mellom opplevelsen av en rettferdig leder og arbeid-familiekonflikter.

Judge og Colquitt (2004) gjorde en studie hvor de ønsket å finne ut mer om forholdet mellom organisatorisk rettferdighet og stress, der de også undersøkte om arbeid-familiekonflikter kunne ha en medierende effekt. De benyttet en firedeling av begrepet organisatorisk rettferdighet; fordelingsrettferdighet, prosedyre-rettferdighet, interpersonlig rettferdighet og informasjonsrettferdighet. Judge og Colquitt fant at spesielt prosedyre-

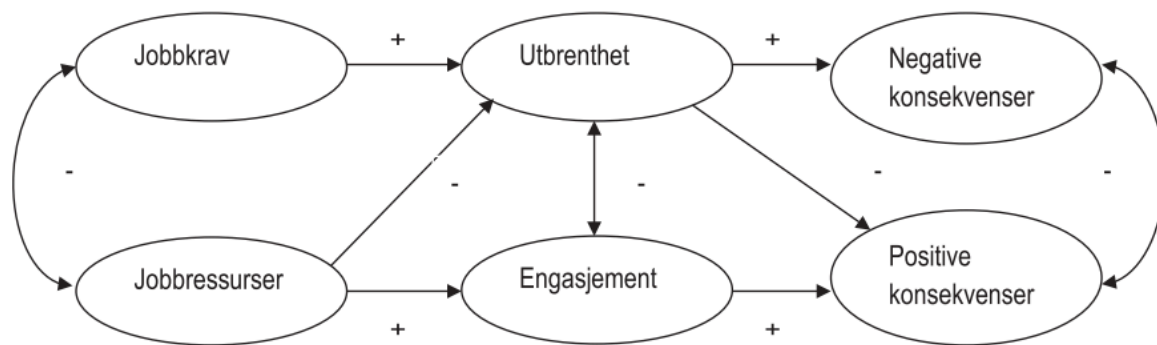
rettferdighet og interpersonlig rettferdighet er negativt relatert til arbeid-familiekonflikt. De antok at rettferdige organisasjoner vil være mer åpne for jobb-familieproblemer og at det dermed oppstår færre slike konflikter. Det kan tenkes at årsaken også kan være at leder oppleves som mer rettferdig, og at dette vil gi rom for at medarbeider skal kunne ha et privatliv ved siden av arbeidsplassen.

I disse artiklene har de ikke gått i dybden på en sammenheng mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Forholdet mellom rettferdige ledere og arbeid-familiekonflikter er interessant, og i det videre arbeidet mitt vil jeg undersøke i hvilken grad dette henger sammen, både direkte og indirekte.

JD-R modellen

JD-R modellen ble i utgangspunktet utviklet for å beskrive hvordan krav og ressurser kan påvirke arbeidssituasjonen og føre til både utbrenthet, men også til motivasjon (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). I modellen antas det at det er et forhold mellom jobbkrav og jobbressurser, og dette kan føre til både positive og negative organisatoriske utfall. Modellen skal vise hva forholdet innebærer og hva som kan bli konsekvensene, både dersom jobbkravene overskrider jobbressursen, eller når det er tilstrekkelig med jobbressurser i forhold til jobbkravene (Demerouti et al., 2001).

JD-R ser på jobbressurser og jobbkrav som to forskjellige psykologisk prosesser som begge kan påvirke organisatoriske utfall (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003). Den ene prosessen er når ressurser motiverer til å jobbe effektivt, og den andre er når jobbkrav medfører negative konsekvenser, som for eksempel kynisme (Demerouti et al., 2001). Forskning har vist at en interaksjon mellom høye jobbkrav og lite ressurser kan medføre negative utfall som utbrenthet (Bakker et al., 2003). Denne studien vil se på sammenhengen mellom rettferdig ledelse som en ressurs og arbeid-familiekonflikter som et negativt organisatoriske utfall, og dermed blandes de to prosessene sammen slik det er illustrert i figur 1. Jeg ønsker å undersøke dette nærmere og se om mangel på en ressurs som rettferdig ledelse kan utløse arbeid-familiekonflikter, både alene og i sammenheng med andre faktorer.



Figur 1. JD-R modellen (Underbakke et al., 2014)

Mellomliggende forhold

I tillegg til å undersøke om det kan være en direkte sammenheng mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter, ønsker jeg å se nærmere på hva ulike aspekter ved arbeidslivet kan ha å si for dette forholdet. Disse aspektene er medarbeideren selv (autonomi) og kollegaer og arbeidsmiljø (sosialt klima). Tidligere studier har også sett på rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter, men de har ikke undersøkt om det kan være andre mellomliggende forhold som påvirker forholdet. Med utgangspunkt i empiri og tidligere forskning vil jeg argumentere for at autonomi og sosialt klima kan ha en mellomliggende effekt for forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter.

Sosialt klima. Anderson og West (1998) forklarer sosialt klima i arbeidssammenheng som et individs kognitive representasjon av nærmiljøet, og påpeker at det kan ha stor betydning for enkeltindivid. Ut fra denne forståelsen av klima, er det en viktig del av arbeidshverdagen. Begrepet sosialt klima kan deles inn i organisatorisk politikk og organisatorisk støtte (Howes, Citera & Cropanzano, 1995). Dermed kan man anta at sosial støtte fra både kollegaer og ledere kan være en del av det sosial klimaet. Jones og Butler (1980) fant blant annet at sosial støtte fra kollegaer har vist seg å ha en effekt på hvor mye rollestress medarbeider opplever på arbeidsplassen. Det kan derfor være av interesse å undersøke nærmere om det sosiale klimaet kan påvirke forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Howes og kollegaers (1995) todeling av begrepet passer godt med hvordan sosialt klima blir målt i denne studien (appendiks 1). Organisatorisk støtte innebærer en opplevelse av at organisasjonen setter pris på og verdsette sine medlemmer (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986), mens organisatorisk politikk går ut på å fremme seg selv og sine egeninteresser, og hvordan organisasjonen legger til rette for andre i organisasjonen (Howes et al., 1995).

Sosialt klima og rettferdighet. Masterson, Lewis, Goldman og Taylor (2000) fant at opplevd organisatorisk støtte kunne påvirke forholdet mellom interaksjonsrettferdighet og jobbtilfredshet ved å bedre forholdet mellom ledere og medarbeidere. Dette kan skje når medarbeidere opplever interaksjonen med lederen som rettferdig og i tillegg opplever støtte fra organisasjonen. Dette kan føre til økt tilfredshet og gjør det mindre aktuelt å slutte i jobben. Med utgangspunkt i Howes og kollegaenes (1995) synspunkt på sosialt klima, kan det tyde på at det sosiale klimaet kan påvirkes av hvor rettferdig en medarbeider opplever lederen sin.

Sosialt klima og arbeid-familiekonflikter. Det andre aspektet ved sosialt klima er organisatorisk politikk, og i dette begrepet ligger det blant hvor regelstyrt og rigid klimaet er. Thomas og Ganster (1995) fant at dersom en bedrift har fleksible ordninger, kan dette oppfattes som oppmuntrende for medarbeidere, og de opplever at det er godtatt å ha et familieliv ved siden av jobben. Denne fleksibiliteten hadde altså betydning for medarbeideres opplevelse av arbeid-familiekonflikter. Dette kan tyde på at det er en sammenheng mellom det sosiale klimaet og arbeid-familiekonflikter.

Mediator. Dersom det sosiale klimaet kan mediere forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter betyr det at det sosiale klimaet kan være årsaken til at det er et forhold mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Det vil si at når sosialt klima inkluderes i analysen, vil forholdet forsvinne helt eller delvis. Dermed kan man si at dersom sosialt klima medierer forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter, så kan mediatoren forklare hvordan og hvorfor arbeid-familiekonflikter oppstår (Baron & Kenny, 1986).

Autonomi. Autonomi har også vist seg å ha tilknytning til arbeid-familiekonflikter. Autonomi i jobbsammenheng kan bety et individs kontroll over hvordan og når oppgaver skal løses (Daniels, Tregaskis & Seaton, 2007). Flere studier har vist at opplevelsen av å ha autonomi kan føre til mindre arbeid-familiekonflikter (Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz & Beutell, 1989; Innstrand, Melbye Langballe, Falkum, Espnes & Aasland, 2009; Kelly, Moen & Tranby, 2011; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Dette er også undersøkt i sammenheng med rettferdighet, og det er påvist at autonomi kan ha en regulerende effekt på hvor opptatt medarbeidere er av rettferdige prosesser (van Prooijen, 2009). Funnene fra studien til van Prooijen (2009) viste at dersom graden av autonomi oppleves som tilfredsstillende, kan dette ha implikasjoner for hvor viktig prosedyre-rettferdighet oppleves. Opplevelsen av autonomi viste seg å ha en form for buffereffekt som medfører at opplevelsen av urettferdighet ikke får store konsekvenser for en person som

opplever å ha tilfredsstillende autonomi. Andre studier har også funnet at autonomi kan ha en buffereffekt mellom arbeid-familieinteraksjonen og organisatoriske konsekvenser (Brauchli, Bauer & Hämmig, 2014). Brauchli og kollegaer fant at opplevelsen av høy grad av autonomi, medfører at arbeid-familiekonflikter ikke får så store konsekvenser for organisatoriske utfall.

Rousseau, Salek, Aubé og Morin (2009) undersøkte i en studie om autonomi kunne ha en modererende effekt mellom prosedyre-rettferdighet og psykologisk stress. I studien bruker de McDonoughs (2000) forklaring av begrepet psykologisk stresset; en psykologisk stress som en ubehagelig subjektiv opplevelse. Rousseau, Salek, Aubé og Morin (2009) fant at konsekvensene av å ikke bli inkluderte i beslutningsprosesser, altså å ikke oppleve prosedyre-urettferdighet, er mindre for en medarbeider med tilstrekkelig autonomi enn en som ikke har det. Disse funnene stemmer overens med funnene til van Prooijen (2009).

Moderator. Det kan tenkes at denne buffereffekten som autonomi har vist seg å ha, også kan oppstå mellom opplevelsen av rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter også. Hvis den nærmeste lederen ikke oppleves som rettferdig, men at medarbeideren har autonomi, kan det føre til at medarbeideren ikke opplever negative konsekvenser på grunn av mangel på rettferdig ledelse. Dersom medarbeideren ikke opplever autonomi, kan en urettferdig leder medføre en sterkere opplevelse av arbeid-familiekonflikt. Dersom autonomi har denne effekten på forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter, vil det si at autonomi moderere forholdet. Dette vil si at autonomi påvirker forholdet direkte, uten at det selv blir påvirket av rettferdig ledelse (uavhengig variabelen). Man kan si at en moderator spesifiserer når et spesielt utfall kan skje (Baron & Kenny, 1986). Grad av opplevd autonomi medarbeidere opplever kan enten svekke eller forsterke effekten av rettferdig ledelse på arbeid-familiekonflikter.

Problemstilling

Dersom en arbeidstaker opplever at lederen ikke tar hensyn til hans/hennes behov og ikke behandler ham/henne rettferdig, kan det tenkes at dette kan føre til at rollen på arbeidsplassen blir for krevende. Dette kan gi en opplevelse av at rollene på arbeidsplassen og i hjemmet blir gjensidig utelukkende (Greenhaus & Beutell, 1985). Jobben kan oppleves som for stor og krevende fordi lederen oppleves som urettferdig. Dette kan føre til en belastning som kan gå ut over rollen hjemme og medføre en belastningsbaserte arbeid-familiekonflikt. Det kan også føre til at arbeidstakeren tilbringer mer tid på jobb for å møte høye krav fra lederen, noe som igjen kan føre til både tidsbasert og belastningsbaserte arbeid-

familiekonflikter. Det kan også tenkes at flere faktorer, som autonomi og sosialt klima, har innvirkning på dette forholdet. Basert på dette har jeg formulert følgende problemstilling:

Hva er sammenhengen mellom rettferdig ledelse, autonomi, sosialt klima og arbeid-familiekonflikter?

Hypoteser. På bakgrunn av teori og empiri som jeg nå har lagt fram, og for å besvare denne problemstillingen, har jeg formulert følgende hypoteser:

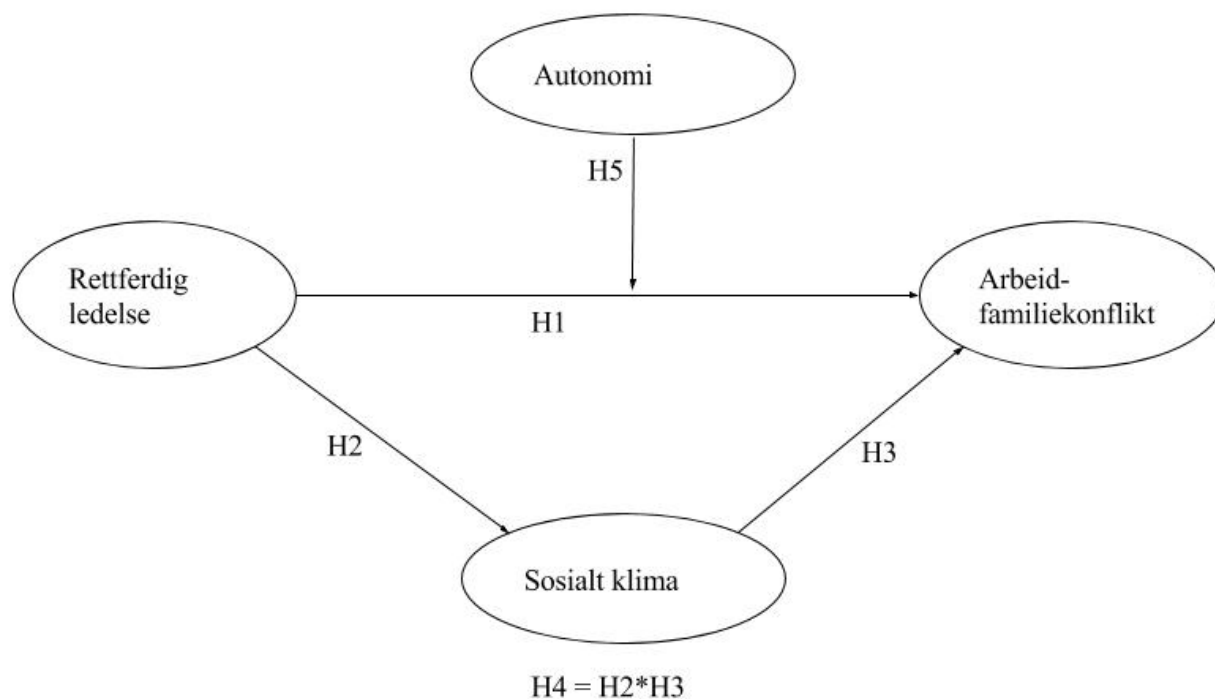
Hypotese 1: Det er en sammenheng mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter.

Hypotese 2: Det er en sammenheng mellom rettferdig ledelse og sosialt klima.

Hypotese 3: Det er en sammenheng mellom sosialt klima og arbeid-familiekonflikter.

Hypotese 4: Sosialt klima vil mediere forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter.

Hypotese 5: Opplevelsen av autonomi har en modererende effekt på forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter.



Figur 2. Forskningsmodellen for hypotesene

Metode

ARK – Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse

Studien er basert på data fra ARK. ARK er et verktøy som er opprettet og utviklet av flere forskere ved norske universiteter (Underbakke et al., 2014). Det er tilpasset universitets- og høyskolesektoren og skal gi et utgangspunkt for å sette i gang tiltak for å bedre arbeidsmiljøet om det skulle trenge. ARK er et forskningsbasert verktøy som er utviklet for å identifisere både ressurser og belastende aspekter av arbeidsmiljøet. Det kan brukes ved en intervensjon og består av flere deler. Disse er spørreskjemaet KIWEST (Knowledge-Intensive Work Environment Survey Target), FaktaARK I og FaktaARK II (Underbakke et al., 2014). De forskjellige delene skal kunne brukes for å bistå prosessen i ulike stadier av intervensjonen. KIWEST har til hensikt å kartlegge de individuelle opplevelsene av arbeidsmiljøet og skal besvares av alle i enheten der intervensjonen gjennomføres i. FaktaARK I skal dekke de organisatoriske forholdene som gjelder alle, og besvares av enhetsleder i samarbeid med verneombudet, mens i FaktaARK II skal leder og verneombudet svare på spørsmål om hvordan prosessen har vært i etterkant av intervensjonen. Denne studien tar utgangspunkt i resultater fra spørreskjemaet KIWEST med data som ble hentet inn i perioden fra oktober 2013 til juni 2015.

Datainnsamling. Spørreskjemaet KIWEST ble sendt på e-post til alle ansatte med mer enn 20 prosent stilling og ble besvart elektronisk. Alle fikk en link til spørreundersøkelsen som måtte besvares i løpet av tre uker, og i denne perioden ble det sendt ut to påminnelser hvis respondentene ikke svarte. Dataene er samlet inn med et kryss-seksjonelt design, som innebærer at målingene er gjort på ett tidspunkt per respondent.

Utvalget. Utvalget av respondenter i ARK kommer fra universitet- høyskolesektoren i Norge. Det er preget av kunnskapsarbeidere, noe som gjør utvalget gunstig med tanke på problemstillingen min av flere grunner. Bedriften som ga meg ideen om å gjøre studien var også en kunnskapsbedrift, dermed kan funnene med større sikkerhet overføres til denne bedriften. Dessuten kan det tenkes at kunnskapsarbeid i større grad enn praktisk arbeid er grenseløst, og dette kan føre til en større ubalanse mellom arbeidet og livet hjemme. Denne ubalansen er assosiert med arbeid-familiekonflikter (Greenhaus & Beutell, 1985). Derfor vil det være aktuelt å studere hvordan dette utvalget forholder seg til arbeid-familiekonfliktene. Utvalget ($N = 12169$) består av 53,5 % kvinner ($n = 6527$) og 46,4 % menn ($n = 5642$). Det er hovedsakelig tre ulike stillingskategorier som har vært med i spørreundersøkelsen; vitenskapelig personale (36 %, $n = 4378$), doktorgradstipendiater (11,8 %, $n = 1439$) og teknisk/administrativt personale (44 %, $n = 5352$).

Instrumentene

For å utprøve hypotesene benyttet jeg fire forskjellige skalaer som inngår i forskningsmodellen. Spørreskjemaet KIWEST er satt sammen av flere skalaer som er utarbeidet av forskjellige forskere.

Rettferdig ledelse. Denne skalaen måler om medarbeidere opplever at nærmeste leder behandler dem rettferdig (Dallner et al., 2000; Underbakke et al., 2014). En høy skåre er en indikasjon på at medarbeider opplever leder som rettferdig. Skalaen består av tre påstander om lederen som skal besvares på en fem-punkt Likert-skala, der 1 betyr ”*svært uenig*” og 5 betyr ”*svært enig*”. Skalaen ”Fairness of the supervisor” er hentet fra Dallner og kollegaer (2000). Et eksempel på hvordan spørsmålene er formulert er: ”Min nærmeste leder fordeler arbeidsoppgaver rettferdig”.

Arbeid-familiekonflikt. Skalaen som måler arbeid-familiekonflikter er opprinnelig fra Wayne, Musisca og Fleeson (2004), men er tilpasset det norske arbeidslivet av Innstrand og kollegaer (2009, i Underbakke et al., 2014, s. 11). Høy skåre på denne skalaen indikerer at jobben kan ha en negativ påvirkning i hjemmet. Skalaen består av fire påstander og på en fem-punkts Likert-skala med skåre fra ”*svært uenig*” (1) til ”*svært enig*” (5) på utsagn om arbeidet og familien i forhold til hverandre. Et av utsagnene er ”jobben gjør meg for trøtt til å gjøre ting som trenger min oppmerksomhet hjemme”. I dette målet på arbeid familie-konflikter måles det hovedsakelig konflikter som oppstår på grunn av tid og belastninger og hvordan jobben kan ha innvirkning på familien (Innstrand et al., 2009).

Sosialt klima. En høy skåre på denne antyder et godt sosialt klima (Underbakke et al., 2014). Skalaen er hentet fra Dallner og kollegaer (2000). Skalaen består av påstanden ”klimaet på min enhet er:...” og fem underpåstander som for eksempel ”konkurransorientert”, ”oppmuntrende og støttende”, der man også skal svare på en fem-punkts Likert-skala med ulike påstander om hvordan klimaet oppfattes.

Autonomi. En høy skåre indikerer at medarbeideren opplever å ha kontroll og selvstendighet med tanke på hvordan oppgaver skal utføres (Underbakke et al., 2014). Skalaen er hentet fra Näswall og kollegaer (2010). Den består av fire påstander på en fem-punkts Likert-skala, tilsvarende de øvrige skalaene, og påstandene dreier seg om hvordan medarbeiderne opplever at de styrer arbeidshverdagen sin. Et eksempel på en av påstandene er ”jeg styrer selv min arbeidssituasjon i den retningen jeg ønsker”.

Kontrollvariabler. Jeg har valgt å kontrollere for kjønn. Dette fordi tidligere forskning har sett mye på kjønnsforskjeller i forbindelse med oppfatningen av arbeid-

familiekonflikter. Mye av denne forskningen har gjort motstridende funn. Enkelte, som Gutek, Searle og Klepa (1991), fant at kvinner opplevde høyere grad av arbeid-familiekonflikter. Andre, som blant annet Byron (2005), fant i sin metastudie at sammenhengen mellom kjønn og opplevelsen av arbeid-familiekonflikter var svak. Det kan likevel være gunstig å kontrollere for kjønn ettersom forskningen har vist motstridende konklusjoner i ulike utvalg og målinger. Derfor kan det være spesielt interessant å undersøke om kjønn kan ha en effekt i forskningsmodellen.

Ettersom at arbeid-familiekonflikter gjerne er knyttet til familielivet, er det ikke utenkelig at slike konflikter i større grad oppstår når medarbeideren har en familie med mindre barn hjemme, noe forskning også har vist (Byron, 2005). Derfor kan det tenkes at de yngre aldersgruppene i større grad enn de eldre kan oppleve arbeid-familiekonflikter. Dette fordi det er mer sannsynlig at de yngre arbeidstakerne har yngre barn hjemme enn blant de eldre, og at de yngre arbeidstakerne merke mer til denne typen konflikter. Alder ble målt ved bruk av fem kategorier (under 30 = 9,8 %, 30-39 = 23,2 %, 40-49 = 27,2, 50-59 = 24,3 % , 60 og eldre = 15,5 %).

Statistiske analyser

For å undersøke hypotesene har jeg valgt å bruke partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) for å undersøke hvordan de forskjellige konseptene er relatert til hverandre. Dette er fordi denne analysen kan ta høyde for flere indikatorer og konstrukter samtidig (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014) og derfor passer godt til å teste ut komplekse modeller. Det er også en god metode å ta i bruk for en eksplorerende studie i motsetning til en konfirmerende. Ved konfirmerende studier er covariance-based structural equation modeling (CB-SEM) en god analyse som er mye brukt (Hair et al., 2014). PLS-SEM er en analyse som har som hensikt å forklare variansen av latente variabler i en større modell (Hair et al., 2014). For å undersøke hypotesene, benyttet jeg to programmer. For å få oversikt over dataene og utvalget og for å klargjøre dataene til analysene har jeg brukt programmet SPSS (IBM, 2015). Dessuten er programmet XLSTAT (Addinsoft, 2015) benyttet for å utfører selve PLS-SEM analysen.

Resultat

Deskriptiv statistikk

Alle indikatorene som måler konstruktene har i denne studien har samme minimumskåre (1) og maksimumskåre (5). I tabell 1 er det en oversikt over alle indikatorenes (item) gjennomsnittskåre (M) og standardavvik (SD). Alle indikatorene har gjennomsnittskårer som er over middels (2.5) og standardavvikene ligger på rundt 1 som det viser i tabell 1.

Tabell 1.

Gjennomsnittskårer og standardavvik til indikatorene

Variabler	M	SD
<i>Rettferdig ledelse</i>		
item 1	3.85	1.14
item 2	3.96	1.03
item 3	3.76	1.15
<i>Arbeid-familiekonflikt</i>		
item 1	3.15	1.08
item 2	2.84	1.08
item 3	2.83	1.03
item 4	3.06	1.15
<i>Sosialt klima</i>		
item 1	3.37	1.05
item 2	3.74	0.94
item3	4.06	1.02
item 4	3.64	0.99
item 5	3.81	1.03
<i>Autonom</i>		
item 1	3.76	0.89
item 2	4.01	0.76
item 3	4.13	0.75
item 4	3.53	0.85

PLS-SEM modell 1

PLS-SEM analysen består av to deler. Først skal målemodellen vurderes, deretter vurderes og analyseres strukturmodellen. På grunn av hypotesene, blir det også generert to forskningsmodeller; modell 1 som først undersøker hypotese 1, 2, 3 og 4, og modell 2 som undersøker hypotese 5.

Målemodell 1. Når målemodellen skal vurderes, blir forholdet mellom konstruktene og indikatorene som skal måle konstruktet undersøkt. Før arbeidet med analysene fortsetter, må modellen vurderes for både reliabilitet og validitet. Det er to former for reliabilitet; indre konsistens og indikatorreliabilitet og det to former for validitet; konvergent validitet og diskriminant validitet.

Reliabilitet. Indre konsistens måles ved bruk av Dillon-Goldstein rho (D.G rho). Denne brukes i stedet for den mer tradisjonelle Cronbachs alfa. Dette er fordi Cronbachs alfa har antakelser om at reliabilitet er lik blant alle indikatorene, og dette gjør den sårbar for feilberegninger (Hair et al., 2014). D.G rho gjør ikke slike antakelser og blir dermed et bedre mål på indre konsistens. For at en D.G rho skal være tilfredsstillende, må den være over .7 (Hair et al., 2014). Tabell 2 viser at alle konstruktene har en D.G rho verdi som er over .7. Dette indikerer at alle konstruktene har en god indre konsistens, som vil si at konstruktene måler det de er ment å måle (Murphy & Davidshofer, 2005).

Indikatorreliabiliteten vurderes ved å se på indikatorenes ladning på konstruktet. For at indikatorreliabiliteten kan regnes som god, må ladningen være .7 eller høyere (Hair et al., 2014). Resultatene som kommer fram i tabell 2, viser at det er en ladning som er lavere enn .7. Denne ladningen påvirker ikke D.G rho eller noen av de andre målene, og dermed er det ikke et problem for målet av konseptet.

Validitet. Et vanlig mål på konvergent validitet er average variance extracted (AVE) (Hair et al., 2014). Dette er gjennomsnittsverdien av alle de kvadrerte ladningene av indikatorene som skal måle et konstrukt. Denne verdien skal være .5 eller høyere for å være tilfredsstillende. Da vil det si at konstruktet forklarer mer enn halvparten av variansen av indikatorene. Alle konstruktene har en AVE-verdi som er over .5 som det vises i tabell 2.

Tabell 2.

Målemodell 1 – reliabilitet og validitet

Konstrukt/indikatorer	Ladninger	D.G rho	AVE
<i>Rettferdig ledelse</i>		.91	.76
item 1	.85		
item 2	.90		
item 3	.86		
<i>Arbeid-familiekonflikt</i>		.88	.64
item 1	.74		
item 2	.83		
item 3	.80		
item 4	.83		
<i>Sosialt klima</i>		.87	.59
item 1	.57		
item 2	.81		
item 3	.83		
item 4	.84		
item 5	.73		

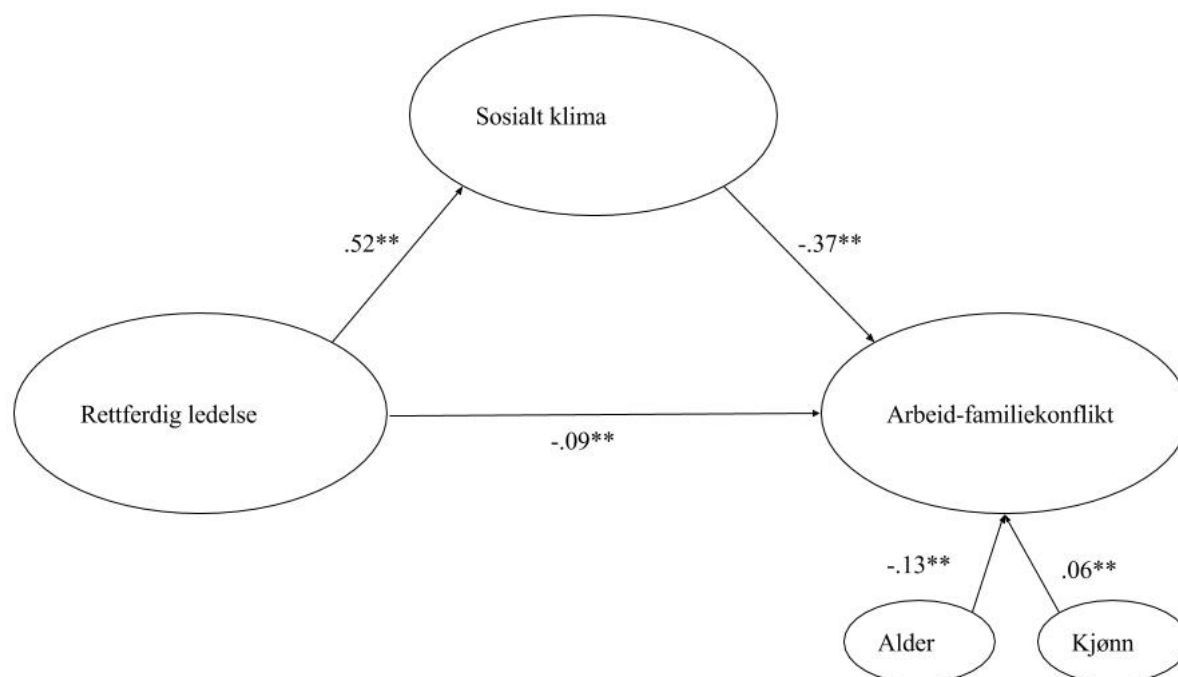
Det siste kriteriet er diskriminant validitet. Diskriminant validitet går ut på at hvert av konstruktene skal være klart forskjellig fra andre konstrukter. Dette kan vurderes ved bruk av to forskjellige metoder og mål. Den første metoden er å undersøke at ingen av indikatorene lader mer på et annet konstrukt enn på det som det er ment å måle (Klarner, Sarstedt, Hoeck & Ringle, 2013), men i denne studien brukes Fornell-Larckers kriterium for å måle diskriminant validitet. Deres kriterium krever at kvadratroten av AVE-verdiene til hvert av konstruktene skal være høyere enn konstruktets kvadrerte korrelasjon til noen av de andre konstruktene i modellen (Hair et al., 2014). Årsaken til dette er at konstruktet skal dele mer varians med sine egne indikatorer enn med andre konstrukt. Som det går fram av tabell 3 oppfylles kravet til diskriminant validitet ($AVE >$ kvadrerte korrelasjoner).

Tabell 3.

Målemodell 1- diskriminant validitet

	Rettferdig ledelse	Sosialt klima	Arbeid-familiekonflikt
Rettferdig ledelse	1	.27	.07
Sosialt klima	.27	1	.17
Arbeid-familiekonflikt	.07	.17	1
Mean Communalities (AVE)	.76	.59	.64

Strukturmodellen 1. Basert på målemodellen er konstruktene som benyttes i denne analysen reliable og valide. Dermed kan strukturmodellen vurderes. Ved å evaluere selve modellen, kan hypotesene enten støttes eller avkreftes.



Notat ** $p < .001$

Figur 3. Strukturmodellen 1 – for å teste hypotese 1, 2, 3 og 4.

Strukturmodellen viser at det er en direkte effekt mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikt ($\beta = -.09$, $p < .001$). Standardiserte koeffisienter som er mellom .05 og .1 er små, en effekt mellom .1 og .25 er moderat og over .25 er store effekter (Keith, 2006). Ut i fra

dette er denne effekten ansett som en liten effekt. Effekten er negativ, det innebærer at desto mer rettferdig en leder oppleves, desto mindre oppleves arbeid-familiekonflikter. Dette viser at strukturmodellen støtter hypotese 1 og at det er en sammenheng mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter.

Modellen viser også at det er en positiv sammenheng mellom rettferdig ledelse og sosialt klima. Effekten mellom disse to konstruktene har en verdi på $\beta = .52$ ($p < .001$) (Hair et al., 2014). Dette er en positiv effekt som innebærer at jo mer rettferdig lederen oppfattes å være, jo bedre oppleves det sosial klimaet, og omvendt. Det er også å regne som en stor effekt (Keith, 2006). Dette vil si at hypotese 2 også støttes.

Det går også fram av modellen at det er en negativ sammenheng mellom sosialt klima og arbeid-familiekonflikter ($\beta = -.37$, $p < .001$). Dette vil si at når det sosiale klimaet oppleves som positivt, så har det en negativ effekt på arbeid-familiekonflikter, altså det oppstår mindre grad av arbeid-familiekonflikter. Denne effekten er også stor (Keith, 2006). Disse funnene tyder på at hypotese 3 støttes.

For å undersøke om sosialt klima har en medierende effekt mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter, følges Baron og Kennys (1986) tre kriterier. Det første er at det er en signifikant sammenheng mellom rettferdig ledelse (uavhengig variable) og sosialt klima (mediator). Dette kravet oppfylles ($\beta = .52$, $p < .001$). Det neste er å undersøke om det er en signifikant effekt mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter når sosialt klima ikke er inkludert i modellen. Denne analysen viser at effekten hadde en koeffisient på $\beta = -.289$ ($p < .001$). Når sosialt klima inkluderes i modellen, synker den direkte effekten til $\beta = -.089$ ($p < .001$). Dette betyr at deler av effekten er absorbert av sosialt klima. Det siste kriteriet, en signifikant effekt mellom sosialt klima og arbeid-familiekonflikter, oppfylles også ($\beta = -.37$, $p < .001$). Alle kriteriene viser altså at det kan være en indirekte effekt mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter via sosialt klima. Den indirekte effekten har en effektstørrelse på $\beta = -.19$ ($.524 * -.375$). Dette vil si at den indirekte effekten har en moderat effekt (Keith, 2006).

Fordi PLS-SEM ikke krever et normalfordelt utvalg kan bootstrapping benyttes for å undersøke signifikansen til koeffisientene til den indirekte effekten (Hair et al., 2014). Metoden simulerer nye datasett med utgangspunkt i dataene man har og gir gode robuste estimater (Haugen, 2012). Bootstrapping gir oss et konfidensintervall som viser hvor mye β -verdien kan variere (tabell 4). Dersom $\beta = 0$ er det ingen effekt (Field, 2013), og dermed er koeffisientene signifikante når konfidensintervallet ikke inkluderer null (Hair et al., 2014).

Denne medieringen er signifikant ettersom konfidensintervallene er korte og ikke inkluderer null [-.21, -.19]. I tabell 4 vises de forskjellige β -verdien med tilhørende konfidensintervallene deres, hvorav ingen inkluderer null. Som tabellen viser er det samsvar mellom p -verdiene og konfidensintervallene, i tillegg til at den indirekte effekten er signifikant.

Tabell 4.

Bootstrapp konfidensintervall

Fra	Til	β	Konfidensintervall (95 %)	
			Nedre grense	Øvre grense
Direkte effekter				
Rettferdig ledelse	Sosialt klima	.52**	.51	.54
Rettferdig ledelse	Arbeid-familiekonflikt	-.28**	-.30	-.26
Sosialt klima	Arbeid-familiekonflikt	-.37**	-.39	-.35
Indirekte effekter				
Rettferdig ledelse	Arbeid-familiekonflikt	-.19*	-.21	-.18

Notat. * $p < .05$, ** $p < .001$

For å vurdere styrken av det sosiale klimas medierende rolle, vurderes variance accounted for (VAF). VAF er størrelsen på den indirekte effekten i forhold til den totale effekten, og indikerer hvor sterk medieringen er (Hair et al., 2014). VAF i denne modellen er ,69 $(-.19 / (-.089 + .19))$. Det vil si at 69 % av variansen av effekten til rettferdig ledelse på arbeid-familiekonflikter i denne modellen kan forklares via sosialt klima. Funnene fra analysen tyder derfor på at sosialt klima har en delvis medierende effekt mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter.

Modell 1 – forklaringsverdi. Hovedmålet med PLS-SEM er prediksjon (Hair et al., 2014). For si noe om modellen kan predikere utfall, må man se på R^2 . R^2 -verdien er den forklarte variansen av variablene i strukturmodellen. For at en R^2 -verdi skal være tilfredsstillende, bør den være over .1 (Härdle, 2011). En høyere R^2 -verdi tilsier at modellen kan predikere verdiene av konstruktene bedre enn en modell med lav R^2 -verdi. I denne strukturmodellen er $R^2 = .19$ ($p < .005$) som vil si at den er tilstrekkelig. Dette vil si at

modellen kan predikere 19.4 % av variansen som forekommer av fenomenet arbeid-familiekonflikter.

I strukturmodellen kommer det også fram at begge kontrollvariablene det ble testet for, har en signifikant effekt på den avhengig variabelen, arbeid- familiekonflikt. Analysen viser at kvinner gjennomsnittlig opplever mer arbeid-familiekonflikter ($\beta = .06, p < .001$). Denne effekten regnes som liten ettersom den er mellom .05 og .1 (Keith, 2006). Strukturmodellen viser også at alder har en effekt på graden av opplevd arbeid-familiekonflikter ($\beta = -.13, p < .001$). Dette vil si at respondentene i de yngre alderskategoriene i snitt opplever større grad av arbeid-familiekonflikter enn respondentene i de eldre aldersgruppene. Dette stemmer overens med mine antakelsen om at yngre arbeidstakere som gjerne har yngre barn opplever høyere grad av arbeid-familiekonflikter. Alder har en moderat effekt på arbeid-familiekonflikter (Keith, 2006).

Tabell 5.

Modell 1 - forklaringsverdi

R ²	Konfidensintervall (95 %)	
	Nedre grense	Øvre grense
.19**	.18	.21

*Notat. ** $p < .001$*

PSL-SEM modell 2

Målemodell 2. For å undersøke målemodellen for hypotese 5, er de samme verdiene undersøkt som i modell 1. Tabell 6 viser at alle konstruktene har en D.G rho verdi som er over .7 og dermed er kravet for indre konsistens oppfylt. Ladningene til hvert item på konstruktene er også tilfredsstillende ettersom alle er over .7 som tyder på at indikatorreliabiliteten også er god.

Konvergent validitetskravet oppfylles ved at AVE-verdiene er over .5 (tabell 6). Fornell-Larckers kriterium for diskriminantvaliditet oppfylles også ettersom AVE-verdiene er høyere enn konstruktens kvadrerte korrelasjon som det vises i tabell 7. Alle kriteriene for reliabilitet og validitet oppfylles, og dermed kan jeg gå videre til å vurdere strukturmodellen.

Tabell 6.

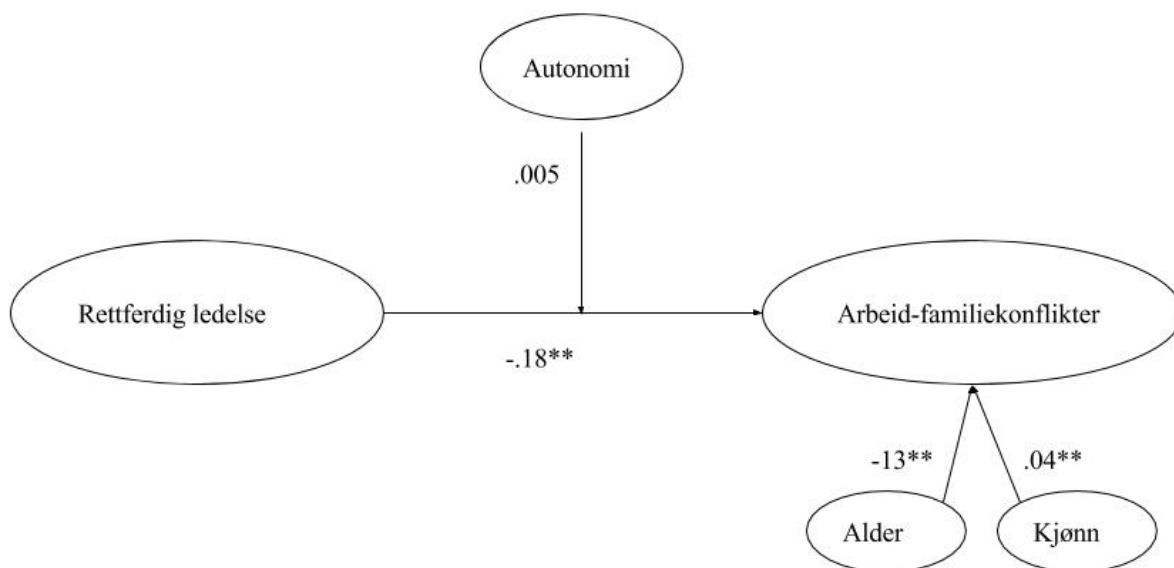
Målemodell 2 - reliabilitet og validitet

Konstrukt/indikatorer	Ladninger	D.G rho	AVE
<i>Rettferdig ledelse</i>		.91	.76
item 1	.85		
item 2	.90		
item 3	.86		
<i>Arbeid-familiekonflikt</i>		.88	.64
item 1	.73		
item 2	.84		
item 3	.81		
item 4	.82		
<i>Autonomi</i>		.86	.62
item 1	.82		
item 2	.77		
item 3	.73		
item 4	.80		

Tabell 7.

Målemodell 2 - diskriminant validitet

	Rettferdig ledelse	Autonomi	Arbeid-familiekonflikt
Rettferdig ledelse	1	.20	.07
Autonomi	.20	1	.09
Arbeid-familiekonflikt	.07	.09	1
Mean Communalities (AVE)	.76	.62	.64



Notat.. ** $p < .001$

Figur 4. Strukturmodell 2 for å teste hypotese 5

Strukturmodell 2. Strukturmodellen viser at det ikke foreligger en signifikant interaksjonseffekt av rettferdig ledelse og autonomi på arbeid-familiekonflikten ($\beta = .005$, $p < .58$). Dette vil si at forholde mellom opplevelsen av en rettferdig leder og arbeid-familiekonflikter ikke påvirkes av autonomi i forhold til arbeidsoppgaver på jobben. Dermed er hypotese 5 avkreftet.

Diskusjon

Hovedformålet med denne studien var å se nærmere på betydningen av rettferdig ledelse for arbeid-familiekonflikter. For å finne ut mer om dette, har jeg undersøkt om sosialt klima kan ha en medierende rolle i dette forholdet, og om autonomi kan ha en modererende rolle for sammenhengen mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter.

Først vil jeg kort oppsummere hovedfunnene og drøfte mulige årsaker. Jeg vil også diskutere metodiske styrker og svakheter med studien. Avslutningsvis vil jeg påpeke og diskutere teoretiske og praktiske implikasjoner ved funnene.

Funn

I denne studien fant jeg støtte for fire av fem hypoteser. Det var en signifikant sammenheng mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Det var også en signifikant sammenheng mellom rettferdig ledelse og sosialt klima, og mellom sosialt klima og arbeid-familiekonflikter. Analysen viste også at sosialt klima har en medierende rolle i forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Det siste funnet i studien var at autonomi ikke moderere forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter.

Rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Jeg fant en signifikant og direkte sammenheng mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikt som støtter hypotese 1. Funnet tyder også på at oppfatningen av leder som rettferdig kan ha noe innvirkning på balansen mellom arbeidsliv og familieliv. Men den effekten rettferdig ledelse har på arbeid-familiekonflikter er ikke stor ($\beta = .09$). Dette kan tyde på at det er andre sider ved ledelse som har innvirkning på arbeid-familiekonflikter. Det kan også være tilfellet at det er andre aspekter av arbeidslivet enn ledelse som påvirker om medarbeidere opplever slike konflikter. Dette funnet gjør det aktuelt å undersøke mulige mellomliggende faktorer som kan forklare forholdet ytterligere, ettersom en stor del av variansen ikke bare kan forklares ved å se utelukkende på rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter.

Krav og ubalanse. Tidligere forskning har blant annet funnet at jobbstress kan føre til økt arbeid-familiekonflikter (Willis, O'Connor & Smith, 2008). Forskning har vist at dersom medarbeidere opplever for mange krav på arbeidsplassen, som for eksempel at lederen gir en medarbeider for mange oppgaver, kan dette medføre en opplevelse av ubalanse mellom krav og ressurser som deretter kan føre til jobbstress (Bakker & Demerouti, 2007; Brauchli et al., 2014; Voydanoff, 2004). Opplevelsen av høye krav på arbeidsplassen kan bidra til en belastningsbasert arbeid-familiekonflikt. Det er ikke utenkelig at en medarbeider som får for mange oppgaver, også kan oppleve en tidsbasert arbeid-familiekonflikt fordi mengden

oppgaver krever at medarbeideren tilbringer mer tid på arbeidsplassen. Forskning støtter også at timer tilbrakt på arbeidsplassen er positivt relatert til slike konflikter, altså at en medarbeider som må tilbringe for mange timer på jobb for å klare å fullføre oppgavene sine, kan oppleve en arbeid–familiekonflikt (Greenhaus et al., 2003; Pleck et al., 1980). Dermed kan en mulig årsak til en slik sammenheng, være at antall arbeidsoppgaver og vanskelighetsnivå kan være avgjørende for opplevelsen av arbeid-familiekonflikter.

JD-R modellen. Når medarbeidere opplever at lederen er urettferdig kan dette føre til at mangel på en ressurs gjør at medarbeideren ikke klarer å møte kravene som blir stilt. Det kan også hende at en urettferdig leder kan oppleves som et krav for medarbeiderne. Datamaterialet som benyttes kan ikke si noe om dette. Uavhengig av om urettferdig ledelse kan oppleves som et krav eller ei, kan det se ut til at rettferdig ledelse/urettferdig ledelse ikke bør settes inn i JD-R modellen som ressurs/krav alene for å forklare hvorfor arbeid-familiekonflikter forekommer. Effekten mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter er liten, derfor bør det undersøkes om det kan være andre aspekter som har innvirkning på forholdet.

Rettfærdig ledelse og sosialt klima. Jeg fant også støtte for hypotese 2, at det er en sammenheng mellom rettferdig ledelse og sosialt klima ($\beta = .52$). Dette funnet er i samsvar med Masterson og kollegaer (2000), som fant at interaksjonsrettferdighet kunne påvirke i hvilken grad organisasjonen oppleves som støttende og om medarbeidere oppfatter at det er et godt sosialt klima (Howes et al., 1995). Effekten av rettferdig ledelse på sosialt klima er sterk. Dette kan tyde på at oppfattelsen av rettferdig ledelse kan ha mye å si for hvordan det sosiale klimaet oppleves.

Generelt ser det ut til at oppfattelsen av om ledelsen er rettferdig eller ikke, virker inn på hvordan medarbeidere oppfatter sine omgivelser. Dette kan tyde på at ledelsen kan fungere som rollemodeller, og at det lederen gjør gjenspeiles i det sosiale miljøet. Dette kan være et resultat av at de ansatte preges av hvordan de oppfatter sin leder, og dermed hvordan de opplever det sosiale miljøet.

Ledere som rollemodeller. Ledere kan fungere som rollemodeller i arbeidslivet og dermed kan lederens grad av rettferdighet påvirke det sosiale klimaet. Scarnati (2002) påpeker at ledere kan etablere det organisatoriske klima på arbeidsplassen ved å være en rollemodell. Ledere kan dermed bidra til å endre medarbeidernes atferd og holdninger ved å opptre rettferdig, ettersom opplevelsen av rettferdighet både kan påvirke medarbeideres atferd og holdninger (Colquitt et al., 2001). En medarbeiders holdninger kan påvirke hvordan omgivelsene og det sosiale klimaet oppleves (Hollensbe, Khazanchi & Masterson, 2008).

Basert på dette kan det tenkes at lederen som går foran som et godt eksempel for sine medarbeidere kan skape et bedre sosialt klima. Dermed kan ledere til dels styre hvordan medarbeiderne forholder seg både til hverandre og til jobben sin. Forskning har blant annet vist at dersom medarbeidere oppfatter arbeidsmiljøet som rettferdig, er sannsynligheten større for at de også viser mer OCB (organizational citizenship behaviour) og bedre jobbprestasjoner (Konovsky & Cropanzano, 1991; Moorman, 1991). Organ (1977, i Moorman, 1991, s. 845) definerer OCB som jobb-relatert arbeid som en medarbeider selv velger å utføre, som ikke er relatert til det formelle organisatoriske belønningssystemet, og som i tillegg øker effektiviteten til funksjoner i organisasjonen. Dette kan tyde på at opplevelsen av rettferdighet kan være motiverende og kan øke ønsket atferd fra medarbeidere. Dette kan også gi en indikasjon på at rettferdig ledelse kan oppleves som en ressurs for medarbeider (jf. JD-R modellen) og at medarbeidere kan prestere bedre og føler seg motiverte når de har et godt sosialt klima rundt seg

Sosialt klima og arbeid-familiekonflikt. Jeg fant også støtte for at det sosiale klimaet kan påvirke om en medarbeider opplever arbeid-familiekonflikter ($\beta = -.37$). Omgivelsene og det sosiale klimaet på arbeidsplassen kan altså føre til opplevelse av både mindre og mer konflikter. Hvis det sosiale klimaet er slik at medarbeiderne opplever hverandre som konkurrenter, oppleves dette som et jobbkraft som kan medføre en arbeid-familiekonflikt. Det sosiale klimaet kan også ha et positivt utfall for de ansatte. Opplevelsen av et behagelig og godt sosialt klima på arbeidsplassen kan føre til at medarbeidere har mer energi og overskudd når de kommer hjem, og dermed til mindre arbeid-familiekonflikter. Funnet stemmer overens med funnene til Thomas og Ganster (1995) om at bedrifter som er fleksible sender signaler til sine ansatte om at det er akseptert å ha et familieliv ved siden av arbeidet, noe som fører til mindre arbeid-familiekonflikter blant medarbeiderne. Dette også stemmer overens med funn som har vist at lederens fleksibilitet kan være koblet til arbeid-familiekonflikter (Anderson, 2002; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006). Dette kan tyde på at fleksibilitet i arbeidshverdagen er viktig for ansatte.

Normer. Det kan være flere årsaker til at det sosiale klimaet virker inn på arbeid-familiekonflikter. En mulig forklaring tar utgangspunkt i at vi mennesker er sosiale vesen. I en sosial kontekst som på en arbeidsplass, vil det alltid utvikles normer (Bang, 2011). Normer er uskrevne regler som beskriver hvordan alle medlemmer av en organisasjon skal tilnærme seg arbeidet sitt og interagere med hverandre (Hammer et al., 2004). Arbeidstakeren opplever å bli belønnet hvis normene blir fulgt, og sanksjonert om de ikke blir fulgt (Bang, 2011). Hvis normene på en arbeidsplass tilsier at jobben har prioritet framfor familien, så kan det bli

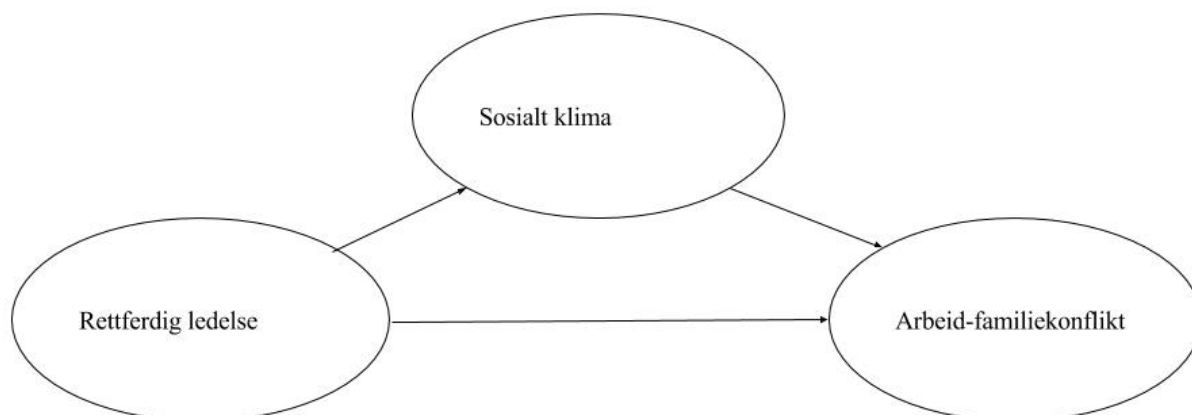
vanskelig å gå imot normene. Resultatet kan bli sanksjoner dersom medarbeidere å ikke følger normene, eller at normene blir fulgt på bekostning av familielivet. Dermed kan det, uavhengig av om en ”usunn” norm følges eller ikke, oppstå en ubalanse som kan føre til arbeid-familiekonflikter (Hammer et al., 2004). Det kan også tenkes at det sosiale klima kan oppleves både som krav og som ressurs for medarbeidere, avhengig av hvilken normer som er gjeldene på arbeidsplassen (jf. JD-R modellen). Dersom normene støtter opp under at det er viktig å ha et godt familieliv ved siden av jobben, kan dette også bidra til mindre konflikter fordi det er akseptert å velge familien framfor jobben.

Konformitet. En mulig årsak til sammenhengen mellom sosialt klima og arbeid-familiekonflikter kan også være at det oppleves som ubehagelig å skille seg ut fra mengden (Asch, 1955). Konformitet kan ligge til grunn for denne sammenhengen. En studie av Fletcher, Major og Davis (2008) fant blant annet at dersom et individ opplevde klimaet på arbeidsplassen som konkurransepreget, kan dette føre til økt stressnivå. Normer som styrer hvordan medarbeidere utfører jobben sin og konformitet kan medføre at medarbeidere opplever det som vanskelig å bryte med de eksisterende normene og prioritere familie framfor jobb når det sosiale klimaet er preget av konkurranse om å prestere best. Dette kan igjen føre til økt stressnivå. Tidligere forskning har vist at jobbstress og arbeid-familiekonflikter kan være nært relatert og utløse hverandre (Judge & Colquitt, 2004).

På samme måte som normer og konformitet i et dårlig sosialt klima kan føre til økende arbeid-familiekonflikter, kan det også tenkes at et godt sosialt klima vil føre til mindre av disse konfliktene. En studie av Mesmer-Magnus og Viswesvaran (2006) fant at arbeid-familiekonflikter påvirkes mest den enkeltes persepsjon av en positiv arbeid-familiekultur og støtte fra leder og ektefelle. Basert på disse funnene, og funnene fra min studie, vil det være viktig at ledere forstår sin egen påvirkningskraft på det sosiale klimaet. De må være bevisste på at det bør være et sosialt klima på arbeidsplassen hvor det er mulig å ha en familien ved siden av arbeidet, at dette er akseptert og at det er tilrettelagt for det.

Sosialt klima som mediator. Sosialt klima har en delvis medierende effekt mellom rettfærdig ledelse og arbeid-familiekonflikter ($\beta = -.19$). Dersom lederen oppfattes som rettfærdig, kan dette påvirke det sosiale klimaet slik at det blir bedre, og dermed vil medarbeidere også oppleve mindre arbeid-familiekonflikter. Dersom lederen derimot oppleves som urettfærdig, kan det føre til at medarbeidere opplever det sosiale klimaet som mindre bra, noe som kan føre til en opplevelse av mer arbeid-familiekonflikter. Denne medierende effekten tyder på at deler av sammenhengen mellom rettfærdig ledelse og arbeid-

familiekonflikter blir absorbert av en tredje faktor, sosialt klima, når den inkluderes i analysen (Field, 2013).



Figur 5. Sosialt klima som mediator

Konkurransorientert sosialt klima. Den medierende effekten av sosiale klima, kan blant annet være grunnet i belønningssystemene på arbeidsplassen. Det sosiale klimaet utvikles til dels på grunnlag av hvor rettferdig leder oppfattes (Judge & Colquitt, 2004), og belønningssystemet kan være et godt eksempel på dette. Det leder verdsetter er det som belønnes og dermed kan normer utvikles og forsterkes på bakgrunn av belønningssystemet (Bang, 2011). Dersom medarbeidere opplever at leder har innført et urettferdig belønningssystem kan leder oppleves som urettferdig og det sosiale klimaet oppleves som konkurransepreget og dårligere (Masterson et al., 2000). Fletcher, Major og Davis (2008) fant blant annet at medarbeidere som oppfatter at klimaet er preget av konkurranse, opplever økt stressnivå. Et slikt sosialt klima kan føre til at medarbeidere ikke klarer å legge fra seg arbeidet eller ikke ønsker å skille seg fra andre medarbeidere med å bryte normene på arbeidsplassen. Medarbeidere kan oppleve høyere krav fra leder, og dette kan oppleves som urettferdig. For å innfri disse kravene kreves, er det gjerne nødvendig å bruke mer tid på arbeidsplassen. Resultatene fra tidligere forskning sammen med mine funn, kan tyde på at dette vil føre til arbeid-familiekonflikter (Byron, 2005; Greenhaus et al., 2003; Pleck et al., 1980).

Familievennlig sosialt klima. Opplevelsen av at leder er rettferdig, kan medføre andre konsekvenser for medarbeideren. Mesmer-Magnus og Viswesvaran (2006) fant at støtte fra leder og opplevelsen av et familievennlig klima er relatert til lavere grad av arbeid-familiekonflikter. Enkelte studier har blant annet funnet at støttende ledelse og rettferdig ledelse kan oppfattes som det samme av medarbeidere, og enkelte mål på rettferdig ledelse

består av spørsmål om hvor støttende ledelsen oppfattes (Knardahl, 2011). Hollensbe og kollegaer (2008) påpeker at hva medarbeidere opplever først av støttende eller rettfærdig leder, kan være uklart, men at de to konseptene ofte henger sammen. Samtidig er det viktig å huske at selv om enkelte operasjonaliserer støttende ledelse som en del av rettfærdig ledelse, er det ikke gjort i denne studien. Dermed kan dette bare gi en indikasjon på at rettfærdig ledelse kan føre til mindre arbeid-familiekonflikter via sosialt klima. Forskning av Anderson (2002) viste at medarbeidere opplever mindre arbeid-familiekonflikter dersom ledere har et fleksibelt forhold til arbeidstider. Dermed kan denne forskningen, sammen med flere studier (Tepper, 2000; Judge & Colquitt, 2004) og egne funn, gi et bedre grunnlag for å si at rettfærdig ledelse påvirker oppfattelsen av arbeid-familiekonflikter via sosialt klima. Årsaken til dette kan blant annet være om leder legger opp til at det skal være et sosialt klima som er tilrettelagt for å ha en god arbeid-familiebalanse.

Autonomi som moderator. Analysen for å teste hypotese 5 viste at arbeid-familiekonflikter ikke påvirkes av interaksjonen mellom rettfærdig ledelse og autonomi. Dette kan ha flere årsaker. En kan være at ikke alle kriteriene for å gjennomføre en interaksjonsanalyse ble oppfylt. Autonomi viste seg å ha en sammenheng med arbeid-familiekonflikter ($\beta = -.23, p < .001$), som strider mot Baron og Kennys (1986) kriterium om at moderatorer ikke skal være relatert til avhengig variabel. Jeg valgte likevel å gjennomføre analysen på grunn av det teoretiske grunnlaget for hypotesen og tidligere empiri.

Er autonomi en selvfølge? En annen mulig årsak til at resultatene viser at det ikke er en interaksjonseffekt, kan være at autonomi er ansett som en selvfølge for store deler av utvalget i studien. Gjennomsnittskåren for målene på autonomi var blant de høyeste av alle indikatorene. Dette kan tyde på at autonomi er noe som mange opplever i arbeidshverdagen. En mulig forklaring på dette kan være at kunnskapsbasert arbeid ofte er preget av stor grad av autonomi. Drucker (1999) hevder at autonomi er en nødvendighet for at kunnskapsarbeidere skal klare å være produktive. Dermed kan det være slik at autonomi ikke modererer forholdet mellom opplevelsen av rettfærdig ledelse og arbeid-familiekonflikter, som hypotese 5 antar. Siden de fleste i utvalget i studien opplever å ha autonomi, og at det derfor ikke påvirker forholdet mellom rettfærdig ledelse og arbeid-familiekonflikter.

Autonomi som mediator. I min studie viste det seg derimot at autonomi hadde en direkte effekt på opplevelsen av arbeid-familiekonflikter. Det kan tenkes at autonomi kan påvirke arbeid-familiekonflikter direkte, men ikke forholdet mellom rettfærdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Det kan også være tilfellet at autonomi ikke har en modererende effekt fordi det kan ha en medierende effekt, og at hvor rettfærdig lederen oppfattes, påvirker

graden av opplevd autonomi som videre kan ha en effekt på opplevelsen av arbeid-familiekonflikter. Når en medarbeider opplever at lederen er rettferdig og gir spillerom til selv å bestemme hvordan jobben skal utføres, kan dette gi en opplevelse av kontroll, noe som videre kan føre til lavere grad av arbeid-familiekonflikter (Anderson, 2002). Som Drucker (1999) hevder, er autonomi en nødvendighet for kunnskapsarbeidere. Da kan det tenkes at det vil påvirke medarbeideres opplevelse av arbeid-familiekonflikter direkte dersom de ikke har tilstrekkelig autonomi. Dermed kan det være av interesse å undersøke dette forholdet i videre forskning, og å gå dypere inn i problemstillinger om hvilken rolle autonomi spiller i sammenheng mellom rettferdighet og arbeid-familiekonflikter.

Metodiske styrker og svakheter ved studien

Studien har noen styrker og svakheter av metodisk karakter. Disse vil jeg drøfte nå. Dette er sider ved studien det må tas spesielt høyde for om funnene skal kunne sammenlignes med funn fra andre studier og om funnene skal kunne generaliseres til et større utvalg.

Generaliserbarhet. Studien er basert på et stort utvalg. Dette gjør at funnene i større grad kan generaliseres. Dette er også en av fordelene ved å gjøre en kvantitative studie med stort utvalg, fordi dette kan gi god og mer valid statistikk.

Utvalget. Det kan være en begrensning ved denne studien at respondentene er fra akademia. Innenfor denne bransjen, som i stor grad er preget av kunnskapsarbeid, er det vanlig å jobbe selvstendig og medarbeidere styrer i stor grad sin egen arbeidsdag (Brochs-Haukedal, 2011). Ledere innen kunnskapspregede yrker som akademia bør dermed ikke styre sine medarbeider like mye som ledere i andre typer virksomheter kan være nødt til. Kunnskapsmedarbeidere er i stor grad avhengig av å ha autonomi og kontroll over egen arbeidshverdag (Drucker, 1999; Kelloway & Barling, 2000). Dette kan gjøre det mindre gunstig å undersøke betydningen av ledelse innen kunnskapsarbeid. Samtidig har enkelte argumentert for at ledere kan ha betydning for i hvilken grad medarbeidere opplever å ha frihet i arbeidet sitt (van Prooijen, 2009). Men det kan også ha sine fordeler å teste hypotesene på nettopp dette utvalget. Som nevnt innledningsvis, kommer ideen til studien fra observasjoner og en medarbeiderundersøkelse som ble gjort i en kunnskapsbasert bedrift. Dermed er det gunstig at også utvalget som dataene er hentet fra, er en kunnskapsbasert bedrift. Da kan funnene med større trygghet overføres til bedriften ideen kom fra, fordi arbeidshverdagen til de to utvalgene er tilnærmet lik. Utvalget har også en jevn og lik kjønnsfordeling, noe som er gunstig for generaliserbarheten.

Norsk arbeidsliv. En annen kvalitet med utvalgt som er gjør det gunstig med tanke på å kunne overføre det til norsk arbeidsliv generelt, er at dataene er hentet fra det norske arbeidslivet. Dermed kan mine funn med større sannsynlighet kunne generaliseres til det norske arbeidslivet også. Dette fordi det blir færre hensyn å ta med tanke på kulturelle forskjeller. Noe som er typisk for det norske arbeidslivet er blant annet en flat maktstruktur (Hofstede, 1984). Makt er en sentral del av ledelse (Strand, 2010), og dette bør tas høyde for når funnene skal generaliseres på tvers av kulturer. Men det er ikke nødvendig å ta høyde for dette ved generalisering til norsk arbeidsliv.

Kryss-seksjonell design. For å samle inn data er selvrapportert kryss-seksjonell design benyttet. Det er en mye brukt metode for å undersøke organisatoriske forhold og kan gi et godt øyeblikksbildet av hvordan medarbeidere opplever arbeidsplassen sin (Spector, 1994). I tillegg er det en kostnadseffektiv og tidsbesparende metode som er gunstig når mye data skal samles inn (Barratt & Kirwan, 2009). Svakheten ved metoden kan være at det er vanskelig å si noe om retningene til effektene. Den enkelte respondent har besvart hele spørreskjemaet på et tidspunkt. Dette gjøre det vanskelig å konkludere om kausalitet og årsaksretninger (Spector, 1994). Dermed kan det ikke utelukkes at effektene kan en annen årsaksretning enn antatt.

Common method bias. Når disse dataene er hentet inn med samme innsamlingsmetode, kan dette også føre til den metodisk svakheten common method bias. Dette kan føre til overlappende variasjon på grunn av hvordan dataene er samlet inn, og det kan oppstå effekter som egentlig ikke eksisterer i analysene (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Podsakoff & Organ, 1986). I denne studien har jeg likevel valgt å benytte meg av denne databasen, fordi den har et stort utvalg og fordi den gir et godt innblikk i sammenhenger. Det kan også være nyttig å se funnene i forhold til tidligere studier for å se om funnene stemmer med tidligere forskning. Da vil også sannsynligheten avta for at effektene som er funnet bare er tilfeldig på grunn av common metode bias.

PLS-SEM. En styrke ved studien er at jeg har brukt PLS-SEM. En av grunnene til at dette er en god analyse å bruke er at PLS-SEM ikke har noen krav til antakelser om utvalget (Bartram & Casimir, 2007; Hair et al., 2014). Dette er spesielt nyttig ved et stort utvalg, fordi de ofte ikke er normalfordelt, noe som er en antakelse ved flere andre analyser (Voola & O’Cass, 2010). Bartram og Casimir (2007) påpeker også at det er en god metode når komplekse modeller skal testes. Det er også en god metode å bruke når det ikke finnes så mye teori og forskning innen feltet (Fornell & Bookstein, 1982).

PLS-SEM bias. PLS-SEM har likevel fått kritikk for å ikke ha optimale parameterestimater, også kalt PLS-SEM bias (Hair et al., 2011). Det går ut på at konstruktene som måles,

er et resultat av indikatorer som fører til problemer, fordi indikatorer har samme grad av målefeil, og denne målefeilen tas videre til de latente variablene som videre påvirkere koeffisientene (Reinartz, Haenlein & Henseler, 2009). Dette kan resultere i at strukturmodellen blir ofte blir underestimert og målemodellen blir overestimert. Denne feilen er det ikke mulig å unngå helt (Reinartz et al., 2009). Jeg har likevel valgt å bruke PLS-SEM på grunn av metodens fordeler som at den ikke krever et normalfordelt utvalg, og at den er god til å ta høyde for flere konsepter og ved komplekse modeller. Studier har også vist at forskjellen mellom CB-SEM og PLS-SEM ikke er stor og dermed at PLS-SEM bias ikke er så skadelig for estimatene (Hair et al., 2011; Reinartz et al., 2009).

Implikasjoner

Teoretiske implikasjoner. Dersom mine funn ses i relasjon til JD-R modellen, kan det tyde på at rettferdig ledelse ikke utelukkende kan fungere som en ressurs. Funnene gir derimot ingen bevis for at urettferdig ledelse kan oppleves som et krav for medarbeidere. Likevel kan det tenkes at det kan være tilfellet. Årsaken til dette kan være at når medarbeidere opplever at ledere er urettferdige kan dette komme av at de opplever at for store eller omfattende krav blir stilt, og dermed er det kravet i seg selv som gjør at leder oppfattes som urettferdig. Men det er ikke dette som er blitt undersøkt i denne studien. Dermed er dette noe som det bør forskes mer på, og kanskje mer spesifikt på hvilken andre konsekvenser opplevelsen av urettferdig ledelser kan få for medarbeidere.

Er autonomi noe alle vil ha? Det at autonomi ikke hadde en modererende effekt på forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter, kan ha en teoretisk implikasjon for synet på autonomi. Det kan være slik som drøftet, at autonomi oppleves av alle på arbeidsplassen, og at det dermed ikke påvirker sammenhengen mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Men det kan også hende at årsaken til at jeg ikke fant en signifikant effekt, er at autonomi på arbeidsplassen ikke er noe alle ønsker. Autonomi er blitt beskrevet som et basalt psykologisk behov (Hetland & Hetland, 2011). Flere forskere har fremhevet viktigheten av autonomi som en del av arbeidslivet (Brauchli et al., 2014; Hetland & Hetland, 2011; Hetland, Skogstad, Hetland & Mikkelsen, 2011). van Prooijen (2009) påpeker blant annet at behovet for autonomi kan påvirkes av det sosiale miljøet. Barrick og Mount (1993) fant at autonomi kunne føre til bedre prestasjoner hos ekstroverte og planmessige ledere. Dette kan tyde på at autonomi ikke nødvendigvis passer for alle, og dermed kan det være interessant å undersøke behovet for autonomi blant medarbeidere mer i dybden.

Årsaker til arbeid-familiekonflikter. En teoretisk implikasjon kan også være å undersøke om andre sider av ledelse enn rettferdighet har mer å si for forekomsten av arbeid-familiekonflikter blant medarbeidere, eller om det er andre aspekter ved arbeidslivet som har mest å si. Ettersom at mine funn viser at rettferdig ledelse ikke har en stor direkte effekt på arbeid-familiekonflikter, kan det tyde på at det er andre aspekter som bør undersøkes. En av disse kan være autonomi og om autonomi kan ha en medierende rolle heller enn en modererende effekt. Ellers viste analysene at det sosiale klimaet har en større effekt på forekomsten av arbeid-familiekonflikter. Dermed kan det også være av interesse å se nærmere på faktorer innen det sosiale klimaet og å undersøke om det er andre sider ved omgivelsene, utenom ledelse, som har innvirkning på arbeid-familiekonflikter.

Årsaksretning. Jeg kan ikke konkludere med årsaksretning i studien på grunn av det kryss-seksjonelle designet. Det kan for eksempel være slik at opplevelsen av arbeid-familiekonflikter fører til at medarbeider opplever lederen sin som urettferdig og ikke omvendt. Siden målet på rettferdig ledelse er subjektivt fra medarbeiderens side, kan det hende at de som opplever flere arbeid-familiekonflikter i utgangspunktet, ikke opplever verken det sosiale klimaet som positivt eller lederen sin som rettferdig. Dermed kan det være slik at det starter med medarbeideren og ikke med lederen. Ved senere studier kan det være interessant å samle inn data longitudinelt for å undersøke retningene på effektene og for å kunne trekke slutninger om kausalitet.

Praktiske implikasjoner. De praktiske implikasjonene av denne studien er i stor grad preget av tiltak som må starte hos ledelsen. Funnene mine tyder på at oppfatningen av hvor rettferdig lederen er, påvirker det sosiale klimaet. Derfor er dette noe ledere må være bevisst på. De bør tenke over at handlingene deres kan påvirke både det sosiale klimaet og hvordan kollegaer forholder seg til hverandre. I tillegg kan det påvirke hvordan medarbeidere klarer å balansere arbeid og familie.

Tiltak. Funnene i studien tyder på at leder til en viss grad aktivt kan styre det sosiale klimaet. Dette er noe ledere bør være forsiktige med siden denne påvirkningen kan gjøre det sosiale klimaet både bedre og dårligere for medarbeiderne. Tiltak og bevisste valg fra leder kan påvirke det sosiale klimaet slik at det blir mer familievennlig og kan senke arbeid-familiekonfliktene blant de ansatte. Forskning på de positive effektene arbeid-familievennlige støttefunksjoner har vist at det er relatert til redusert arbeid-familiekonflikter, men forskningen har ikke utelukkende støttet dette (Butts, Casper & Yang, 2012). Butts, Casper og Yang (2012) påpeker også at noe av grunnen til sprikende funn på dette området, kan komme av forskjellige operasjonaliseringer av bruken av arbeid-familievennlige støttefunksjoner.

Enkelte har målt hvor tilgjengelige disse funksjonene er, mens andre har målt om de eksisterer på arbeidsplassen. Disse funksjonene vil mest sannsynlig ikke vil ha en effekt dersom de eksisterer på arbeidsplassen, men ikke er tilgjengelige for de ansatte. Dette er noe ledere bør være klare over dersom de ønsker å ta i bruk slike tiltak. Ledere må sørge for at støttefunksjonene faktisk blir gjort tilgjengelige for de som trenger dem.

Belønningssystem. Et konkret tiltak ledere kan benytte seg av, er et belønningssystem som ikke fremmer et konkurranseorientert klima, ved å unngå å stille for høye krav til hver enkelt og sette folk opp mot hverandre. Belønning må ikke bare bestå av lønn og bonuser. Det kan også komme i form av utviklingsmuligheter, mer fritid og anerkjennelse (Knardahl, 2011). Belønning i form av mer fritid er noe som kan være spesielt gunstig for medarbeidere med familie. Det er viktig at lederer husker at det ikke er så mye som skal til for at belønningssystemer kan få for stort fokus på feilfritt arbeid (Kaufmann, 2011). Dermed kan det tenkes at det vil være fordelaktig for ledere å for eksempel belønne medarbeidere både på individ- og gruppenivå (Barnes, Hollenbeck, Jundt, DeRue & Harmon, 2011). Dette vil fremme samarbeid, samtidig som det kan gi medarbeidere et insentiv til å ikke drive med sosial loffing (Karau & Williams, 1993). Sosial loffing vil si at individ presterer dårligere i gruppesammenheng enn de ville gjort dersom de jobbet individuelt (Latané, Williams & Harkins, 1979). Ved å belønne på både individ- og gruppenivå kreves det at hver enkelt gjør sin del, samtidig som det krever samarbeid og at medarbeiderne ikke settes opp mot hverandre i like stor grad som ved kun individuell belønning.

Fleksibel arbeidstid. Et tiltak som har vist seg å ha en effekt er det å ha fleksible arbeidstider. Forskningen på dette har vist at når ansatte har muligheten til å ha mer fleksible arbeidstider, kan dette føre til mindre arbeid-familiekonflikter (Parker & Allen, 2001; Siegel et al., 2005). Det kan også tenkes at ledere som innfører slike ordninger oppfattes som mer rettferdige, og at det kan oppleves som en slags belønning å ha muligheten til å kunne styre sin egen arbeidstid.

Medarbeidersamtale. En annen praktisk implikasjon kan være at ledere bør ha et bevisst forhold til den psykologiske kontrakten en leder har med medarbeiderne sine. På denne måten kan misforståelser unngås og det gi lederen mulighet til å forhindre at medarbeidere opplever å bli forbigått og at leder oppleves som urettferdig. Dette er også spesielt viktig ettersom partene i avtalene ikke nødvendigvis oppfatter at avtalen inneholder det samme (Rousseau, 1989). En mulig løsning på dette kan være medarbeidersamtaler. Mikkelsen (2002, i Mikkelsen, 2010, s. 468) anbefaler en slik samtale minst en gang i året eller oftere. Det skal også nevnes at medarbeidersamtaler ikke alene kan hindre medarbeidere

i å oppleve seg urettferdig behandlet. Det er ikke en løsning i seg selv, men det kan gi leder muligheten til å ha en skikkelig og strukturerte samtale med medarbeideren om arbeidet og forholdet til medarbeideren (Mikkelsen, 2010).

Rettferdig for alle? Det er viktig å være klar over at hvor rettferdige lederen er, baseres på den subjektive opplevelsen til de ansatte (Greenberg, 2011). Det vil sannsynligvis være vanskelig å bli oppfattet som rettferdig av alle sine ansatte alltid. Noe som oppleves som rettferdig for enkelte, kan oppleves som mindre rettferdig for andre. En ulovfestet norm som gjelder i arbeidslivet, er ledes styringsrett (Fanebust, 2013). Alle beslutninger leder tar vil ikke alltid blir tatt så godt imot av alle, men det er en leders jobb å styre, lede, fordele og kontrollere sine medarbeideres arbeid. Dette betyr imidlertid ikke at ledere bare skal gi opp. Det impliserer heller at ledere må ha realistiske forventninger og være klar over at alle ikke alltid vil oppleve at det lederen gjør og bestemmer er rettferdige. Det kan sies å være en ledes viktigste oppgaver å opptre rettferdig på arbeidsplassen (Colquitt & Zipay, 2015). Derfor bør leder jobbe for å bli oppfattet som rettferdig.

Konklusjon

Funnene fra denne studien tyder på at det ikke utelukkende er graden av rettferdig ledelse som har betydning for medarbeiders oppfattelse av arbeid-familiekonflikter. Det kom fram at sosialt klima har en medierende rolle mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Resultatene mine kan tyde på at i hvilken grad ledere oppfattes som rettferdige, kan ha innvirkning på det sosiale klimaet. Det sosiale klimaet på arbeidsplassen kan videre påvirke i hvor stor grad medarbeidere oppfatter arbeid-familiekonflikter. Det studien derimot ikke fant, var at autonomi modererer forholdet mellom rettferdig ledelse og arbeid-familiekonflikter. Studien viser viktigheten av rettferdig ledelse, spesielt med tanke på det sosiale klimaet. Jeg kan ikke konkludere med at urettferdig ledelse og dårlig sosialt klima kan føre til arbeid-familiekonflikter. Det jeg derimot kan konkludere med er at det er en sammenheng mellom disse forholdene. Ettersom ledere kun kan endre sin egen atferd og ikke direkte kan endre medarbeideres oppfattelse av arbeid-familiekonflikter, kan studien gi en pekepinn og innsikt for ledere i hvordan de kan gå fram for å minske arbeid-familiekonflikter for sine ansatte.

Referanseliste

- Addinsoft. (2015). XLSTAT Versjon 2015.5-01.23600. Addinsoft.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278–308. <http://doi.org/10.1037//1076-899B.5.2.278>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S., & Evans, S. (2012). Dispositional variables and work-family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 17–26. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.002>
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior, 19*(3), 235–258. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](http://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
- Anderson, S. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work–Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management, 28*(6), 787–810. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00190-3](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00190-3)
- Asch, S. E. (1955). Studies of Independence and Conformity: I. A minority of One Against a Unanimous Majority. *Psychological Monographs: General and Applied, 70*(9), 1–70. <http://doi.org/10.1037/h0093718>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. <http://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management, 10*(1), 16–38. <http://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, D. S., & Harmon, S. J. (2011). Mixing Individual Incentives and Group Incentives: Best of Both Worlds or Social Dilemma? *Journal of Management, 37*(6), 1611–1635. <http://doi.org/10.1177/0149206309360845>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

- Barratt, H., & Kirwan, M. (2009). Cross-sectional Studies. Hentet 22 mars, 2016, fra <http://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/research-methods/1a-epidemiology/cs-as-is/cross-sectional-studies>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111–118. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.111>
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4–19. <http://doi.org/10.1108/01437730710718218>
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and Power in social life*. Edison, NJ: Transaction Publishers.
- Brauchli, R., Bauer, G. F., & Hämmig, O. (2014). Job Autonomy Buffers the Impact of Work–Life Conflict on Organizational Outcomes. *Swiss Journal of Psychology*, 73(2), 77–86. <http://doi.org/10.1024/1421-0185/a000126>
- Brochs-Haukedal, W. (2011). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivasjon av autonome medarbeidere. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø - Krav og utfordringer* (s. 65–86). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1999). Work–family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 327–336. [http://doi.org/1076-8998/99/\\$3.00](http://doi.org/1076-8998/99/$3.00)
- Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2012). How Important Are Work–Family Support Policies? A Meta-Analytic Investigation of Their Effects on Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1–25. <http://doi.org/10.1037/a0030389>
- Byrne, Z. S., Pitts, V. E., Wilson, C. M., & Steiner, Z. J. (2012). Trusting the fair supervisor: The role of supervisory support in performance appraisals. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 129–147. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00193.x>
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <http://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <http://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice

- at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., & Zapay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75–99. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>
- Cropanzano, R., Prehar, C. a., & Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324–351. <http://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Dallner, M., Elo, A.-L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindstöm, K., & Orhede. (2000). *Validation of the Generala Nordic Questionnaire (QPSNordic) for psychological and social factors at work*. København: Nordisk Ministerråd.
- Daniels, K., Tregaskis, O., & Seaton, J. S. (2007). Job control and occupational health: The moderating role of national R&D activity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 1–19. <http://doi.org/10.1002/job.390>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94. <http://doi.org/10.2307/41165987>
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60–74. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.60>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199. <http://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791609>
- Eib, C., von Thiele Schwarz, U., & Blom, V. (2015). Don't Let It Get to You! A Moderated Mediated Approach to the (In)Justice-Health Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 434–445. <http://doi.org/10.1037/a0039005>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. Hentet 4 mars, 2016, fra http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/22_Perceived_Organizational_Support.pdf
- Fanebust, A. (2013). *Innføring i arbeidsrett - den individuelle del*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics; 4th Edition*. London:

Sage.

- Fletcher, T. D., Major, D. A., & Davis, D. D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior, 29*(7), 899–922.
<http://doi.org/10.1002/job.503>
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research, 19*(4), 440.
<http://doi.org/10.2307/3151718>
- Gallie, D. (2007). *Employment regimes and the quality of work*. New York: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199230105.001.0001>
- Goh, Z., Ilies, R., & Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 89*, 65–73.
<http://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.009>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9–22. <http://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306437>
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (s. 271–328). Washington, DC: American Psychological Association. Hentet 23 oktober, 2015, fra <http://psycnet.apa.org/books/12171/008.html>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review, 10*(1), 76. <http://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 510–531.
[http://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](http://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behavior, 34*(2), 133–153. [http://doi.org/10.1016/0001-8791\(89\)90010-9](http://doi.org/10.1016/0001-8791(89)90010-9)
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 111–126.
<http://doi.org/10-1037//1076-9889.5.1.111>
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*(4), 560–568.

- <http://doi.org/10.1037/0021-9010.76.4.560>
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
<http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83–97. <http://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.83>
- Hammersvik, L. H. (2013). *Arbeid-familie konflikt - En komparativ studie av fem europeiske land*. Norges Handelshøyskole. Hentet 5 februar, 2016, fra <http://hdl.handle.net/11250/195543>
- Haugen, T. (2012). Bootstrapping - kjær metode uten norsk navn. *Tidsskrift for Den Norske Legeforening*, 132(12), 1497–1497. <http://doi.org/10.4045/tidsskr.12.0550>
- Hetland, H., & Hetland, J. (2011). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø - Krav og Utfordringer* (s. 104–119). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J., & Mikkelsen, A. (2011). Leadership and learning climate in a work setting. *European Psychologist*, 16(3), 163–173.
<http://doi.org/10.1027/1016-9040/a000037>
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81–99. <http://doi.org/10.1007/BF01733682>
- Hollensbe, E. C., Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1099–1116.
<http://doi.org/10.5465/AMJ.2008.35732600>
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanich.
- Howes, J. C., Citera, M., & Cropanzano, R. S. (1995). Total Quality Teams: How organizational Politics and Support Impact the Effectiveness of Quality Improvement Teams. I R. Cropanzano & K. M. Kacmar (Red.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*. London: Publishing Group.
Hentet 12 november, 2015, fra <http://www.researchgate.net/publication/261359828Total>

- Härdle, W. K. (2011). *Springer Handbooks of Computational Statistics Series Editors. Methods*. <http://doi.org/10.1007/978-3-642-16345-6>
- IBM. (2015). IBM SPSS Statistics for Mac, Versjon 23. Armonk, NY: IBM.
- Innstrand, T. S., Melbye Langballe, E., Falkum, E., Espnes, G. a., & Aasland, O. G. (2009). Gender-Specific Perceptions of Four Dimensions of the Work/Family Interaction. *Journal of Career Assessment*, 17(4), 402–416. <http://doi.org/10.1177/1069072709334238>
- Jones, A. P., & Butler, M. C. (1980). A Role Transition Approach to the Stresses of Organizationally Induced Family Role Disruption. *Journal of Marriage and the Family*, 42(2), 367. <http://doi.org/10.2307/351234>
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>
- Kanestrøm, J. (2012). Fortsatt ikke likestilt. Hentet 24 april, 2016, fra <http://forskning.no/kjonn-og-samfunn-likestilling/2012/03/fortsatt-ikke-likestilt>
- Karau, S., & Williams, K. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681–706. <http://doi.org/citeulike-article-id:1260763>
- Kaufmann, G. (2011). Individ, organisasjon og kreativitet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø - Krav og Utfordringer* (s. 87–103). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Keith, T. Z. (2006). *Multiple Regression and Beyond*. London: Pearson Education.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as Organizational behaviour. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 287–304. <http://doi.org/10.1111/1468-2370.00042>
- Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2011). Changing Workplaces to Reduce Work-Family Conflict: Schedule Control in a White-Collar Organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265–290. <http://doi.org/10.1177/0003122411400056>
- Klarner, P., Sarstedt, M., Hoeck, M., & Ringle, C. M. (2013). Disentangling the effects of team competences, team adaptability, and client communication on the performance of management consulting teams. *Long Range Planning*, 46(3), 258–286. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.03.001>
- Knardahl, S. (2011). Arbeid, stress og helse. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø - Krav og Utfordringer* (s. 268–195). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad &

Bjørke.

- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.698>
- Lallukka, T., Arber, S., Laaksonen, M., Lahelma, E., Partonen, T., & Rahkonen, O. (2013). Work-family conflicts and subsequent sleep medication among women and men: A longitudinal registry linkage study. *Social Science and Medicine*, 79(1), 66–75. <http://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.05.011>
- Lambert, S. J. (1990). Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43(3), 239–257. <http://doi.org/10.1177/001872679004300303>
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.37.6.822>
- Lerner, M. J. (1975). The Justice Motive in Social Behavior: Introduction. *Journal of Social Issues*, 31(3), 1–19. <http://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb00995.x>
- Malik, P. S. (2015). Role of Work Family Conflict on Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 7(1), 222–230. Hentet 25 februar, 2016, fra <http://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/18896>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. <http://doi.org/10.2307/1556364>
- Matud, M. P. (2004). Gender differences in stress and coping styles. *Personality and Individual Differences*, 37(7), 1401–1415. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2004.01.010>
- McDonough, P. (2000). Job insecurity and health. *International Journal of Health Services : Planning, Administration, Evaluation*, 30(3), 453–476. <http://doi.org/10.2190/BPFG-X3ME-LHTA-6RPV>
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 215–232. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.004>
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2006). How family-friendly work environments affect work/family conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Labor Research*,

- 27(4), 555–574. <http://doi.org/10.1007/s12122-006-1020-1>
- Mikkelsen, A. (2010). Medarbeidersamtaler: Hva er det, og hjelper det? I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider* (s. 467–486). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: a Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <http://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180265>
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (2005). *Psychological Testing Principles and Applications*. New Jersey: Pearson Education.
- Næss, F. J., & Olerud, H. (2014). *En empirisk analyse av det kjønnsdelte arbeidsmarkedet i Norge : med fokus på kvinners deltidsarbeid i perioden 2003 til 2011*. Norges Handelshøyskole. Hentet 3 mars, 2016, fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/223996>
- Näswall, K., Låstad, L., Vetting, T.-S., Larsson, R., Richter, A., & Sverke, M. (2010). *Job insecurity from a gender perspective: Data collection and psychometric properties*. Department of Psykology. Hentet 22 mars, 2016, fra https://www.researchgate.net/profile/Lena_Lastad/publication/266895450_Job_insecurity_from_a_gender_perspective_Data_collection_and_psychometric_properties/links/5459fe9b0cf2bccc4912f352.pdf
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success, and Psychological Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 275–300. <http://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0025>
- Parker, L., & Allen, T. D. (2001). Work/Family Benefits: Variables Related to Employees' Fairness Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 453–468. <http://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1773>
- Petterson, S. V., & Kjeldstad, R. (2008). Er det plass til mødre i det nye arbeidslivet? - SSB. Hentet oktober 28, 2014, fra <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/er-det-plass-til-modre-i-det-nye-arbeidslivet>
- Pleck, J. H., Staines, G. L., & Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Labor Review*, 103(29), 29–47. Hentet 29 oktober, 2015, fra

<http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/month103&div=40&id=&page=>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.
<http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531–544.
<http://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing, 26*(4), 332–344. <http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*(3), 245–259.
<http://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*(2), 121–139. <http://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., & Morin, E. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: the moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(3), 305–17.
<http://doi.org/10.1037/a0015747>
- Sandvik, O. (2016). Arbeid - SSB. Hentet 19 april, 2016, fra <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/nokkeltall/hovedside-arbeid-og-lonn>
- Scarnati, J. T. (2002). Leaders as role models: 12 rules. *Career Development International, 7*(3), 181–189. <http://doi.org/10.1108/13620430210414892>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Siegel, P. a., Post, C., Brockner, J., Fishman, A. Y., & Garden, C. (2005). The Moderating Influence of Procedural Fairness on the Relationship Between Work-Life Conflict and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 13–24.
<http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.13>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27–41.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>

- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, *82*(3), 434–443. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidsmiljøet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø - Krav og utfordringer* (s. 16–41). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research : a comment on the use of a controversial method. *Journal for Organizational Behavior*, *15*(5), 385–392. <http://doi.org/10.1002/job.4030150503>
- Strand, T. (2010). Å lede er å bruke makt. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (s. 195–212). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: the Role of Contract Violations. *Academy of Management Journal*, *48*(1), 146–157. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993162>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178–190. <http://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2001). Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and Interactive Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(2), 197–215. <http://doi.org/10.1006/obhd.2001.2951>
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, *80*(1), 6–15. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>
- Thuen, F. (2011). To liv på en gang - om jobb og familie. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø - Krav og utfordringer* (s. 296–312). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Underbakke, K., Innstrand, S., Anthun, K., & Christensen, M. (2014). *Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser Hvem - Hva – Hvordan Hvem - Hva – Hvordan*. Trondheim: HiST/NTNU.
- Unger, D., Sonnentag, S., Niessen, C., & Kuonath, A. (2015). The longer your work hours, the worse your relationship? The role of selective optimization with compensation in the associations of working time with relationship satisfaction and self-disclosure in dual-career couples. *Human Relations*. <http://doi.org/10.1177/0018726715571188>
- van Prooijen, J.-W. (2009). Procedural justice as autonomy regulation. *Journal of Personality*

- and Social Psychology*, 96(6), 1166–1180. <http://doi.org/10.1037/a0014153>
- Voola, R., & O’Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245–266. <http://doi.org/10.1108/03090561011008691>
- Voydanoff, P. (2004). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398–412. <http://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108–130. [http://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](http://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6)
- Westman, M., & Etzion, D. lia. (2005). The Crossover of Work-Family Conflict From One Spouse to the Other1. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(9), 1936–1957. <http://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02203.x>
- Willis, T. A., O’Connor, D. B., & Smith, L. (2008). Investigating effort–reward imbalance and work–family conflict in relation to morningness–eveningness and shift work. *Work & Stress*, 22(2), 125–137. <http://doi.org/10.1080/02678370802180558>

Appendiks 1

Skalaene og items brukt i studien (Underbakke, Innstrand, Anthun & Christensen, 2014)

Skala	Item
<i>Autonomi*</i>	<p>Jeg har tilstrekkelig innflytelse i mitt arbeid</p> <p>Jeg kan selv bestemme hvordan jeg skal organisere arbeidet mitt</p> <p>Det finnes rom for at jeg kan ta egne initiativ i jobben min</p> <p>Jeg styrer selv min arbeidssituasjon i den retningen jeg ønsker</p>
<i>Sosialt klima*</i>	<p>Klimaet på min enhet er:</p> <p>Konkurransorientert</p> <p>Oppmuntrende og støttende</p> <p>Mistroisk og mistenksomt</p> <p>Avslappet og behagelig</p> <p>Stivbeint og regelstyrt</p>
<i>Rettferdig ledelse*</i>	<p>Min nærmeste leder fordeler arbeidsoppgaver rettferdig</p> <p>Min nærmeste leder behandler de ansatte rettferdig</p> <p>Min nærmeste leder behandler de ansatte upartisk</p>
<i>Arbeid-familiekonflikt*</i>	<p>Jobben min gjør at jeg har mindre overskudd til aktiviteter hjemme</p> <p>Stress på jobben gjør meg irritabel hjemme</p> <p>Jobben gjør meg for trøtt til å gjøre ting som trenger min oppmerksomhet</p> <p>Bekymringer eller problemer på jobben distraherer meg hjemme</p>

Notat. *Svært uenig (1), Uenig (2), Verken/eller (3), Enig (4), Svært enig (5).