

**Sigve Høgheim**

**Skolelederes hverdag:**

**Relasjonen mellom arbeidsdelegering, utbrenthet og jobbtrivsel**



## **Sammendrag**

Formålet med denne oppgaven var å undersøke relasjonen mellom skolelederes bruk av arbeidsdelegering, utbrenthet og jobbtrivsel. Oppgaven tok utgangspunkt i data samlet inn under prosjektet ”Skolelederes hverdag” på Pedagogisk Institutt, NTNU. Utbrenthet ble målt med en modifisert versjon av Maslach Burnout Inventory. Arbeidsdelegering og jobbtrivsel ble målt med skalaer som ble opprettet til undersøkelsen. Deltakere i denne undersøkelsen var 1818 skoleledere fra populasjonen av norske skoleledere. Data ble samlet inn med bruk av elektronisk spørreskjema, og analysert med konfirmerende faktoranalyse og strukturell likningsmodellering. To strukturelle modeller ble undersøkt, og forskjellen mellom disse er den kausale retningen mellom delegering og utbrenthet. Begge modeller hadde akseptabel tilpasning til data. Resultatene indikerer at arbeidsdelegering og utbrenthet er positivt relatert. Utbrenthet var negativt relatert til jobbtrivsel. Arbeidsdelegering var ikke relatert til jobbtrivsel. Oppgaven belyser betydningen av skolelederes bruk av arbeidsdelegering for skolelederes velvære. Resultatene fra oppgaven ble drøftet i henhold til metodiske begrensninger og forslag til videre forskning.

## **Abstract**

The purpose of this thesis was to explore the relations between principals use of work delegation, burnout and job satisfaction. The thesis was based on data collected during the project ”Skolelederes hverdag” at Pedagogisk Institutt, NTNU. Burnout was measured with a modified version of Maslach Burnout Inventory. Two self-composed scales measured work delegation and job satisfaction. Participants in the study were 1818 principals from the population of Norwegian principals. Data was collected by means of electronic questionnaire, and analysed by means of confirmatory factor analysis and structural equation modelling. Two structural models were tested. Both had acceptable fit to data. The results revealed that work delegation was positively related to burnout. Burnout was negatively related to job satisfaction whereas work delegation was not related to job satisfaction. Burnout was positively related to work delegation. The thesis highlights the importance of work delegation for principals’ well being. The results of the thesis are discussed together with limitations and suggestions for further research.

## **Forord**

Tema for denne oppgaven er skolelederens hverdag og i denne oppgaven blir et relativt nytt forskningstema tatt opp, nemlig relasjonen mellom skolelederens bruk av delegering og utbrenthet. Arbeidet med denne oppgaven har gitt meg anledning til å fordype meg i et spennende og aktuelt tema, og prosessen har vært veldig lærerik.

Jeg vil gi en stor takk til Roger André Federici som har gitt meg muligheten til å benytte hans datasett for å undersøke oppgavens problemstilling. Jeg har stor interesse for kvantitativ forskningstilnærming og statistikk, og anvendelsen av dette datasettet har gitt meg muligheten til å fordype meg i nye analysemetoder og dyrke min faglige interesse. Jeg vil også takke Roger André for faglig veiledning og støtte gjennom hele skriveprosessen. Jeg retter også en stor takk til Einar Skaalvik for faglige innspill og veiledning av masteroppgaven.

Ellers vil jeg takke medstudenter og familie for støtte gjennom hele skriveprosessen. Arbeidet med oppgaven har til tider vært krevende, og deres støtte har vært avgjørende for arbeidet. Sist, men ikke minst, vil jeg takke Sigve Schønning Berg for oppmuntring, støtte og innspill det siste halvåret.

Trondheim, Juni 2011

Sigve Høgheim

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Skolelederens hverdag .....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Struktur på oppgaven.....	4
<b>2. Arbeidsdelegering</b> .....	<b>5</b>
2.1 Begrepsavklaring.....	5
2.2 Arbeidsdelegering i skolen.....	5
<b>3. Utbrenthet blant skoleledere</b> .....	<b>7</b>
3.1 Utbrenthet.....	7
3.2 Ytterligere forståelse av utbrenthet.....	9
3.3 Årsaker til utbrenthet.....	9
3.4 Måling av utbrenthet.....	10
3.5 Et teoretisk perspektiv på arbeidsdelegering og utbrenthet.....	11
<b>4. Jobbtrivsel</b> .....	<b>14</b>
4.1 Begrepsavklaring.....	14
4.2 Utvikling av jobbtrivsel.....	14
4.3 Jobbtrivsel og utbrenthet .....	15
<b>5. Problemstilling og forventninger</b> .....	<b>16</b>
<b>6. Metode</b> .....	<b>18</b>
6.1 Bakgrunn.....	18
6.2 Metodisk tilnærming og design .....	18
6.3 Utvalg og prosedyre.....	18
6.4 Instrumenter.....	19
6.4.1 Arbeidsdelegering .....	19
6.4.2 Utbrenthet .....	19
6.4.3 Jobbtrivsel.....	20
6.5 Dataanalyse .....	20
6.6 Etske betraktninger.....	22
<b>7. Resultater</b> .....	<b>23</b>
7.1 Målemodell: Arbeidsdelegering.....	23
7.2 Målemodell: Utbrenthet.....	25
7.3 Deskriptiv statistikk.....	26
7.4 Relasjon mellom arbeidsdelegering, utbrenthet og jobbtrivsel .....	27

<b>8. Drøfting</b> .....	<b>33</b>
8.1 Sammenhengen mellom arbeidsdelegering og utbrenthet.....	33
8.1.1 Modell 1 .....	34
8.1.2 Modell 2 .....	36
8.1.3 Oppsummering.....	37
8.2 Sammenhengen mellom utbrenthet og jobbtrivsel.....	37
8.3 Sammenhengen mellom arbeidsdelegering og jobbtrivsel .....	38
8.4 Implikasjoner og videre forskning .....	38
8.5 Metodiske betraktninger .....	39
<b>9. Oppsummering og konklusjon</b> .....	<b>42</b>
<b>10. Litteraturliste</b> .....	<b>43</b>
<b>Vedlegg 1</b> .....	<b>47</b>
Tabell: Faktorladning for Principal Component Analyse med Variamax Rotasjon.....	47
<b>Vedlegg 2</b> .....	<b>48</b>
Tabell: Faktorladning for Principal Component Analyse med Variamax Rotasjon.....	48
<b>Liste over figurer</b>	
Figur 1: Førsteorden og andreordens CFA - faktormodell av arbeidsdelegering.....	24
Figur 2: Førsteorden og andreordens CFA-faktormodell av utbrenthet .....	25
Figur 3: Hypotetisk modell for relasjonen mellom skolelederes bruk av arbeidsdelegering (AD), utbrenthet (MBI) og jobbtrivsel (JT). .....	29
Figur 4: Hypotetisk modell for relasjonen mellom skolelederes bruk av arbeidsdelegering (AD), utbrenthet (MBI) og jobbtrivsel (JT). .....	31
<b>Liste over tabeller</b>	
Tabell 1: Resultater fra CFA av Arbeidsdelegering.....	23
Tabell 2: Korrelasjoner mellom delskalaene, middelerverdi ( $M$ ), standardavvik ( $\sigma$ ) og Cronbachs alpha ( $\alpha$ ) ( $N = 1500 - 1724$ ). .....	26
Tabell 3: Korrelasjoner mellom de latente variablene.....	28
Tabell 4: Regresjonskoeffisienter mellom latente variabler i Figur 3 .....	30
Tabell 5: Regresjonskoeffisienter mellom latente variabler i Figur 4 .....	31

## 1. Innledning

### 1.1 Skolelederens hverdag

Det har de siste ti-årene skjedd merkbare endringer i styringen av den norske skole, både lokalt i den enkelte kommune og i den sentrale styringsstrukturen. Dette har hatt betydning for innrammingen av skolelederyrket. Med St.meld.nr. 30 (2003-2004) *Kultur for læring* ble en rekke styringsprinsipper lagt fram for den norske grunnskole som baserer seg på desentralisering av ansvar og myndighet, klare nasjonale mål, ansvars plassering og stor lokal handlefrihet (Aasen, 2008). Disse styringsprinsippene ble implementert gjennom reformen Kunnskapsløftet av 2006. I følge Aasen (2008) innebærer dette et styringsrasjonale av den norske skole som har røtter i New Public Management (NPM) – en styringslogikk som baserer seg på implementeringen av styringselementer fra privat sektor til offentlige institusjoner med den hensikt å rasjonalisere og effektivisere den offentlige sektor. NPM kjennetegnes av desentralisering av oppgaver gjennom lokal og institusjonell autonomi, målstyring og resultatvurdering. Disse styringsendringene viser i denne sammenheng til en overgang fra statlig regelstyring og detaljstyring, der statlige instanser styrer gjennom øremerkede midler, regler og direktiver, til en styring karakterisert av desentralisert beslutningsmyndighet, målstyring, rammestyring og resultatstyring (Aasen, 2008).

Innenfor NPM blir kommunene gitt større styringsrett over skolene. Fra og med 2004 ble kommunene omtalt som ”skoleeiere”. Dette innebærer at kommunene har fått ansvaret for skolene innenfor sentralt gitte rammer (Møller, Sivesind, Skedsmo, & Aas, 2006). Selv om implementering av NPM innen den enkelte kommune er varierende, viser Møller et al. (2006) at de fleste kommuner har benyttet seg av et delegeringsgrep der de enkelte skolelederne har blitt tildelt ansvaret for økonomi, personale og resultater innenfor sin skole. Dahl (2004) hevder at det er en klar utvikling i de enkelte kommuner at skolene organiseres som selvstendige resultatenheter. Dette kan medføre at de enkelte skolelederne har blitt delegert mer ansvar og arbeidsoppgaver i sin daglige styring av skolen (Dahl, 2004).

Skoleledere blir framhevet som en særdeles viktig aktør for at skolen skal oppnå de nasjonale målene som settes fra statlig hold. Samtidig skal skoleledere håndtere de nye arbeidsoppgavene som har blitt tildelt dem. Møller (2008) hevder at skoleledelse innenfor NPM har blitt en mer mangfoldig og krevende praksis, fordi det er en tvetydighet i de forventningene som rettes mot skoleledere. På den ene siden omtales skoleledelse som en lederstilling på lik linje med andre lederstillinger i kommunen. Innenfor dette perspektivet på skoleledelse vektlegges det managementorienterte ledelsesidealet som har ført til en prioritering av de administrative og personalpolitiske sidene ved ledelsesfunksjonen (Møller,

2008). På den andre siden understreker stortingsmelding Kultur for læring betydningen av en faglig og pedagogisk orientert ledelse som skal fremme kompetanseheving blant lærere, elevresultater og utviklingen av skolen som en lærende organisasjon (Møller, 2008).

Skoleledere havner dermed i et spenningsfelt mellom de forventningene som rettes mot dem, der skoleledere både skal fungere som en bedriftssjef og som en utviklingsorientert leder.

Aasen (2008) hevder at skoleledere mer enn før har blitt løsrevet fra læreryrket og i større grad framstår som en enhetsleder for en resultatenheter. Ved å tidligere framstå mer som en implementerer av statlige direktiver, regler og ønsker, har skoleleder fått økt autonomi og beslutningsmulighet i ledelse av skolen. Innenfor et slikt styringssystem blir skoleledelse en kompleks praksis der skoleleder må fylle en rekke roller tilknyttet ulike arbeidsoppgaver. Dette gjelder blant annet rollen som administrator, personalleder, undervisningsleder, utviklingsleder og politiker (Marheim Larsen, 2003). Samtidig er skoleledere leder for en samfunnsinstitusjon, som betyr at skoleleder har en rekke ulike aktører å ta hensyn til i ledelse av skolen – personale, pressen, politikere, skoleeiere, foreldre og elever.

Skoleledere har i dag blitt delegert det overordnede ansvaret for sin skole og for den framtidige utviklingen av skolen. Ansvaret er knyttet til ulike aspekter av driften ved skolen og skoleleder må fylle en rekke roller i sin arbeidshverdag. Med økt ansvar og arbeidsomfang har skoleledere også fått større autonomi og styringsrett. Dette lokale handlerommet knyttes ofte opp mot skolelederens mulighet til å drive utviklingsarbeid som kan fremme skolen som en lærende organisasjon, altså en organisasjon som lærer gjennom sin egen praksis (Stjernestrøm, 2008). Den lokale handlefriheten betyr også at skoleledere har mulighet til å delegere arbeid til medarbeidere eller team av medarbeidere. Med en kompleks og mangfoldig arbeidshverdag kan det antas at denne muligheten til å delegere arbeid kan bistå skoleledere til å håndtere de arbeidsoppgaver og ansvarsområder som ilegges stillingen.

## *1.2 Problemstilling*

I følge Whitaker (1999) er skolelederens hverdag karakterisert av overveldende ansvar, informasjonsforvirring og emosjonell angst. Jobben som skoleleder blir av forskere omtalt som krevende og mangfoldig (Møller, 2008; Aasen, 2008), og det kan dermed antas at skoleledere opplever en eller annen form for jobbstress i sin arbeidshverdag. Selv om jobbstress og høye arbeidskrav ikke nødvendigvis har skadelig effekt på arbeidstakere, kan langvarig jobbstress og inadekvat håndtering av stressfaktorer resultere i at en følelse av utbrenthet utvikles.



Innenfor forskning på utbrenthet har pedagogisk personale lenge vært av interesse og fokuset har hovedsakelig vært på lærere. Det er få studier som eksplisitt tar for seg skoleledere når det gjelder utviklingen og opplevelsen av utbrenthet (Whitaker, 1995). I følge Whitaker (1995) er skoleledere en meget aktuell yrkesgruppe når det gjelder forskning på utbrenthet, da skoleledere har en kompleks jobb som krever store ressurser fra dem som er i stillingen. Utbrenthet har blitt knyttet til en rekke utfall som kan påvirke skolelederens virke i hverdagen. I en gjennomgang av forskningslitteratur på området finner Roness og Matthiesen (2002) at utbrenthet har blitt assosiert med sykefravær, reduserte prestasjoner og produktivitet, turnover, kynisk holdning til medarbeidere, mistriivsel og ønske om å slutte i jobben. Utbrenthet har også blitt vist å kunne ”smitte” over på andre medarbeidere og til arbeidstakernes liv utenom jobben (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Utbrenthet har blitt relatert til over 100 individuelle symptomer, som kan deles inn etter kognitive, emosjonelle, fysiske, motivasjonelle eller atferdsmessige karakteristikk (Schaufeli & Enzmann, 1998). Med den sentrale rollen som skoleledere antas å ha for suksessfull drift av skolen (Whitaker, 1999), kan utbrenthet blant skoleledere ha negative virkninger både for skoleledere, medansatte og skolen som en organisasjon.

I denne oppgaven skal skolelederens mulighet til arbeidsdelegering undersøkes i relasjon til fenomenene utbrenthet og jobbtrivsel. Det er en rekke faktorer i skolelederens hverdag som kan tenkes å påvirke utviklingen og opplevelsen av både utbrenthet og jobbtrivsel, og i denne oppgaven skal effekten av delegering undersøkes i henhold til disse. Problemstillingen for denne oppgaven er: *Hvilke sammenheng er det mellom skolelederens bruk av arbeidsdelegering og utbrenthet, og hvordan relaterer denne relasjonen seg til jobbtrivsel?* Få studier er utført om skolelederens bruk av arbeidsdelegering og hvilke implikasjoner dette kan ha for skoleledere. Denne oppgaven har dermed i stor grad en eksplorerende tilnærming til feltet og kan bidra til å kaste lys over betydningen av skolelederens praksis for deres velvære.

For å undersøke oppgavens problemstilling ble en kvantitativ forskningsmetode anvendt. Oppgaven tar utgangspunkt i data som er samlet inn under prosjektet ”Skolelederens hverdag” på Pedagogisk Institutt, NTNU. Data ble samlet inn ved bruk av elektronisk spørreskjema, og analysert med bruk av konfirmerende faktoranalyse og strukturell likningsmodellering.

### *1.3 Struktur på oppgaven*

Oppgaven begynner med en redegjørelse for den teoretiske forankringen for oppgaven. Det blir først gitt en avklaring for arbeidsdelegeringsbegrepet som ligger til grunn for oppgaven. Deretter blir utbrenthet og jobbtrivsel redegjort for. Den teoretiske redegjørelsen for utbrenthet vil i stor grad basere seg på arbeidet til Christina Maslach, som er en ledende forsker på feltet (Rones & Matthiesen, 2002). I kapittel 5 blir oppgavens problemstilling presentert i lys av forventninger for dataanalysen. Kapittel 6 redegjør for valg av metodisk tilnærming, utvalg og prosedyre. Kapittel 7 er presentasjon av resultatene. I Kapittel 8 blir funn fra analysene drøftet i henhold til forventningene som ble formulert og aktuell teori. Metodiske betraktninger og forslag til videre forskning blir også tatt med i dette kapitlet. Oppgaven avsluttes med en oppsummering av prosjektet.

## **2. Arbeidsdelegering**

### *2.1 Begrepsavklaring*

Arbeidsdelegering er i følge Hellesøy (2002) å dele innflytelse eller myndighet med underordnede. I følge Leana (1986) innebærer arbeidsdelegering også å inkludere underordnede i beslutningstaking og samtidig gi dem autonomi i det arbeidet eller ansvaret som er delegert til dem. Skoleledere har som nevnt det overordnede ansvaret for alle aspekter ved skoleledelse og dette er et ansvar som ikke kan delegeres til andre. Dette betyr ikke at de som blir delegert oppgaver eller myndighet er uten ansvar, men viser heller til at skoleledere aldri fritas for sitt ansvar. Arbeidsdelegering blir i denne oppgaven definert som å dele arbeidsoppgaver med underordnede/medarbeidere og inkludering av andre i daglige gjøremål.

I følge Leana (1986) er det primært to tilnærminger som vanligvis anvendes innenfor forskning på arbeidsdelegering. Denne ene tilnærmingen innebærer et normativt perspektiv der fokuset er på de kvalitative aspektene ved arbeidsdelegering. Dette kan dreie seg om situasjonelle faktorer som fremmer eller forhindrer vellykket delegering, som for eksempel lederkarakteristikker. Den andre tilnærmingen har et deskriptivt fokus og anvendes der effekten av delegering skal undersøkes. Effektiviteten blir gjerne målt i henhold til variasjon i andre variabler, som for eksempel trivsel eller prestasjoner. I denne oppgaven danner den deskriptive tilnærmingen utgangspunktet for arbeidsdelegering.

### *2.2 Arbeidsdelegering i skolen*

Jobben som skoleleder har blitt mer mangfoldig og kompleks. Innenfor litteratur om skoleledelse har synet på den formelle skoleleder som alene skal drive skolen gradvis blitt erstattet med synet på skoleledelse som en distribuert praksis (Ottesen & Møller, 2008; Hulpia & Devos, 2009). Selv om distribuert ledelse omhandler mer enn bare å dele arbeid med medarbeidere, er arbeidsdelegering et ledd i en prosess for å innføre denne praksisen (MacBeath, 2005). Innenfor et slikt syn på skoleledelse bør skoleledere inkludere lederteam i sin daglige styring av skolen, inkludere lærere i beslutningstaking på skolenivå og benytte seg av de ressursene som er tilgjengelig for å drive skolen (Hulpia & Devos, 2009). Innenfor dette teoretiske perspektivet på skoleledelse kan det dermed virke som om arbeidsdelegering har blitt en aktuell praksis for dagens skoleledere og som et nødvendig ledd for at skoleledere skal kunne håndtere en kompleks arbeidshverdag.

Det er få studier som er utført om skolelederes bruk av arbeidsdelegering i hverdagen. En undersøkelse av Dahl (2004) viste at majoriteten av skoleledere delegerte ansvaret for gjennomføring og planlegging av undervisning på skolen til lærere. Bare syv prosent av

skolelederne i denne undersøkelsen delegerte ansvaret for den økonomiske planleggingen av undervisningen. En undersøkelse av Earley og Weindling (2004) viste at bruken av delegering blant britiske skoleledere har blitt mer vanlig. Det ble også funnet at skoleledere ikke var like villig til å delegere alle typer arbeidsoppgaver. Dette gjaldt blant annet den økonomiske planleggingen og styringen av skolen, samt personalrelaterte saker og ansettelser (Earley & Weindling, 2004). Earley og Weindling (2004) argumenterer for at den økte bruken av delegering ikke bare må ses i sammenheng med det økte arbeidsomfanget og ansvarsområdet til skoleledere, men også med et utdanningspolitiske ønske om en distribuert ledelse og utviklingen av skolen som en lærende organisasjon.

Da norske skoleledere de siste årene har fått flere arbeidsoppgaver og et større ansvarsområde, kan en anta at bruken av arbeidsdelegering også har økt. Ut i fra undersøkelsen til Dahl (2004) og Earley og Weindling (2004) er det mulig å anta at skoleledere i mindre grad delegerer arbeidsoppgaver som er relatert til økonomiske gjøremål i skolen. Earley og Weindling (2004) hevder at det etter innføringen av større lokal handlefrihet og ansvars plassering har blitt rettet økt oppmerksomhet mot den økonomiske styringen av skolen. Da lignende tendenser er gjeldende i Norge, er det også mulig at norske skoleledere vegrer seg for å delegere arbeidsoppgaver som er relatert til økonomiske gjøremål.

Litteraturomfanget på skolelederes bruk av arbeidsdelegering og effekten av dette er svært begrenset. En undersøkelse av Dahl, Klewe og Skov (2004) viste at de fleste skoleledere følte at de brukte for mye tid på administrative oppgaver i hverdagen. De fant også at skoleledere som delegerte de administrative arbeidsoppgavene til lærerteam opplevde disse oppgavene som mindre krevende og tidskonsumerende (Dahl et al., 2004). Hellesøy (2004) hevder at mulige gevinster av arbeidsdelegering er bedre beslutningskvalitet, styrket medarbeiderskap og lojalitet, jobb-berikelse for underordnede og arbeidsavlastning for ledelsen. Dette kan tyde på at arbeidsdelegering kan bistå skoleledere til å håndtere store arbeidsmengder og ha positiv innvirkning på dem som blir delegert oppgaver.

### **3. Utbrenthet blant skoleledere**

#### *3.1 Utbrenthet*

Begrepet utbrenthet slik man kjenner det i dag ble benyttet for første gang på midten på av 1970 –tallet og ble hovedsakelig knyttet til mennesker som arbeidet innenfor helsevesenet (Maslach et al., 2001). Den innledende forskningen på utbrenthet bar preg av å være eksplorerende med et mål om å sette ord på fenomenet. Utover 1980-tallet skiftet forskningen fokus mot måling av utbrenthet og ulike verktøyer ble opprettet til dette formålet (Maslach et al., 2001). I den innledende fasen var det ikke enighet om en definisjon av begrepet og ulike tilnærminger til feltet ble anvendt for å undersøke konseptet. Selv om det fremdeles er en debatt om definisjonen av utbrenthet, ser det ut til å være en generell konsensus om at utbrenthet består av tre kjernedimensjoner av emosjonell utmattelse, depersonalisering og redusert ytelse (Maslach et al., 2001). Det finnes i dag en rekke ulike tilnærminger til utbrenthet (e.g. Pines & Aronsen, 1988; Matthiesen, 2002), men det mest innflytelsesrike arbeidet er trolig det som er utført av sosialpsykologen Maslach (Maslach et al., 2001; Roness & Matthiesen, 2002). Maslach utviklet et tredimensjonalt instrument for å måle utbrenthet, og dette har blitt den mest anvendte tilnærmingen innen forskning på fenomenet (Maslach et al., 2001; Schaufeli, Enzmann & Girault, 1993).

Maslach et al. (2001) definerer utbrenthet som et tredimensjonalt psykologisk syndrom som forårsakes av langvarig jobbstress. Opplevelse av utbrenthet blir konseptualisert som en ubehagelig tilstand som oppstår som en respons på et belastende arbeidsmiljø (Roness & Matthiesen, 2002). Syndromet blir i hovedsak knyttet til yrker der man på en eller annen måte må forholde seg til andre mennesker (Maslach & Jackson, 1981). I yrker med et relasjonelt aspekt må ofte arbeidstakeren gi mye av seg selv til andre og kan oppleve langvarige emosjonelle belastninger i møte med disse. Interessen for utbrenthet blant yrker med et relasjonelt innhold har ført til at forskning har fokusert på en rekke ulike yrkesgrupper, inkludert pedagogisk personale som lærere og skoleledere (e.g. Mykletun, 2002; Whitaker, 1995, 1999; Friedman, 2002). Skoleledere har en rekke arbeidsoppgaver, et stort ansvarsområde og et mangfold av relasjoner å ta hensyn til i sin daglige styring av skolen. Det kan dermed antas at skoleledere opplever en eller annen form for jobbrelatert stress i sin hverdag. Dersom skoleledere ikke håndterer stressfaktorene som de opplever i sin jobbsituasjon, kan det resultere i utviklingen av utbrenthet.

I følge Maslach et al. (2001) er emosjonell utmattelse det mest åpenbare trekket med utbrenthet. Denne dimensjonen er den individuelle stressopplevelsen på jobben og viser til en kronisk tilstand av fysisk eller emosjonell tretthet som karakteriseres som en følelse av å være

overarbeidet eller tappet for emosjonelle ressurser (Maslach et al., 2001; Leiter & Maslach, 2004). I følge Pines og Aronsen (1988) bør utmattelsesdimensjonen også innebefatte kognitiv utmattelse. På grunn av den dominerende rollen til utmattelse for utviklingen av utbrenthet, har en rekke forskere argumentert for at denne dimensjonen er tilstrekkelig for å tilnærme seg konseptet (Maslach et al., 2001). Roness og Matthiesen (2002) hevder blant annet at utbrenthet primært dreier seg om en følelse av utmattelse, men at de resterende dimensjonene kan betraktes som en mulig utvikling av tilstanden. Maslach et al. (2001) hevder likevel at den emosjonelle utmattelsen bare viser til den individuelle komponenten ved tilstanden, og ved å bare fokusere på utmattelse kan viktige kontekstuelle og kognitive sider ved fenomenet gå tapt. Denne antakelsen støttes av Schaufeli et al. (1993).

Den andre dimensjonen, depersonalisering, oppstår som et resultat av emosjonell utmattelse (Maslach et al., 2001). Emosjonell utmattelse er ikke noe som bare oppleves. Utmattelse fører også til at den arbeidende prøver å skape en emosjonell og kognitiv distanse mellom seg selv og arbeidet (Maslach et al., 2001). Matthiesen (2002) hevder at en sentral karakteristikk ved denne type utmattelse er at fritid og pauser ikke er tilstrekkelig for at individet skal restitueres. Depersonalisering viser til den sosial-kontekstuelle komponenten ved utbrenthet og manifesterer seg som en kynisk, ufølsom eller negativ holdning til ulike aspekter ved arbeidet (Leiter & Maslach, 2004). Depersonalisering kan på mange måter ses på som en selvbeskyttende strategi som arbeidstakeren ubevisst anvender for å håndtere den emosjonelle utmattelsen. Blant skoleledere kan depersonalisering vise til en negativ og kynisk holdning til ens kollegaer. Maslach et al. (2001) viser at det innen forskning på utbrenthet er vanlig å finne en sterk korrelasjon mellom emosjonell utmattelse og depersonalisering, som støtter antakelsen om at depersonalisering er en umiddelbar reaksjon på utmattelse.

Den tredje dimensjonen er redusert ytelse og utgjør en mer kompleks side ved utbrenthet. Den viser til den selvevaluerende komponenten ved tilstanden og manifesterer seg som en følelse av manglende prestasjoner og produktivitet på jobben (Maslach et al., 2001). For skoleledere kan denne dimensjonen omhandle negativ selvevaluering og opplevelsen av å ikke ha en betydningsfull jobb. Forholdet mellom redusert ytelse og de andre dimensjonene er ikke like tydelig som mellom emosjonell utmattelse og depersonalisering. I noen tilfeller ser redusert ytelse ut til å være en funksjon av emosjonell utmattelse, depersonalisering eller en kombinasjon av disse (Maslach et al., 2001). Det er også teoretisert at de tre dimensjonene utvikler seg parallelt.

Den tredimensjonale konseptualiseringen av utbrenthet til Maslach plasserer den individuelle stressopplevelsen i en sosial kontekst på arbeidsplassen og involverer individets

persepsjon av seg selv og andre (Maslach et al., 2001). Denne tilnærmingen er dermed tenkt å inkorporere alle de kritiske aspektene ved tilstanden.

### 3.2 Ytterligere forståelse av utbrenthet

Utbrenthet blir i forskningslitteraturen ofte relatert til to andre begreper: stress og depresjon. I motsetning til akutte stressreaksjoner er utbrenthet en kumulativ reaksjon på pågående jobbstress (Leiter & Maslach, 2004). Distinksjonen mellom utbrenthet og stress ligger dermed i tidsperspektivet. Utbrenthet har ved flere anledninger blitt knyttet opp mot depresjon, og Falkum (2002) hevder at det er vanlig å finne en sterk sammenheng mellom emosjonell utmattelse og depresjon. I motsetning til depresjon, som er en psykisk lidelse som påvirke alle aspekter ved individers liv, er utbrenthet kontekstspesifikk til arbeidsplassen (Maslach et al., 2001)

### 3.3 Årsaker til utbrenthet

Utbrenthet har blitt anerkjent som en respons på kroniske emosjonelle belastninger i arbeid med andre mennesker (Maslach et al., 2001), og syndromet har blitt direkte koblet til stress og belastninger på arbeidsplassen (Maslach & Leiter, 1997). Utbrenthet er en individuell opplevelse som er knyttet til den spesifikke opplevelsen av arbeidsplassen, og forskning på årsaker til utbrenthet har undersøkt både individuelle og situasjonelle faktorer som kan føre til utbrenthet. I henhold til skolelederyrket har flere studier undersøkt situasjonelle faktorer som kan fremme utviklingen av utbrenthet (e.g. Cooper & Kelly, 1993; Borg & Riding, 1993; Whitaker, 1995; Friedman, 2002). Friedman (2002) oppsummerer forskningslitteraturen på området og hevder at de mest vanlige årsakene til utbrenthet blant skoleledere er overbelastning og relasjoner til andre (medarbeidere, overordnede og klienter). Andre faktorer som rollekonflikt og rolleambiguitet, organisatorisk struktur, karriereutvikling, inadekvate ressurser og fysiske omgivelser er også årsaker som kan føre til utbrenthet (Friedman, 2002). Friedman (2002) knytter selv utbrenthet blant skoleledere til rollerelaterte faktorer, og fant at relasjoner til lærere og foreldre var blant de dominerende årsakene til utbrenthet.

For å utdype forståelsen av utbrenthet utviklet Maslach og Leiter (1997) et teoretisk rammeverk som integrerer individuelle og situasjonelle faktorer om hvorfor tilstanden utvikles. Utbrenthet oppstår som et gjensidig forhold mellom individet og arbeidsplassen, der individet bringer med seg individuelle karakteristikk som forventninger og potensiale, til en arbeidssituasjon med visse krav. I sin *job- person fit modell* har Maslach og Leiter (1997)

identifisert seks aspekter i arbeidssituasjonen som syntes å spille en avgjørende rolle for individets forhold til arbeidsplassen: (1) arbeidsmengde, (2) kontroll, (3) fellesskap, (4) belønning, (5) rettferdighet og (6) verdier. Denne modellen argumenterer for at dess større uforenelighet det foreligger mellom individet og arbeidsplassen, dess større er sannsynligheten for at individet blir utbrent. I motsetning til andre modeller som predikerer årsaker til jobbstress, tar job- person fit modellen utgangspunktet i det langvarige forholdet mellom individet og arbeidsplassen (Maslach et al., 2001).

En uforenelighet mellom individet og (1) arbeidsmengde er i hovedsak knyttet til utviklingen av utmattelse og viser til en opplevelse av overbelastning og overarbeidelse (Maslach et al., 2001). (2) Kontrollaspektet er primært tilknyttet ytelsesdimensjonen av utbrenthet og viser til individets behov for autonomi og ressurser i arbeidssituasjonen. En uforenelighet i følelsen av (3) fellesskap viser til tap av en positiv tilknytning med andre på arbeidsplassen og kan bidra til en reduksjon av sosial støtte. En uforenelighet mellom individet og arbeidsplassen oppstår også hvis individet opplever mangel på (4) belønning for arbeidet som blir utført. Dette gjelder både ytre belønning, som lønn og fordeler, men også interne belønninger som stolthet og en følelse av prestasjoner (Maslach & Leiter, 1997). Opplevelsen av (5) urettferdighet på arbeidsplassen er både emosjonelt utmattende og kan fremme en kynisk holdning til arbeidet og medarbeidere. Det siste aspektet omhandler (6) verdier, og en uforenelighet viser i denne sammenheng til verdikonflikter mellom individet og ulike sider ved arbeidet (Maslach et al., 2001).

Denne modellen er ikke ment som en oppsummering av forskning på utviklingen av utbrenthet (Maslach et al., 2001), men tilbyr heller et rammeverk for forståelsen av utbrenthet. Et viktig bidrag fra denne modellen er at den tilbyr innsikt i konkrete aspekter ved arbeidssituasjonen som kan behandles dersom individet er i fare for å bli utbrent (Maslach & Leiter, 1997).

### *3.4 Måling av utbrenthet*

Det eneste instrumentet som måler de tre dimensjonene av utbrenthet er selvrapporteringsskjemaet Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach et al., 2001). MBI ble lansert i 1981 og har siden vært det mest anvendte måleinstrumentet for måling av utbrenthet. Det benyttes i dag tre ulike versjoner.

De to første versjonene ble utviklet for benyttes på individer som arbeider innenfor helsevesenet (MBI Human Service Survey) og utdanningssektoren (MBI Educators Survey). Begge instrumentene består av 22 påstander der respondenten skal skåre på en skala fra 0-



Aldri i løpet av dagen til 6 – Hver dag (Richardsen & Martinussen, 2006). I både MBI- HSS og MBI – ES er fokuset på det relasjonelle aspektet i arbeidssituasjonen og dimensjonene i disse instrumentene er betegnet: *emosjonell utmattelse, depersonalisering og redusert ytelse*. En generell versjon av MBI har også blitt utviklet (MBI – General Survey). Dette instrumentet består av 16 påstander og antas å måle de samme underskalaene som MBI- HSS og MBI- ES (Richardsen & Martinussen, 2006). Dimensjonene i MBI- GS er betegnet: *utmattelse, kynisme og effektivitet*.

MBI blir hyppig anvendt hovedsakelig innen forskning, men også i sammenhenger der man skal kartlegge og forbedre arbeidsmiljøet (Richardsen & Martinussen, 2006). Bruk av MBI i ulike kulturer og på tvers av yrkesgrupper viser at instrumentet er stabilt i forhold til indre konsistens og faktor- og begrepsvaliditet (Maslach et al., 2001). Tre-faktorstrukturen til MBI er også vist å være stabil over landegrenser (Maslach et al., 2001). Selv om dette er det mest anvendte instrumentet for å måle utbrenthet, er det likevel rettet kritikk mot instrumentet. Richardsen og Martinussen (2006) hevder kritikken retter seg hovedsakelig mot fire områder. Det gjelder hvorvidt den tredje dimensjonen, redusert ytelse, bør inngå som en underskala av utbrenthet, da den er vist å utvikle seg relativt uavhengig fra de to andre. For det andre rettes det kritikk mot formuleringen av spørsmålene i MBI, da itemene i emosjonell utmattelse og depersonalisering er formulert negativt, mens itemene i redusert ytelse er formulert positivt. Kritikken retter seg også mot instrumentets manglende normer for fastsettelse av utbrenthet. Det siste punktet som Richardsen og Martinussen (2006) viser til er at instrumentet har vært kritisert for høye kostnader forbundet med å bruke det.

### *3.5 Et teoretisk perspektiv på arbeidsdelegering og utbrenthet*

Forskningsslitteraturen om forholdet mellom delegering og utbrenthet er svært begrenset. Ut fra job- person fit modellen hevder Leiter og Maslach (2005) at arbeidsdelegering kan anvendes som en strategi for å forebygge utbrenthet. Leiter og Maslach (2005) hevder at arbeidsmengde er av avgjørende betydning for utviklingen av utbrenthet, spesielt for utmattelse, da arbeidsmengde krever en stor mengde ressurser og energi for arbeidstakere. Arbeidsdelegering kan anvendes som en strategi for å takle store arbeidsmengder, og på den måten kan det organisatoriske grepet virke forebyggende for utviklingen av utbrenthet.

Selv om arbeidsdelegering kan friggi tid og ressurser for ledere som delegerer, er det andre aspekter i arbeidssituasjonen som må tas hensyn til utenom arbeidsmengde. Det kan her nevnes at behovet for kontroll er et vesentlig aspekt som må tas i betraktning, da mangelen på

en følelse av kontroll kan bidra til at ledere blir utbrent (Leiter & Maslach, 2005). Delegering av arbeid til underordnede kan redusere lederes følelse av kontroll, og som strategi for forebygging av utbrenthet kan dermed arbeidsdelegering virke som et tveegget sverd. Av denne grunn foreslår Leiter og Maslach (2005) at arbeidsdelegering implementeres som en steg-for-steg prosess, for da å ta hensyn til behovet for kontroll ved reduksjon av arbeidsmengde. For at ledere skal opprettholde en følelse av kontroll ved bruk av delegering, må de ha kjennskap og kunnskap om de underordnes potensiale før arbeid delegeres til dem. Derfor krever arbeidsdelegering en aktiv involvering fra lederes side, blant annet for å identifisere nivå av ansvar og myndighet som ansatte har mulighet til å påta seg (Leiter & Maslach, 2005). For at ledere skal ha kontroll over at det arbeidet som er delegert blir utført etter en standard som lederen finner adekvat, må ledere holde oppsyn med de delegerte prosjekter underveis i arbeidsforløpet. Leiter og Maslach (2005) foreslår dermed, hvis arbeidsdelegering skal virke som en strategi for å forhindre eller forebygge utbrenthet, at det implementeres over en periode på to år slik at de ulike situasjonelle faktorene og behovene blir møtt. Det kan også teoretiseres, i henhold til job-person fit modellen, at arbeidsdelegering kan anvendes som strategi mot utbrenthet ved at den kan styrke fellesskapsfølelsen blant de ansatte, og da også ledere.

Det er her viktig å nevne at denne framstillingen som bygger på job-person fit - modellen tar utgangspunkt i et teoretisk antatt forhold mellom arbeidsdelegering og utbrenthet. Et annet punkt som er viktig å merke seg er at Leiter og Maslach (2005) foreslår delegering som strategi når individet opplever en uforenelighet ved arbeidsmengden og egne ressurser. Delegering blir i denne modellen foreslått som et organisatorisk grep når utbrenthet først er i ferd med å utvikle seg og ikke som en generell strategi for unngåelse av utbrenthet.

På et relatert område viser studier på arbeidsnarkomani at arbeidsnarkomane er mer utsatt for utbrenthet enn ikke-arbeidsnarkomane (Schaufeli, Bakker, van der Heijden, & Prins, 2009; Burke & Matthiesen, 2004). Arbeidsnarkomani er en uimotståelig trang til å arbeide overdrevent mye, og blir karakterisert av en rekke ulike atferdsmessige og kognitive aspekter ved individet (Schaufeli et al., 2009). Behovet for en følelse av kontroll er sentral for den arbeidsnarkomane, og mange arbeidsnarkomane vil aktivt lage mer arbeid til dem selv for å oppnå en nødvendig følelse av kontroll. Ikke-delegering, altså unngåelsen av å delegere arbeid til andre, er en atferd som er assosiert med arbeidsnarkomani, som blant annet fører til overarbeidelse og rolleproblemer (Schaufeli et al., 2009). Selv om det er flere faktorer som bidrar til forholdet mellom utbrenthet og arbeidsnarkomani, er det mulig å anta at ikke-delegeringsaspektet bidrar til en link mellom disse konseptene.

Ut i fra denne teoretiske framstillingen av sammenhengen mellom arbeidsdeling og utbrenthet kan det antas at arbeidelegering er negativt relatert til utbrenthet. Det vil altså si at økt delegering fører til mindre utbrenthet. Dette kan tenkes da arbeidsdelegering kan virke reduserende for skolelederens arbeidsmengde samtidig som det kan fremme gode relasjoner og samarbeidsformer mellom skoleledere og medansatte/underordnede.

## **4. Jobbtrivsel**

### *4.1 Begrepsavklaring*

Jobbtrivsel blir i forskningslitteratur beskrevet som et komplekst og mangfoldig fenomen. Jobbtrivsel er det mest studerte fenomenet innen organisatorisk atferdsforskning og en rekke definisjoner av fenomenet har blitt formulert (Spector, 1997). I følge Brief og Weiss (2002) er en av de mest brukte definisjonene på jobbtrivsel den som ble formulert av Locke (1976). Locke (1976) definerer jobbtrivsel som en positiv eller behagelig emosjonell tilstand som utvikles på grunnlag av individets vurdering av jobben. Lignende definisjoner har blitt fremmet av andre forskere (e.g. Cranny, Smith & Stone, 1992; Spector, 1997), noe som kan indikere at det er en generell konsensus om at jobbtrivsel er en affektiv tilstand. Weiss (2002) hevder likevel at mange forskere overser en distinksjon mellom jobbtrivsel som en affeksjon og som en holdning, men denne distinksjonen blir i hovedsak knyttet til hvordan fenomenet defineres og operasjonaliseres innen forskning (Weiss, 2002).

Forskning på jobbtrivsel har fokusert på jobbtrivsel både som en global følelse om jobben og som et relatert sett av følelser om forskjellige aspekter ved jobben (Spector, 1997). Den globale tilnærmingen anvendes ofte der målet er å oppnå et mål på den individuelle, generelle jobbtrivsel. Denne tilnærmingen er hyppig anvendt der man skal undersøke relasjoner mellom jobbtrivsel og andre variabler (Spector, 1997). Den andre tilnærmingen er et nyttig verktøy der man skal undersøke hvilke områder ved arbeidet individet trives eller mistrives med (Spector, 1997). Da formålet med denne oppgaven er å undersøke relasjoner mellom variabler, defineres skolelederens jobbtrivsel som en global affektiv tilstand som utvikles av skolelederens vurdering av jobben.

Uavhengig av hvordan jobbtrivsel defineres har fenomenet blitt knyttet til utfall som har implikasjoner både for individet og arbeidsplassen. Faragher, Crass og Cooper (2005) fant i en metaanalyse en sammenheng mellom jobbtrivsel og psykisk helse. Den sterkeste sammenhengen var mellom jobbtrivsel og utbrenthet, depresjon, lav selvtillit og angst (Faragher et al., 2005). Det ble også funnet en svak sammenheng mellom jobbtrivsel og fysisk helse. I en oppsummering av litteratur på området viser Spector (1997) at det har blitt funnet en sammenheng mellom jobbtrivsel og fravær, utbrenthet, produktivitet, omsetning, prestasjoner og generell livstrivsel.

### *4.2 Utvikling av jobbtrivsel*

En rekke teorier om utviklingen av jobbtrivsel har blitt formulert. Locke (1976) anser jobbtrivsel som noe som utvikles på bakgrunn av individets verdier. Jobbtrivsel blir sett på

som produktet av hva individet vil ha ut av arbeidet, hva individet får og betydningen individet ilegger ulike aspekter ved arbeidet. Andre teorier, som for eksempel Hackman og Oldham (1976), forklarer psykologiske tilstander ut fra fem kjernedimensjoner i arbeidssituasjonen: oppgavevariasjon, oppgaveidentitet, betydning av oppgave, autonomi og tilbakemelding. Disse fem jobbkaraktistikkene er tenkt å føre til tre psykologiske tilstander, opplevelse av mening, ansvarsfølelse og kunnskap om resultatet av arbeidet, som igjen bidrar til andre psykologiske utfall, som jobbtrivsel (Hackman & Oldham, 1976). Slike modeller kan være et nyttig verktøy der man skal undersøke ulike aspekter ved arbeidet sin betydning for utviklingen av jobbtrivsel.

Spector (1997) hevder at faktorer som påvirker jobbtrivsel kan kategoriseres i to klasser etter hvorvidt de ligger i selve arbeidet og arbeidsmiljøet, eller i individet. Faktorer i arbeidet og arbeidsmiljøet kan være hvordan man blir behandlet av andre, belønning, relasjoner til andre og arbeidsoppgaver. Individuelle faktorer kan være personlighetstrekk eller arbeidserfaringer som individet bringer med seg inn i arbeidssituasjonen. Spector (1997) hevder at begge klasser av forløpere er av like stor betydning, og som med det teoretiske rammeverket til Maslach & Leiter (1997) for utviklingen av utbrenthet, dreier det seg også her om en balanse mellom de individuelle og situasjonelle faktorene for utviklingen av jobbtrivsel.

#### *4.3 Jobbtrivsel og utbrenthet*

I følge Maslach et al. (2001) er det vanlig å finne en negativ korrelasjon mellom utbrenthet og jobbtrivsel. Denne korrelasjonen er ikke høy nok til å indikere at konstruktene er identiske, men viser at de på en eller annen måte er relaterte. Maslach et al. (2001) hevder at de bakomliggende årsakene til dette forholdet fremdeles er uklart. Wolpin, Burke og Greenglass (1991) fant i en longitudinal studie at utbrenthet førte til mistrivsel på jobben. Ut i fra tidsperspektivet i denne undersøkelsen argumenterer forfatterne om at utbrenthet har et kausalt forhold til jobbtrivsel (Wolpin et al., 1991). Forholdet mellom utbrenthet og jobbtrivsel har i andre studier blitt funnet å være relatert på en annen måte. Lee og Ashforth (1993) fant at jobbtrivsel utvikles som en reaksjon på arbeidsbetingelsene, og at de negative emosjonene assosiert med mistrivsel virket som en pådriver for utviklingen av emosjonell utmattelse.

Jobbtrivsel og utbrenthet er begge komplekse fenomen og viser til henholdsvis ulike aspekter ved relasjonen mellom individet og arbeidet. Konstruktene er tydelig relatert, selv om de bakomliggende mekanismene i denne relasjonen er noe uklar.

## 5. Problemstilling og forventninger

Skoleledere har en mangfoldig og krevende hverdag. Implementering av NPM i styringen av den norske skole har medført at den enkelte skoleleder har blitt tildelt mer ansvar og flere arbeidsoppgaver. Skoleledere har også fått større handlingsrom i ledelsen av skolen, noe som innebærer at skoleledere har mulighet til å delegere arbeid og myndighet til medarbeidere/underordnede.

Denne oppgaven skal undersøke relasjonen mellom arbeidsdelegering, utbrenthet og jobbtrivsel. Utbrenthet blir her forstått som et tredimensjonalt psykologisk syndrom som består av emosjonell utmattelse, depersonalisering og redusert ytelse. Med henhold til arbeidsomfang, ansvarsområde og relasjoner som skoleledere må ta hensyn til i sin hverdag, kan det antas at en rekke faktorer kan bidra til utviklingen av utbrenthet. I denne oppgaven defineres skolelederes jobbtrivsel som den globale affektive vurderingen skoleledere gjør i henhold til sin jobb. Jobbtrivsel og utbrenthet er to nærliggende fenomener, og forskning indikerer at disse fenomenene er relaterte (Maslach et al., 2001).

Problemstillingen for denne oppgaven er: *Hvilke sammenheng er det mellom skolelederes bruk av arbeidsdelegering og utbrenthet, og hvordan relaterer denne relasjonen seg til jobbtrivsel?* På bakgrunn av den teorien som er presentert, og for å undersøke og svare på oppgavens problemstilling, stilles følgende forventninger (F):

- *F1: Skolelederes grad av delegering er negativt relatert til utbrenthet*

Forskningslitteraturen om forholdet mellom arbeidsdelegering og utbrenthet er svært begrenset. Likevel forventes det i denne oppgaven at skolelederes bruk av arbeidsdelegering er negativt relatert til utbrenthet. Denne forventningen formuleres på bakgrunn av job-person fit modellen til Maslach og Leiter (1997) der arbeidsdelegering omtales som en strategi som kan anvendes for å håndtere stor arbeidsbelastning. Arbeidsbelastning er relatert til utviklingen av utmattelse (Maslach & Leiter, 1997; Maslach et al., 2001) og en reduksjon av arbeidsbelastning kan dermed ses på som et sentralt tiltak for å forhindre utviklingen av utbrenthet. Denne forventningen formuleres på et teoretisk grunnlag, og det kan antas at forholdet mellom arbeidsdelegering og utbrenthet kan gå andre veien. Som Leiter og Maslach (2005) nevner, så kan arbeidsdelegering virke mot sin hensikt ved at den som delegerer arbeid kan tape kontroll over det arbeider som delegeres til andre. Skoleledere har det overordnede ansvaret på sin skole og det kan antas at arbeidsdelegering kan være en kilde til frustrasjon og stress.

En annen mulig antakelse er at de som opplever høye nivåer av utbrenthet delegerer mer enn dem som opplever lavere nivåer av utbrenthet. Utbrenthet er en tilstand som påvirker individets persepsjon av seg selv og andre på arbeidsplassen, og det kan dermed tenkes at tilstanden også kan påvirke skolelederens avgjørelse til å bruke delegering i sin ledelse av skolen.

- *F2: Skolelederens følelse av utbrenthet er negativt relatert til jobbtrivsel.*

Jobbtrivsel tas med i denne oppgaven i et ledd for å validere utbrenthetsbegrepet som ligger til grunn for undersøkelsen. Maslach et al. (2001) hevder at utbrenthet og jobbtrivsel er relaterte konsepter, selv om de underliggende årsaksforklaringene er noe uklare. Ulike studier (e.g. Wolpin et al. 1991; Lee & Ashforth, 1993) viser at det er noe uenighet om hvilke av tilstandene som utvikles først og har implikasjoner for den andre. Disse studiene viser derimot at det er en negativ sammenheng mellom utbrenthet og jobbtrivsel, og i denne oppgaven antas det at utbrenthet er negativt relatert til skolelederens jobbtrivsel.

- *F3: Det er ikke sammenheng mellom skolelederens grad av delegering og jobbtrivsel.*

Hulpia og Devos (2009) fant i undersøkelse av distribuert ledelse og skolelederens jobbtrivsel at det ikke var sammenheng mellom praksisen og tilstanden. Selv om distribuert ledelse ble operasjonalisert i andre termer enn delegering, viser denne studien at det ikke er sammenheng mellom deltakende beslutningstaking, distribuert støtte og distribuert ledelse for skolelederens globale jobbtrivsel. Denne studien har visse metodiske svakheter, men brukes i denne oppgaven som en indikator for forholdet mellom delegering og jobbtrivsel.

Det forventes en indirekte positiv effekt av arbeidsdelegering til jobbtrivsel. Dersom bruk av arbeidsdelegering er negativt assosiert med utbrenthet, og utbrenthet er negativt relatert til jobbtrivsel, kan det dermed antas at arbeidsdelegering har en indirekte effekt på skolelederens jobbtrivsel.

## **6. Metode**

### *6.1 Bakgrunn*

Denne oppgaven tar utgangspunkt i data som er samlet inn under prosjektet ”Skoleleders hverdag” på Pedagogisk Institutt, NTNU. Data er samlet inn av stipendiat Roger André Federici. Denne oppgaven baserer seg dermed på sekundærdata.

### *6.2 Metodisk tilnærming og design*

Innenfor den samfunnsvitenskapelige tradisjon skiller det mellom to forskningsstrategier basert på enten kvantitativ eller kvalitativ metode (Ringdal, 2009). Dette er tilnærminger som skiller seg fra hverandre i form av datamateriale og design som anvendes. Valg av forskningsstrategi kan begrunnes fra ulike hold, som for eksempel med bakgrunn i et vitenskapsteoretisk standpunkt, men ofte tas prosjektets formål i betraktning når man velger forskningsstrategi (Ringdal, 2009).

I denne undersøkelsen ble en kvantitativ tilnærming til forskningsfeltet tatt i bruk. Denne tilnærmingen ble valgt da formålet med undersøkelsen var å beskrive relasjoner mellom variabler, noe som en kvantitativ tilnærming er godt egnet til. Undersøkelsen tok utgangspunkt i data som er samlet inn ved et survey design (spørreundersøkelse). Survey design kjennetegnes av systematisk og standardisert utspørring av et utvalg for å gi en statistisk beskrivelse av populasjonen utvalget er hentet fra (Ringdal, 2009). Utspørringen er standardisert i den forstand at alle respondenter i utvalget får stilt de samme spørsmålene på samme måte, og den er systematisk ved at spørsmålene er grunnet i tema som er av interesse for undersøkelsen.

Survey undersøkelsen tok utgangspunkt i et tverrsnittdesign, som innebærer innsamling av data om analyseenheter på ett gitt tidspunkt (Ringdal, 2009). Med et slikt design – survey- og tverrsnittdesign – er det mulig å avdekke sammenhenger, frekvenser og tilstander som er av interesse ved et bestemt tidspunkt. Ved å bruke et slikt design vil man miste innsikt i utviklingen av variablene over tid, men designet er godt egnet for oppgavens hovedanliggende.

### *6.3 Utvalg og prosedyre*

Denne undersøkelsen hadde som mål å undersøke relasjonen mellom arbeidsdelegering, utbrenthet og jobbtrivsel blant skoleledere. Populasjonen som ligger til grunn for denne undersøkelsen var norske skoleledere i grunnsopplæringen i Norge. Alle skoleledere i grunnskolen, om lag 2900 skoleledere, fikk invitasjon til å delta i undersøkelsen.



Av disse responderte 1818 skoleledere på spørreundersøkelsen - som utgjør en svarprosent på omtrent 63 prosent. Med hensyn til utvalgsstørrelsen antas det at ikke-respons er tilfeldig. Denne antakelsen støttes av at distribusjonen av kjønn og alder i utvalget er tilsvarende distribusjonen i populasjonen av norske skoleledere.

Data ble samlet inn ved bruk av et elektronisk spørreskjema. Alle skoleledere mottok et informasjonsskriv om undersøkelsen og en invitasjon til å delta via epost. To uker senere mottok alle respondentene en personlig lenke til spørreundersøkelsen på sin personlige epostadresse.

Utvalget bestod av 47.1 % menn og 52.9% kvinner med et aldersrang fra 29 til 70 år. Gjennomsnittsalder var 52 år. Den gjennomsnittlige lærererfaringen før en ble ansatt som skoleleder var 13.5 år og gjennomsnittlig skoleledererfaring var 11.5 år. Utvalget bestod av skoleledere fra forskjellige nivåer i grunnskolen: 58.3% fra barneskolen, 16.4% fra ungdomsskolen og 23.1% fra en kombinert barne- og ungdomsskole. Skolestørrelsen varierte fra fire til 1300 elever med et gjennomsnitt på 215.

## 6.4 Instrumenter

### 6.4.1 Arbeidsdelegering

Arbeidsdelegering ble i denne oppgaven definert som graden av hvorvidt skoleledere delte arbeidsoppgaver med medansatte/underordnede. Arbeidsdelegering ble målt av en skala bestående av 20 item. Denne skalaen tar for seg to aspekter ved arbeidsdelegering: grad av delegering og type arbeid som delegeres. Skalaen ble utviklet til undersøkelsen. Itemene ble innledet med setningen: *I hvilke grad delegerer du bort følgende områder:*. Eksempel på item er: (1) *Arbeid med økonomisk planlegging*, (2) *Ledelse av lærernes praksis*, (3) *Timeplanlegging* og (4) *Oppfølging og håndtering av foreldre*. Respons ble gitt på en fempunkts skala fra (1) *I svært liten grad* til (5) *I svært stor grad*. Disse itemene er betegnet DEL\_1, DEL\_2, DEL\_3, DEL\_4, DEL\_5, DEL\_6, DEL\_7, DEL\_8, DEL\_9, DEL\_10, DEL\_11, DEL\_12, DEL\_13, DEL\_14, DEL\_15, DEL\_16, DEL\_17, DEL\_18, DEL\_19 og DEL\_20.

### 6.4.2 Utbrenthet

I denne undersøkelsen ble utbrenthet målt med en modifisert versjon av MBI. MBI består av 22 item og instrumentet er opprinnelig designet for å måle utbrenthet blant lærere gjennom tre dimensjoner av emosjonell utmattelse (ni item), depersonalisering (fem item) og redusert jobbyttelse (åtte item).

Denne undersøkelsen benyttet en tidligere norsk oversatt versjon av MBI, og enkelte ord og uttrykk har blitt modifisert for å kunne anvende instrumentet på skoleledere (se Federici & Skaalvik, 2011). Respondentene rangerte utsagn som indikerte at arbeidet førte til at de følte seg emosjonelt tappet for ressurser eller utmattet (emosjonell utmattelse), følelsen av å være mer ufølsom og kynisk overfor medansatte (depersonalisering) og følelsen av å være nyttig og at egen innsats er av betydning for andre (reduisert ytelse). Respons ble gitt på en syvpunkts skala fra (1) *Aldri* til (7) *Hver dag*. Cronbachs alpha for emosjonell utmattelse, depersonalisering og redusert opplevd jobbytelse var .913, .682 og .769. Itemene for emosjonell utmattelse er betegnet EU\_1, EU\_2, EU\_3, EU\_4, EU\_5, EU\_6, EU\_7, EU\_8 og EU\_9, itemene for depersonalisering er betegnet DP\_1, DP\_2, DP\_3, DP\_4 og DP\_5, og itemene for redusert ytelse er betegnet PM\_1, PM\_2, PM\_3, PM\_4, PM\_5, PM\_6, PM\_7 og PM\_8. Da alle itemene for redusert ytelse er positivt formulert, omtales denne dimensjonen videre som personlig mestring.

#### 6.4.3 Jobbtrivsel

I denne undersøkelsen ble skolelederens jobbtrivsel definert som den globale affektive vurdering skoleledere gjør om sin relasjon til jobben. Skalaen ble utviklet til undersøkelsen og består av fire item. Itemene er formulert som påstander og respons ble gitt på en sekspunkts skala fra (1) *Stemmer ikke* til (6) *Stemmer helt*. Itemene er: (1) *Jeg trives godt med å være skoleleder*, (2) *Som skoleleder er jeg i mitt rette element*, (3) *Jeg blir inspirert av jobben min* og (4) *Når jeg står opp om morgenen ser jeg fram til å gå på jobb*. Cronbachs Alpha for skolelederens jobbtrivsel var .879. Itemene er betegnet RTRIV\_1, RTRIV\_2, RTRIV\_3 og RTRIV\_4.

#### 6.5 Dataanalyse

Data ble analysert i flere faser. I første fase ble målemodellene for *arbeidsdelegering* og *utbrenthet* testet. Dette ble gjort med bruk av faktoranalyse. Faktoranalyse er en samlebetegnelse for en rekke statistiske teknikker der målet er å gjøre komplekse datasett enklere (Pallant, 2007). Det skiller hovedsakelig mellom to hovedtyper av faktoranalyse: eksplorerende faktoranalyse (EFA) og konfirmerende faktoranalyse (CFA) (Pallant, 2007). EFA anvendes ofte i de tidlige stadiene av dataanalysen for å undersøke innbyrdes relasjoner mellom et sett variabler, mens CFA anvendes for å bekrefte hypoteser eller underliggende teori fra et datasett (Pallant, 2007).

I første omgang ble skalaene gjenstand for EFA for å redusere antall variabler til færre faktorer som er moderat eller høyt korrelert med hverandre. Framgangsmåten ved EFA er å starte med et større antall item. Ved å interkorrelere alle variablene og suksessivt rotere de aksene som regresjonslinjen referer til, kan man finne grunnleggende latente hypotetiske faktorer. Faktorene gjengir et matematisk uttrykk for det som er felles for de ulike variablene (Pallant, 2007). *Arbeidsdelegering* og *utbrenthet* ble begge gjenstand for EFA. EFA ble gjennomført ved bruk av PASW Statistics 18.0.

Deretter ble *arbeidsdelegering* og *utbrenthet* gjenstand for CFA på bakgrunn av resultatene fra EFA. CFA er en type strukturell likningsmodellering (SEM) som tar for seg målemodeller, eller mer spesifikt, forholdet mellom observerte indikatorer og latente variabler (faktorer) (Brown, 2006). Observerte variabler viser i denne sammenheng til observerte item, mens de latente variablene er ikke-observerbare konstruksjoner som er operasjonalisert gjennom de observerte variablene. Ved å utføre CFA undersøker man en målemodell der relasjonene mellom observerbare og latente variabler spesifiseres, og ved bruk av statistiske metoder undersøkes tilpasningen av modellen til data (Byrne, 2001). Fundamentet i SEM er kovariansmatrisen som den innsamlede data utgjør (Kline, 2011; Schumacker & Lomax, 2004). Når man utfører SEM produseres en estimert populasjonskovariansmatrise basert på modellen som spesifiseres. Et nøkkelelement ved SEM er å avgjøre om modellen produserer en estimert matrise som tilpasses utvalgsmatrisen (Schumacker & Lomax, 2004). Som mål for tilpasning ble det brukt flere anerkjente indekser, som *kji-kvadrat*, *Comparative Fit Index (CFI)*, *Incremental Fit Index (IFI)*, *Tucker Lewis Index (TLI)* og *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* (Byrne, 2001). For CFI, IFI og TLI regnes verdier over .9 som akseptable og verdier over .95 som god tilpasning (Byrne, 2001). TLI er avhengig av størrelsen på korrelasjonene i modellen, og ved lave korrelasjoner mellom variablene kan TLI oppnå lave verdier (Kenny, 2010). For RMSEA regnes verdier på .06 eller lavere som god tilpasning (Hu & Bentler, 1999). I den grafiske framstillingen av CFA (SEM) betegnes observerte indikatorer med firkanter, mens latente variabler betegnes ved sirkler (Byrne, 2001). SEM analysene ble utført ved bruk av AMOS 18.0. Ett av siktemålene ved bruk av både EFA og CFA var å undersøke tilpasningen til andreordens faktormodeller for *arbeidsdelegering* og *utbrenthet* som hadde en akseptabel tilpasning til data.

Andre ledd i analysene var å teste faktorenes indre konsistens og gi en generell beskrivelse av variablene og samvariasjonen mellom dem. Cronbachs Alpha ble brukt for å undersøke variablenes indre konsistens. Denne koeffisienten regnes ut på bakgrunn av gjennomsnittet av alle split-half korrelasjoner som er mulig å utføre (Pallant, 2007).

Cronbachs Alpha- koeffisienten viser til gjennomsnittsverdien av alle interkorrelasjonene , og indikatoren bør som regel ha en alphaverdi på over .70 (Pallant, 2007). Cronbachs Alpha er følsom for antall item i en skala og for skalaer som består av få item (mindre enn ti item) er det vanlig å finne lave alphaverdier ( $<.5$ ) (Pallant, 2007).

Korrelasjonsanalyse ble utført for å beskrive samvariasjonen mellom de ulike variablene. Ved å utføre korrelasjonsanalyser kan man finne styrken og retningen på det lineære forholdet mellom variabler (Pallant, 2007). I dette tilfellet ble Pearson Produkt Moment korrelasjonskoeffisient (PM) brukt. PM – koeffisienten ( $r$ ) varierer fra -1 til 1 og viser til styrken og retningen på samvariasjonen mellom variablene (Pallant, 2007). Den deskriptive statistikken ble utført ved bruk av PASW Statistics 18.0.

Siste fase i dataanalysen bestod i å teste relasjonene mellom skolelederes bruk av arbeidsdelegering, utbrenthet og jobbtrivsel. Til dette ble det benyttet SEM – analyser. I motsetning til en CFA ble her brukt en *full latent variabel modell* (LV), som tillater spesifiseringen av regresjonen mellom de latente variablene (Byrne, 2001). Dette tillater at en kan teste betydningen av en latent variabel for en annen i en kausal modell. Slike modeller omtales som ”fulle” fordi de tar utgangspunkt i målemodeller som blir funnet ved CFA, altså både observerte og latente variabler, og den lineære sammenhengen mellom de latente variablene. Som mål for tilpasning benyttes kji-kvadrat, CFI, IFI, TLI og RMSEA. Denne analysen ble utført ved bruk av AMOS 18.0.

## 6.6 Etiske betraktninger

All data som er mottatt for å gjennomføre denne undersøkelsen behandles konfidensielt. Verken datamateriale eller analyseresultater har vært tilgjengelig for andre enn student og veileder. Det er inngått kontrakt mellom student og innehaver av datamateriale om premissene for å behandle og analysere datamateriale, og datamateriale vil ikke bli brukt i annen kontekst enn denne oppgaven. Ingen av responsene som er gitt i denne undersøkelsen kan spores tilbake til den enkelte respondent.

## 7. Resultater

### 7.1 Målemodell: Arbeidsdelegering

Arbeidsdelegering ble målt med 20 item som tar for seg graden av arbeidsdelegering og hvilke arbeidsoppgaver som skoleledere velger å delegere til andre. Denne skalaen ble først gjenstand for eksplorerende faktoranalyse (EFA) for å redusere antall item og for å undersøke underliggende faktorer i denne skalaen. Resultater fra EFA ved bruk av Principal Components med varimax rotasjon (Vedlegg 1) indikerer at en reduksjon av antall item i denne skalaen gir fem faktorer. Eigenvalues fra denne faktoranalysen viser at det er fire faktorer med Eigenvalues større enn 1, men inspeksjon av scatterplot støtter antakelsen om en fem-faktorløsning. Disse faktorene står for 78.43% av variansen. Alle itemene har høyere ladning enn .8 på sin faktor og mindre enn .3 på de resterende faktorene. Disse faktorene ble navngitt etter hvilke overordnede arbeidsoppgaver som er relatert til itemene: *Økonomiske oppgaver* (fork. Øko) (DEL\_10 og DEL\_1), *Administrative oppgaver* (fork. Admin.) (DEL\_18 og DEL\_16), *Personalrelaterte oppgaver* (fork. Pers.) (DEL\_2 og DEL\_5), *Utviklingsoppgaver* (fork. Utv.) (DEL\_12 og DEL\_6) og *Relasjonelle oppgaver* (fork. Rel.) (DEL\_11 og DEL\_13). To av faktorene bærer visse likhetstrekk. Dette gjelder personalrelatert oppgaver og relasjonelle oppgaver. Distinksjonen mellom disse er at sistnevnte faktor omhandler oppgaver som er relatert til elever og foreldre ved skolen. Selv om faktorene antakelig er lik i type arbeid, så er det en forskjell med hensyn til subjektene som er knyttet til oppgavene.

Arbeidsdelegering ble deretter gjenstand for konfirmerende faktoranalyse (CFA). En førsteordensmodell med de fem faktorene som ble funnet ved EFA ble undersøkt. Resultatene fra CFA er presentert i tabell 1.

Tabell 1:

*Resultater fra CFA av Arbeidsdelegering*

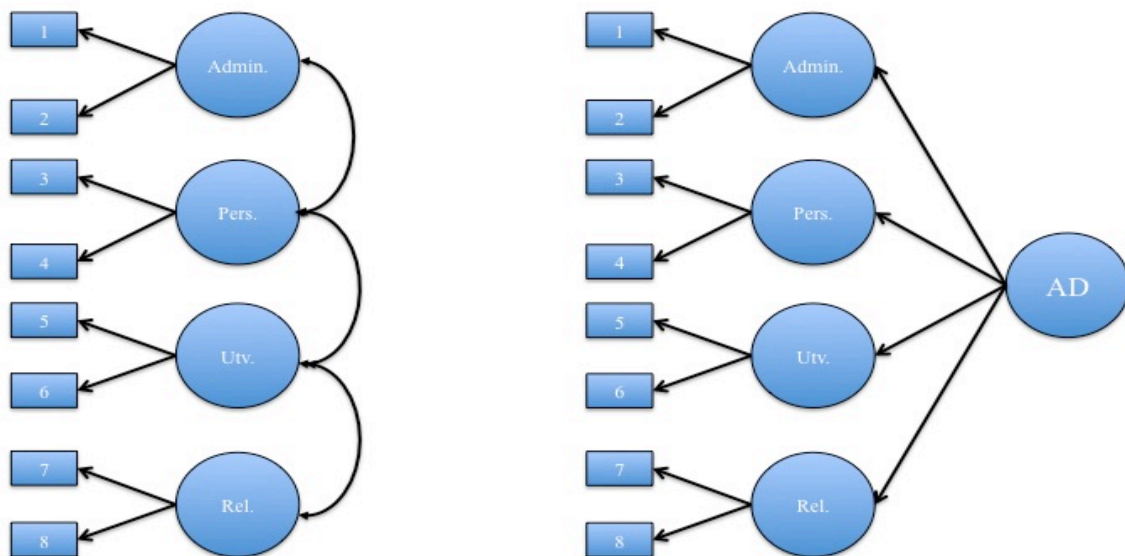
	X <sup>2</sup>	DF	CMIN/DF	RMSEA	IFI	TLI	CFI
Førsteordensmodell	182.765	25	7.311	.059	.962	.916	.962

Denne modellen hadde akseptabel tilpasning til data. Da tidligere undersøkelser av skolelederes bruk av arbeidsdelegering kan indikerer at de ikke delegerer økonomirelaterte arbeidsoppgaver (Earley & Weindling, 2004; Dahl, 2004), ble en annen faktorstruktur

gjenstand for CFA. Her ble faktoren økonomiske oppgaver utelatt for å undersøke om dette gir en bedre indikator for skolelederens bruk av arbeidsdelegering. Faktorstruktur for arbeidsdelegering er illustrert i Figur 1.

Figur 1:

*Førsteorden og andreordens CFA - faktormodell av arbeidsdelegering*



Denne modellen hadde bedre tilpasning til data ( $\chi^2(DF = 14) = 87.777, p < .001$ , CMIN/DF = 6.270, RMSEA = .054, IFI = .977, TLI = .941 og CFI = .975). På bakgrunn av tidligere forskning og CFA, beholdes en fire-faktormodell for arbeidsdelegering.

I denne oppgaven er en andreordens modell av arbeidsdelegering av interesse, da jeg her skal undersøke hvordan den generelle bruken av arbeidsdelegering er relatert til andre konsepter. En modell bestående av de fire faktorene og en andreorden faktor som underliggende til de primære faktorene ble undersøkt. Denne modellen hadde god tilpasning til data ( $\chi^2(DF = 16) = 189.364, p < .001$ , CMIN/DF = 11.835, RMSEA = .077, IFI = .946, TLI = .879 og CFI = .946). Alle regresjonsvektene var signifikante på  $p < .001$ . Resultatet fra den konfirmerende faktoranalysen viser at skolelederens bruk av arbeidsdelegering kan betraktes som et flerdimensjonalt konstrukt som utgjør en mer generell tendens til arbeidsdelegering.

## 7.2 Målemodell: Utbrenthet

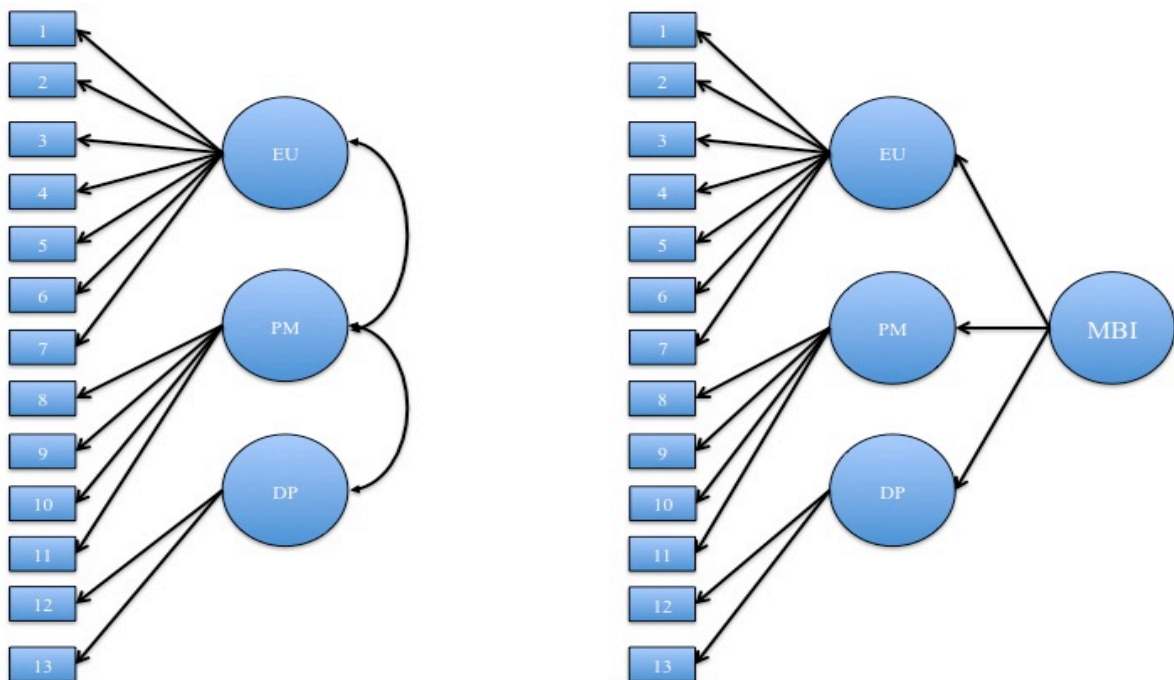
Skolelederes følelse av utbrenthet ble målt med en MBI som består av 22 item og innebefatter tre underskalaer. En andreorden CFA-modell ble undersøkt på bakgrunn av teori og tidligere forskning for å undersøke den opprinnelige faktormodellen til MBI. Denne modellen hadde noe uventet ikke akseptabel tilpasning til data.

For å undersøke skalaens underliggende faktorstruktur ble den dermed gjenstand for EFA. Resultater fra EFA ved bruk av Principal Components med variamax rotasjon (Vedlegg 2) viser at en reduksjon i antall item i hver dimensjon kan gi en adekvat modell for skolelederes følelse av utbrenthet. Etter en reduksjon i antall item viste EFA tre faktorer med Eigenvalues større enn 1, og inspeksjon av scatterplot støtter denne tre-faktorstrukturen. De tre faktorene utgjør 68.2% av variansen. Alle itemene har høyere ladning enn .72 på sin faktor og mindre enn .3 på de resterende faktorene. Reduksjonen i antall item gir denne skalaen det samme mønsteret som MBI med tre kjernedimensjoner.

På bakgrunn av resultatene fra EFA ble skalaen *utbrenthet* gjenstand for CFA. Faktorstruktur for utbrenthet er illustrert i Figur 2.

Figur 2:

*Førsteorden og andreordens CFA-faktormodell av utbrenthet*



Analyse av en førsteordensmodell viser at modellen hadde akseptabel tilpasning til data ( $\chi^2$  (DF = 63) = 537.329,  $p < .001$ , RMSEA = .064, IFI = .953, TIL = .932 og CFI = .953). Da det er skolelederens generelle følelse av utbrenthet som er av interesse i denne oppgaven ble også en andreorden modell av utbrenthet undersøkt. Denne modellen hadde akseptabel tilpasning til data ( $\chi^2$  (DF= 62)= 477.387,  $p < .001$ , RMSEA = .061, IFI = .959, TIL = .939 og CFI = .959). Resultatet fra den konfirmerende faktoranalysen viser at skolelederens følelse av utbrenthet kan betraktes som et tredimensjonal konstrukt som utgjør en mer generell følelse av utbrenthet.

### 7.3 Deskriptiv statistikk

Tabell 2 viser korrelasjoner mellom underskalaene for måling av arbeidsdelegering, utbrenthet og jobbtrivsel.

Tabell 2:

*Korrelasjoner mellom delskalaene, middelvei (M), standardavvik ( $\sigma$ ) og Cronbachs alpha ( $\alpha$ ) (N = 1500 - 1724).*

	Delskalaer	1	2	3	4	5	6	7	8
AD	1. Adm.	-	.353**	.038	.139**	-.032	.009	.035	.080**
	2. Pers		-	.385**	.326**	.054*	.033	-.053*	-.068**
	3. Utv.			-	.345**	.051*	.041	-.057*	-.135**
	4. Rel.				-	.024	-.020	-.045	-.052*
MBI	5. EU					-	.397**	-.251**	-.540**
	6. DP						-	-.197**	-.252**
	7. PM							-	.495**
JT	8. JT								-
	M	5.87	5.22	4.65	6.00	21.31	3.61	22.59	17.99
	$\sigma$	2.14	1.61	1.48	1.55	8.65	2.31	3.58	3.29
	$\alpha$	.646	.712	.685	.752	.910	.807	.798	.879

Merk: \*\* $p < .01$  (2-halet), \* $p < .05$  (2-halet)

Resultatene viser at underskalaene til arbeidsdelegering har tilfredsstillende reliabilitet (indre konsistens) målt ved bruk av Cronbachs Alpha ( $\alpha > .64$ ). Det tas hensyn til at Cronbachs Alpha er følsom for antall item i skalaen og at det vanlig å finne lave  $\alpha$ -verdier for



skalaer med mindre enn ti item (Pallant, 2007). Tabell 2 viser at det fire signifikante korrelasjoner mellom underskalaene av arbeidsdelegering og underskalaene av utbrenthet på  $p < .05$ . Personalrelaterte oppgaver korrelerer svak med emosjonell utmattelse ( $r = .054$ ) og personlig mestring ( $r = -.053$ ). Utviklingsoppgaver korrelerer svakt med emosjonell utmattelse ( $r = .051$ ) og personlig mestring ( $r = -.057$ ). Grunnet de lave korrelasjonskoeffisientene antas det at utvalgsstørrelsen bidrar til at disse blir signifikante.

Underskalaene til utbrenthet viste også tilfredsstillende reliabilitet målt med Cronbachs Alpha ( $\alpha > .79$ ). Emosjonell utmattelse og depersonalisering korrelerte negativt med jobbtrivsel på  $p < .01$  ( $r = -.540$  og  $r = -.252$ ), og personlig mestring korrelerte positivt med jobbtrivsel på  $p < .01$  ( $r = .495$ ). Dette viser at en økning i emosjonell utmattelse og depersonalisering er relatert til en reduksjon i jobbtrivsel, mens en økning i personlig mestring er relatert til en økning i jobbtrivsel. Disse funnene er i samsvar med vanlige funn om samvariasjonen mellom utbrenthet og jobbtrivsel (Maslach et al., 2001).

Skalaen for måling av jobbtrivsel har tilfredsstillende reliabilitet ( $\alpha > .87$ ). Denne skalaen har en maksverdi på 24, og som Tabell 2 viser, har skoleledere generelt sett høy jobbtrivsel. Gjennomsnittsverdien på denne skalaen er 17.99 og har en relativt lav spredning ( $\sigma = 3.29$ ). Resultatene viser at det er signifikante korrelasjoner mellom jobbtrivsel og alle underskalaene av arbeidsdelegering. Delegering av administrative oppgaver er positivt korrelert med jobbtrivsel ( $r = .080$ ,  $p < .05$ ), mens delegering av personalrelaterte oppgaver ( $r = -.068$ ,  $p < .05$ ), utviklingsoppgaver ( $r = -.135$ ,  $p < .05$ ) og relasjonelle oppgaver ( $r = -.052$ ,  $p < .01$ ) er negativt korrelert med jobbtrivsel. Grunnet de lave korrelasjonskoeffisientene antas det at utvalgsstørrelsen bidrar til at disse blir funnet signifikante.

#### *7.4 Relasjon mellom arbeidsdelegering, utbrenthet og jobbtrivsel*

Oppgavens hovedanliggende var å undersøke relasjonen mellom skolelederes grad av arbeidsdelegering, utbrenthet og jobbtrivsel. Til grunn for analysene ligger en teoretisk antatt modell for sammenhengen mellom variablene. Skolelederes bruk av arbeidsdelegering ble antatt å være negativt relatert til utbrenthet, altså at høyere bruk av arbeidsdelegering fører til en reduksjon i opplevelsen av utbrenthet. Denne antakelsen ble formulert på bakgrunn av job-person fit-modellen til Maslach og Leiter (1997). Utbrenthet ble antatt å være negativt relatert til jobbtrivsel (Maslach et al., 2001), og arbeidsdelegering ble antatt å ikke være relatert til jobbtrivsel. Den siste antakelsen ble formulert på bakgrunn av tidligere forskning på skoleledelse som en distribuert praksis (Hulpia & Devos, 2009).

For å teste målemodellen av variablene ble først en CFA av de latente variablene utført med den hensikt å undersøke korrelasjonene mellom dem. Denne modellen hadde en akseptabel tilpasning til data ( $\chi^2$  (DF=266) = 1519.473,  $p < .001$ , CMIN/DF = 5.712, RMSEA = .051, IFI = .931, TLI = .916 og CFI = .931). Korrelasjonene mellom de latente variablene er presentert i Tabell 3.

Tabell 3:

*Korrelasjoner mellom de latente variablene*

Latente variabler	1	2	3
1. Arbeidsdelegering (AD)	-		
2. Utbrenthet (MBI)	.117*	-	
3. Jobbtrivsel (JT)	-.091*	-.930**	-

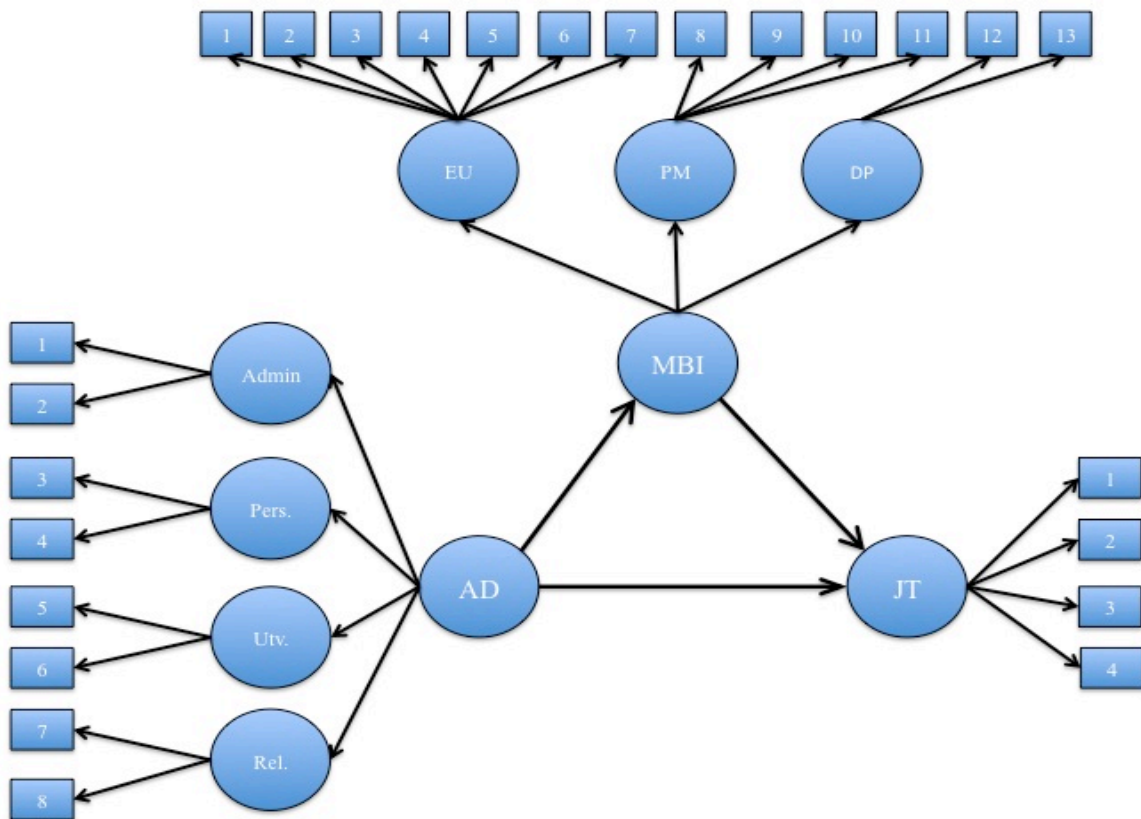
Merk: \*\* $p < .001$ , \* $p < .005$

Resultatene fra Tabell 3 viser at alle korrelasjonene mellom de latente variablene er signifikante med verdier som varierer fra svak til sterk. Dette viser blant annet at konstruktene arbeidsdelegering, utbrenthet og jobbtrivsel er relaterte, men ikke identiske begreper.

To teoretiske modeller ble testet ved å bruke strukturell likningsmodellering (SEM). Begge modellene som ble testet hadde lik tilpasning til data. Modellene hadde akseptabel tilpasning til data ( $\chi^2$  (DF=267) = 1519.802,  $p < .001$ , CMIN/DF = 5.692, RMSEA = .051, IFI = .931, TLI = .916 og CFI = .931). Den første modellen som ble testet er illustrert i Figur 3.

Figur 3:

Hypotetisk modell for relasjonen mellom skolelederes bruk av arbeidsdelegering (AD), utbrenthet (MBI) og jobbtrivsel (JT).



I denne modellen ble arbeidsdelegering spesifisert som den uobserverte eksogene variabelen, og utbrenthet og jobbtrivsel som uobserverte endogene variabler. Resultatene fra denne modellen viste at forholdet mellom arbeidsdelegering og utbrenthet ikke var som forventet, da arbeidsdelegering var positivt relatert til utbrenthet. Analysene viste også at det var en ikke-signifikant regresjonskoeffisient mellom arbeidsdelegering og jobbtrivsel, og denne er derfor fjernet fra analysene. Det ble funnet en indirekte effekt av arbeidsdelegering på jobbtrivsel ( $\beta = -.096, p < .001$ ). Forholdet mellom utbrenthet og jobbtrivsel var som forventet, da utbrenthet var negativt assosiert med jobbtrivsel. Estimer for ustandardiserte og standardiserte regresjonskoeffisienter, standardfeil og delt varians er presentert i Tabell 4.

Tabell 4:

*Regresjonskoeffisienter mellom latente variabler i Figur 3*

Latente variabler	Ustandardiserte regresjonskoeffisienter	Standardiserte regresjonskoeffisienter	SE	R <sup>2</sup>
Arbeidsdelegering				.011
Utbrenthet	.075*	.103	.025	
Utbrenthet				.861
Jobbtrivsel	-2.022**	-.928	.215	

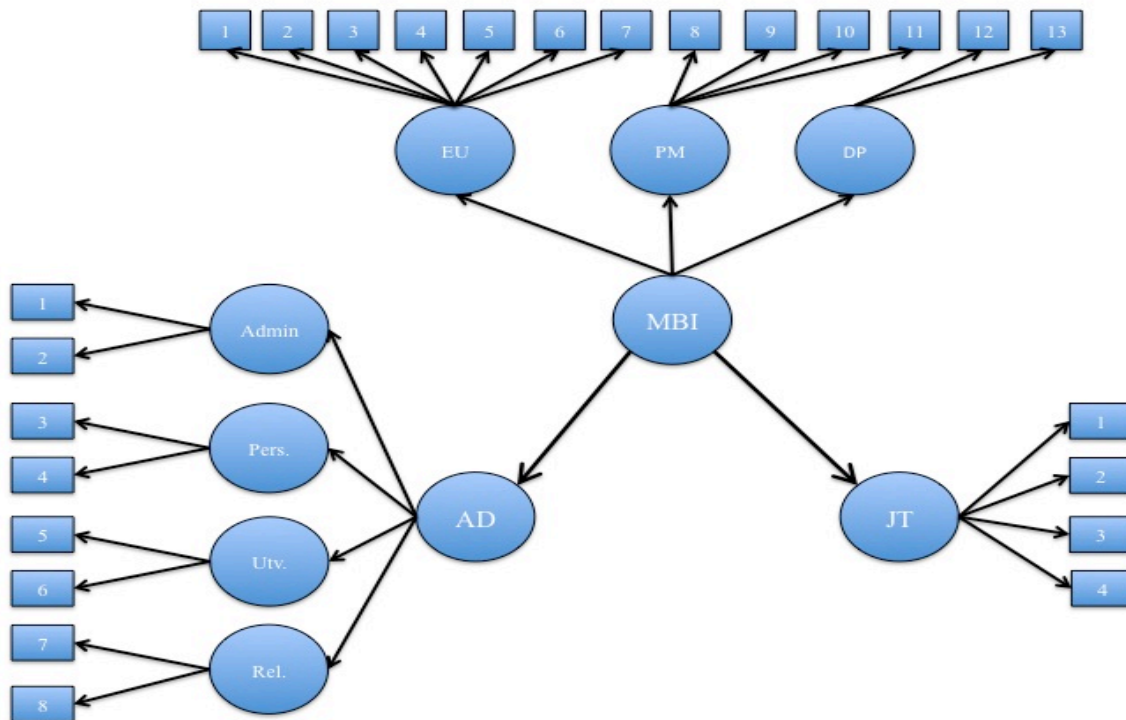
Merk: \*\* p<.001, \*p<.005

Resultatene viser at alle regresjonskoeffisienter i modellen er signifikante på p<.001 og p<.005. Omtrent en prosent av variasjonen i grad av utbrenthet kan forklares ut fra bruk av arbeidsdelegering, og omtrent åttiseks prosent av variasjonen i skolelederes jobbtrivsel kan forklares ut fra utbrenthet.

Siden forholdet mellom arbeidsdelegering og utbrenthet ikke var som teoretisk antatt ut fra job-person fit modellen (Maslach & Leiter, 1997), ble en andre modell spesifisert der følelsen av utbrenthet ble antatt å predikere grad av delegering. Da utbrenthet er en tilstand som kan påvirke individets persepsjon av seg selv og andre, er det også mulig at tilstanden kan påvirke skoleleders bruk av arbeidsdelegering. Denne modellen er illustrert i Figur 4.

Figur 4:

Hypotetisk modell for relasjonen mellom skolelederes bruk av arbeidsdelegering (AD), utbrenthet (MBI) og jobbtrivsel (JT).



I denne modellen er utbrenthet spesifisert som den uobserverte eksogene variabelen, og arbeidsdelegering og jobbtrivsel som uobserverte endogene variabler. Resultatene fra denne modellen viser at utbrenthet er positivt relatert til grad av arbeidsdelegering. Relasjonen mellom utbrenthet og jobbtrivsel er tilsvarende den som ble funnet i første modellen. Estimer for ustandardiserte og standardiserte regresjonskoeffisienter, standardfeil og delt varians er presentert i Tabell 5.

Tabell 5:

Regresjonskoeffisienter mellom latente variabler i Figur 4

Latente variabler	Ustandardiserte regresjonskoeffisienter	Standardiserte regresjonskoeffisienter	SE	R <sup>2</sup>
Utbrenthet				.011
Arbeidsdelegering	.051*	.103	.016	
Utbrenthet				.861
Jobbtrivsel	-.720**	-.928	.028	

Merk: \*\* p<.001, \*p<.005

Resultatene viser at alle regresjonskoeffisienter i modellen er signifikante på  $p < .001$  og  $p < .005$ . Omtrent en prosent av variasjonen i grad av arbeidsdelegering kan forklares ut fra utbrenthet, og omtrent åttiseks prosent av variasjonen i skolelederens jobbtrivsel kan forklares ut fra utbrenthet.

## 8. Drøfting

### 8.1 Sammenhengen mellom arbeidsdelegering og utbrenthet

Ett av formålene med denne oppgaven var å undersøke relasjonen mellom skolelederes bruk av arbeidsdelegering og utbrenthet. For å måle skolelederes bruk av arbeidsdelegering ble det benyttet en skala som tok for seg ulike arbeidsoppgaver og graden av hvorvidt disse ble delegert. Eksplorerende faktoranalyse av denne skalaen indikerte at skolelederes bruk av delegering utgjorde fem forskjellige faktorer. Disse faktorene viste i denne sammenheng til ulike arbeidsoppgaver, og innebærer: økonomiske oppgaver, administrative oppgaver, personalrelaterte oppgaver, utviklingsoppgaver og relasjonelle oppgaver. Konfirmerende faktoranalyse bekreftet at skolelederes bruk av delegering kan betraktes som ett flerdimensjonalt konstrukt som utgjør en overordnet tendens til delegering. Korrelasjonsmatrisen (Tabell 2) viste at de fleste av faktorene eller underskalaene av arbeidsdelegering korrelerte positivt med hverandre. Styrken på korrelasjonskoeffisienten varierer fra svak til moderat. Dette kan bidra til å støtte antakelsen om at skolelederes bruk av delegering kan utgjøre en overordnet tendens til delegering. Det ble testet to ulike målemodeller for skolelederes bruk av delegering og distinksjonen mellom disse var hvorvidt faktoren økonomiske oppgaver ble inkludert. På bakgrunn av tidligere undersøkelser (e.g. Dahl, 2004; Earley & Weindling, 2004) ble det antatt at skoleledere ikke i like stor grad delegerte økonomiske oppgaver som de resterende oppgavene. Konfirmerende faktoranalyse viste at målemodellen som ikke inkluderte økonomiske oppgaver fikk en bedre tilpassing til data, og denne modellen ble derfor anvendt i videre analyser. Alle underskalaene av arbeidsdelegering hadde tilfredsstillende reliabilitet målt med Cronbachs Alpha.

Utbrenthet ble målt med en norsk oversettelse av MBI som hadde blitt modifisert for å tilpasse skolelederes jobbsituasjon. Faktoranalyse av denne skalaen viste at en reduksjon i antall item var nødvendig for å oppnå den opprinnelige tre-faktorstrukturen som teorien tilsier. Mulig årsaker til at dette var nødvendig kan være problemer med oversettelsen fra engelsk til norsk eller tilpasningen av instrumentet til skolelederes hverdag. Alle underskalaene av utbrenthet hadde tilfredsstillende reliabilitet målt med Cronbachs Alpha.

Begge SEM- analysene (se Figur 3 og 4) testet modeller hvor relasjonen mellom delegering og utbrenthet ble spesifisert. I Modell 1 ble arbeidsdelegering definert som den eksogene variabelen og utbrenthet som den endogene. I Modell 2 ble utbrenthet definert som den eksogene variabelen og arbeidsdelegering som den endogene. Forskjellen mellom disse modellene var dermed den kausale retningen mellom arbeidsdelegering og utbrenthet.

### *8.1.1 Modell 1*

Resultatet fra analysen av Modell 1 viste at forholdet mellom arbeidsdelegering og utbrenthet ikke var som forventet. Det ble funnet en svak positiv regresjonskoeffisient mellom arbeidsdelegering og utbrenthet, som i denne sammenheng tyder på at økt bruk av delegering er assosiert med en økning i opplevelsen av utbrenthet. Det ble på forhånd antatt at arbeidsdelegering skulle være negativt relatert til opplevelsen av utbrenthet. Denne antakelsen ble formulert på bakgrunn av Maslach og Leiters (1997) job- person fit modell. Denne modellen tilbyr et teoretisk rammeverk for å undersøke forholdet mellom individet og arbeidsplassen, og tar utgangspunkt i seks aspekter ved dette forholdet som er av betydning for utviklingen av utbrenthet. Arbeidsmengde er ett av disse aspektene, og har blitt funnet å være direkte relatert til utviklingen av utmattelse (Maslach et al., 2001). Leiter og Maslach (2005) hevder at arbeidsdelegering kan anvendes som en strategi for å redusere store arbeidsmengder og på denne måten forebygge utviklingen av utbrenthet. Resultatet fra analysen av Modell 1 indikerer derimot at delegering blant skoleledere er assosiert med økt opplevelse av utbrenthet.

Fra et teoretisk perspektiv kan det tenkes at en rekke forhold kan bidra til den sammenhengen som ble funnet i Modell 1. Leiter og Maslach (2005) hevder at alle de seks aspektene i job- person fit modellen må tas hensyn til dersom arbeidsdelegering skal virke forebyggende for utviklingen av utbrenthet. Spesielt gjelder dette behovet for opplevelsen av kontroll. En mulig årsak til at arbeidsdelegering er positivt relatert til utbrenthet kan være at skoleledere ikke opplever tilstrekkelig kontroll over det arbeidet som blir delegert til medarbeidere. Dette kan blant annet medføre at en følelse av redusert ytelse utvikles (Maslach et al., 2001). Leiter og Maslach (2005) foreslår at delegering bør bli innført over en periode på flere år for at ledere skal få tilstrekkelig kjennskap til medarbeidere og hvilke muligheter de har for delegering. En slik strategi kan sørge for at ledere blir trygg på sine medarbeidere og de ansvarsområder som de har mulighet til å påta seg. Dette krever at ledere aktivt engasjerer seg i det arbeidet som blir delegert til andre og på denne måten samler informasjon om progresjonen og potensiale hos dem som blir delegert arbeid til. Arbeidsdelegering vil i et slikt perspektiv bli en arbeidsoppgave i seg selv, da det krever at skoleledere aktivt involverer seg i det delegerte arbeidet. Arbeidsdelegering kan på denne måten antas å ikke redusere arbeidsmengden til skoleledere, men heller bidra til alternative oppgaver enn de som er delegert. Dette vil trolig bare være gjeldende i en eventuell implementering i bruk av arbeidsdelegering.



I forlengelse av kontrollaspektet må det i skolelederens jobbsituasjon tas hensyn til det ansvarsområdet som de har. Skoleledere har det overordnede ansvaret for den daglige driften av skolen, og dette kan ikke delegeres til medarbeidere. Dette betyr ikke at de som blir delegert arbeidsoppgaver er uten ansvar, men heller at skoleledere aldri fritas for sitt. Dette kan medføre at skoleledere har et stort behov for kontroll når arbeidsoppgaver delegeres, da det er skoleledere som må stå ansvarlig for det arbeidet som blir utført. Dette kan illustreres med en utvalgt kommentar fra spørreskjemaet som ligger til grunn for undersøkelsen. Én skoleleder uttrykker sin bruk av arbeidsdelegering slik:

*” (...)Jeg delegerer ofte og mye til mine kolleger. Mange liker å få oppgaver og ansvar, og vokser veldig på dette. Jeg vinner mye tid, og medarbeiderne føler seg mer betydningsfulle. Men til syvende og sist er det jeg som sitter med ansvaret, særlig om oppgavene ikke blir gjort ordentlig.”*

Som dette sitatet viser, så er skoleledere oppmerksom på sitt ansvarsområde og tar dette i betraktning når det er tale om arbeidsdelegering. Skolelederens ansvarsområde og ansvarfølelse kan medføre at arbeidsdelegering blir en kilde til bekymring og usikkerhet, spesielt om skoleledere ikke har tilstrekkelig tid eller ressurser til å opprettholde et samarbeid med dem som blir delegert arbeidsoppgaver.

Et annet aspekt ved job- person fit modellen som kan være aktuelt å ta med i denne drøftingen, er aspektet som omhandler fellesskap. I vid forstand kan dette aspektet sies å innebefatte relasjonene mellom dem på arbeidsplassen, og skolelederens bruk av arbeidsdelegering kan på mange måter påvirke de relasjonene som finner sted på arbeidsplassen. Inkludering av skolens ansatte i beslutningstaking, oppsyn, veiledning og formidling av instruksjoner kan være elementer som er assosiert med bruk av delegering og som kan påvirke de sosiale relasjonene på arbeidsplassen. Friedman (2002) hevder at skolelederens relasjoner til andre er dominerende kilder til utbrenthet. Dette inkluderer skolelederens relasjoner til skolens ansatte. Dersom skoleledere anvender arbeidsdelegering og dette oppfattes som krevende eller på andre måter belastende for skoleledere, kan det antas at dette kan bidra til å skape relasjoner til medarbeidere som kan fremme utviklingen av utbrenthet.

Et siste moment som skal tas opp i denne sammenheng, er spørsmålet om skolelederens bruk av arbeidsdelegering er en frivilling praksis. Earley og Weindling (2004) hevder at den økte bruken av delegering blant britiske skoleledere må ses i sammenheng med et utdanningspolitisk ønske om en distribuert ledelse og om utviklingen av skolen som en lærende organisasjon. Lignende tendenser er også til en viss grad gjeldende i Norge, da skolen

på det utdanningspolitiske plan blir fremmet som en lærende organisasjon (Møller, 2008) og det blir rettet økt oppmerksomhet mot skoleledelse som en distribuert praksis (Ottesen & Møller, 2008). Dersom skoleledere opplever en form for ytre press for å bruke arbeidsdelegering i hverdagen, kan den mulige positive effekten av praksisen for utviklingen av utbrenthet tenkes å minimeres. Hvis skoleledere ikke bruker arbeidsdelegering som et hjelpemiddel eller som et bidrag i hverdagen, men heller som et ønske fra en tredjepart, kan det antas at denne praksisen kan oppleves som stressende, belastende eller som en kilde til frustrasjon.

### *8.1.2 Modell 2*

Resultatene fra analysen av Modell 2 krever en alternativ forklaring på forholdet mellom arbeidsdelegering og utbrenthet. I denne modellen ble opplevelsen av utbrenthet antatt å predikere bruken av arbeidsdelegering. Modell 2 viste en svak positiv relasjon mellom konstruktene, som da betyr at økt opplevelse av utbrenthet er assosiert med økt bruk av delegering.

Siden utbrenthet er en tilstand som kan ha stor påvirkning på skoleledere i den sosiale konteksten på arbeidsplassen, kan denne tilstanden også ha betydning for skolelederes bruk av arbeidsdelegering. Emosjonell utmattelse kan beskrives som en vedvarende følelse av å være overbelastet eller overarbeidet, og det kan derfor tenkes at skoleledere kan anvende arbeidsdelegering som en type selvbeskyttende strategi for å håndtere utmattelse. Pauser og fritid har som nevnt liten betydning for håndtering av den emosjonelle utmattelsen som er knyttet til utbrenthet, så bruk av delegering kan være en måte å redusere arbeidsmengden for å minske følelsen av å være overbelastet eller overarbeidet. Depersonalisering viser til utviklingen av en kynisk og negativ holdning til medarbeidere og det arbeidet en utfører. Denne dimensjonen kan betraktes som et forsøk på å skape distanse mellom seg selv og arbeidet. Det kan tenkes at depersonalisering kan påvirke skolelederes bruk av arbeidsdelegering siden denne dimensjonen kan ha implikasjoner for måten skoleledere persiperer medarbeidere og holdningen til jobben. Ved vedvarende depersonalisering kan det medføre at en utvikler en ”tingliggjort” holdning til dem man arbeider med (Matthiesen, 2002), som viser til en holdning der man i mindre grad erkjenner medarbeideres unike evner og kapasitet. Slike kvaliteter kan medføre at skoleledere øker bruken av arbeidsdelegering siden en kan minste evnen til å erkjenne medarbeideres muligheter og kapasiteter, og dermed delegere dem mer arbeid uten å ta hensyn til deres opplevelse av arbeidsbelastning. Ytelsesdimensjonen kan også antas å påvirke skolelederes bruk av arbeidsdelegering. Denne

dimensjonen viser til en selvopplevd redusert ytelse, og arbeidsdelegering kan fungere som en måte å kompensere for opplevelsen av egen reduserte jobbprestasjon.

### *8.1.3 Oppsummering*

Begge strukturelle modeller støtter antakelsen om en relasjon mellom skolelederes bruk av arbeidsdelegering og utbrenthet, selv om de bakomliggende årsakene er ukjente. Det må også tas hensyn til at det kan være et gjensidig kausalforhold mellom delegering og utbrenthet. Forskningslitteraturen om forholdet mellom disse er svært begrenset og det har ikke vært mulig å finne relevant empiri å sammenligne funnene i denne oppgaven med. De punktene som er nevnt i denne drøftingen er spekulasjoner og videre forskning er nødvendig for å kunne si noe ytterligere om denne relasjonen. Da både Modell 1 og 2 er lik i tilpasning til data og i størrelsen på relasjonen mellom konstruktene, blir spørsmålet om kausalitet stående åpent.

## *8.2 Sammenhengen mellom utbrenthet og jobbtrivsel*

Et annet formål med denne oppgaven var å undersøke sammenhengen mellom utbrenthet og jobbtrivsel blant skoleledere. Det ble på forhånd antatt at utbrenthet skulle være negativt relatert til jobbtrivsel. Denne relasjonen er påvist i en rekke studier (e.g. Wolpin et al., 1991; Lee & Ashforth, 1993) og i en gjennomgang av forskningslitteratur på området finner Maslach et al. (2001) en tendens til å finne en negativ korrelasjon mellom fenomenene. Både resultatene fra korrelasjonsanalysen (Tabell 2) og begge strukturelle modellene støtter antakelsen om en negativ sammenheng mellom konstruktene. Korrelasjonsanalysene viser at underskalaene emosjonell utmattelse og depersonalisering er moderat negativt korrelert med jobbtrivsel, og personlig mestring er moderat positivt korrelert med jobbtrivsel. Disse funnene er i samsvar med vanlige funn om samvariasjon mellom konstruktene (Maslach et al., 2001). Modell 1 og 2 viser en sterk negativ sammenheng mellom konstruktene, som i denne sammenheng viser at økt opplevelse av utbrenthet er assosiert med redusert jobbtrivsel. En mulig forklaring på denne relasjonen er at vedvarende opplevelse av utbrenthet, emosjonell utmattelse, depersonalisering og redusert ytelse medfører at skoleledere utvikler en negativ affeksjon til arbeidet og arbeidsplassen.

I motsetning til relasjonen mellom arbeidsdelegering og utbrenthet, ble den kausale retningen mellom utbrenthet og jobbtrivsel ikke snudd i Modell 2. Én årsak til dette er at jobbtrivsel i hovedsak ble tatt med i denne oppgaven som et ledd i valideringsprosessen av utbrenthet. Utbrenthet og jobbtrivsel er hyppig gjenstand for empirisk forskning og

sammenhengen mellom dem har ved flere anledninger blitt demonstrert. En videre undersøkning av sammenhengen mellom konstruktene i denne oppgavene, da med hensyn til metoden som ligger til grunn, kunne ikke ha bidratt med ny innsikt i denne relasjonen.

### *8.3 Sammenhengen mellom arbeidsdelegering og jobbtrivsel*

Et tredje formål med oppgaven var å undersøke om det er sammenheng mellom skolelederens bruk av arbeidsdelegering og jobbtrivsel. På bakgrunn av en undersøkelse om distribuert ledelse og skolelederens jobbtrivsel (Hulpia & Devos, 2009) ble det forventet at det ikke skulle være sammenheng mellom disse konstruktene. Analysene av Modell 1 viste en lav og ikke-signifikant regresjonskoeffisient mellom arbeidsdelegering og jobbtrivsel, og denne relasjonen ble derfor fjernet fra analysene. Det ble derimot funnet en svak negativ indirekte effekt fra arbeidsdelegering til jobbtrivsel. Den indirekte effekten ble mediert gjennom utbrenthet. Dette var ikke overraskende, da det ble forventet at arbeidsdelegering skulle ha en indirekte effekt på skolelederens jobbtrivsel. Det ble forventet en positiv effekt, men dette ble antatt ut fra en negativ sammenheng mellom arbeidsdelegering og utbrenthet.

### *8.4 Implikasjoner og videre forskning*

Denne oppgaven har tatt for seg et relativt nytt forskningstema, nemlig relasjonen mellom skolelederens bruk av arbeidsdelegering og utbrenthet. I følge Hulpia og Devos (2009) har skoleledelse i nyere tid blitt en så omfattende praksis at skoleledere ikke lenger kan styre skolen på egenhånd. Slike forhold kan også tenkes å være gjeldende i Norge siden økt lokal handlefrihet, større ansvarsområde og mangfold av arbeidsoppgaver legger ytterligere press på skoleledere. I et slikt perspektiv blir arbeidsdelegering et meget aktuelt tema, da denne praksisen kan være en nødvendighet for at skoleledere skal håndtere sin arbeidshverdag.

Denne oppgaven viser betydningen av å studere skolelederens bruk av arbeidsdelegering i sammenheng med fenomener som kan være av betydning for skolelederens velvære. Denne oppgaven viser at det er en sammenheng mellom skolelederens bruk av arbeidsdelegering og opplevelse av utbrenthet. Mulige tolkninger av analysene er at (1) bruk av arbeidsdelegering er relatert til en økning i opplevelsen av utbrenthet, (2) opplevelse av utbrenthet er assosiert med økt bruk av arbeidsdelegering, eller (3) et gjensidig forhold mellom disse. Utbrenthet er en tilstand som kan ha konsekvenser for både skolelederens velvære og virke i skolen, og med hensyn til den rollen som skoleledere antas å ha for suksessfull drift av skolen, kan denne tilstanden være av kritisk betydning. Bruk av delegering

var ikke relatert til jobbtrivsel, men hadde en indirekte negativ effekt for jobbtrivsel som ble mediert gjennom utbrenthet.

I videre analyser av kausale relasjoner mellom arbeidsdelegering og utbrenthet er det behov for longitudinelle studier. Skolelederes bruk av arbeidsdelegering bør også studeres i relasjon til andre begreper, som for eksempel aspektene i job- person fit modellen og motivasjon for bruk av delegering. Dette kan bidra til å kaste lys over hvilke behov og opplevelse skoleledere har i sin arbeidssituasjon, og hvordan dette påvirker bruk av delegering. Ved bruk av longitudinelle design kan også utvikling over tid avdekkes, som kan åpne for drøfting om skoleledere må tilvendes bruken av delegering for at dette skal forebygge utviklingen av utbrenthet eller påvirke jobbtrivsel. Det kan på bakgrunn av denne oppgaven ikke fastslås at arbeidsdelegering ikke er en relevant eller passende strategi for skoleledere å anvende. Videre forskning kan også fokusere på et normativt perspektiv på delegering i skolesammenheng. Dette kan bidra til å kaste lys over praksisen, og hvilke kriterier og karakteristikk som bør ivaretas dersom skoleledere skal anvende denne praksisen best mulig i forhold til psykologisk velvære.

### *8.5 Metodiske betraktninger*

En styrke med denne oppgaven er utvalgsstørrelsen. Analysene tok utgangspunkt i data som er samlet inn fra mer enn 60 prosent av populasjonen, og utvalget er tilsvarende populasjonen i distribusjon av alder og kjønn. På bakgrunn av måten utvalget er trukket må likevel oppgavens ytre validitet, eller generaliserbarhet, diskuteres. I følge Ringdal (2009) er sannsynlighetsutvelging ett av kriteriene for å kunne statistisk generalisere. Dette kravet oppfyller ikke denne oppgaven. Statistisk generalisering omhandler generalisering av numeriske verdier (Kleven, 2008), og selv om oppgaven ikke fyller kravet om sannsynlighetsutvelging, kan likevel generalisering være aktuelt. Med hensyn til utvalgsstørrelsen og likhetstrekk mellom utvalget og populasjonen, kan det antas at de tendensene som analysene i denne oppgaven viser, kan generaliseres til populasjonen av norske skoleledere. Det er her viktig å være oppmerksom på at det ikke er snakk om statistisk generalisering. Et annet punkt som må nevnes i henhold til utvalgsuttrekkingen, er at det er mulig at viktig informasjon kan gå tapt ved bruk av foreliggende uttrekkingsmetode. Da en kan tenke at mange av dem som er aktuelle for deltakelse i et prosjekt om utbrenthet ikke finner tid eller krefter til å delta, kan mange som kunne bidratt til et nyansert bilde på utbrenthet tenkes å utebli nettopp grunnet persipert tidspress og arbeidsmengde.

I alle undersøkelser som tar for seg operasjonalisering av fenomener blir spørsmål om begrepsvaliditet aktuelt. Begrepsvaliditet omhandler spørsmålet om en faktisk måler det undersøkelsen har til hensikt å måle, og samsvaret mellom teori og det operasjonaliserte begrepet (Kleven, 2008). I denne oppgaven har det blitt tatt hensyn til en rekke aspekter ved begrepsvaliditet. Reliabilitetsanalyser, altså mål på skalaenes indre konsistens, ble benyttet for å kontrollere for tilfeldige målefeil. Eksplorerende og konfirmerende faktoranalyse ble benyttet for å undersøke om de operasjonaliserte begrepene ”oppførte” seg som teoretisk antatt. Jobbtrivsel ble ikke gjenstand for faktoranalyser, da denne skalaen besto av få item og hadde ikke med hensikt å måle flere dimensjoner av begrepet. Reliabilitetsanalyse, korrelasjonsanalyse og SEM- analyse benyttes i denne sammenheng som bekreftende for skalaen begrepsvaliditet. Faktoranalyse av utbrenthet viste at en reduksjon i antall item var nødvendig får å oppnå den tredimensjonale strukturen på begrepet. Årsaker til dette er drøftet tidligere i oppgaven. Når det gjelder skalaen som tar for seg skolelederens bruk av arbeidsdelegering er det viktig å være oppmerksom på noen områder. For det første er forskningslitteraturen om denne praksisen i skolesammenheng begrenset, noe som har medført at det har vært vanskelig å formulere antakelser om strukturen av denne skalaen. For det andre blir det uttrykt av flere respondenter at denne skalaen var noe vanskelig å svare på, blant annet på grunn av formuleringen av spørsmålet og skolelederens mulighet til å delegere til andre. Selv om denne skalaen ble gjenstand for ulike analyser for å sikre begrepets validitet og sammenligning av den mot tilgjengelig litteratur, må det tas hensyn til at skalaen er konstruert på et eksplorerende grunnlag. Dette kan medføre at den ikke representerer alle aspekter ved skolelederens bruk av delegering.

Det har i drøftingen blitt tatt hensyn til oppgavens indre validitet, altså muligheten til å trekke kausale slutninger fra analysene (Kleven, 2008). Grunnet metodiske begrensninger kan det ikke trekkes slutninger om kausalforhold. Med bruk av signifikanstest av de relasjonelle målene tas det hensyn til statistisk validitet, altså om en relasjon er spuriøs eller faktisk representerer en tendens i utvalget (Kleven, 2008).

En annen styrke med denne oppgaven er anvendelsen av strukturell likningsmodellering (SEM). Denne analysemetoden kan på mange måter ses på som en kombinasjon av konfirmerende faktoranalyse og regresjonsanalyse, og tillater at relasjonen mellom latente variabler kan studeres.

Det er viktig å erkjenne begrensningene som kan være gjeldende med det designet som er anvendt for datainnsamling. Det ble brukt selvrapporteringsinstrumenter for måling av arbeidsdelegering, utbrenthet og jobbtrivsel, og det er en rekke potensielle feilkilder ved bruk

av et slikt design. Blant annet kan respondentenes motivasjon og tolkning av spørsmålene bidra til at det legges ulike meninger i det spørreskjema tar for seg. Dette er feilkilder som vil være aktuelle i alle undersøkelser som anvender spørreskjema, og er ikke begrenset til denne oppgaven.

## 9. Oppsummering og konklusjon

Med problemstillingen; *Hvilke sammenheng er det mellom skolelederes bruk av arbeidsdelegering og utbrenthet, og hvordan relaterer denne relasjonen seg til jobbtrivsel?*, hadde jeg med intensjon å undersøke relasjonen mellom skolelederes bruk av arbeidsdelegering, utbrenthet og jobbtrivsel. Datagrunnlaget for oppgaven er hentet fra prosjektet ”Skolelederes hverdag” på Pedagogisk Institutt, NTNU. Utvalget besto av 1818 skoleledere fra populasjonen av norske skoleledere. Data ble analysert med konfirmerende faktoranalyse og strukturell likningsmodellering. Det ble testet to strukturelle modeller om relasjonen mellom variablene. I Modell 1 ble arbeidsdelegering definert som den eksogene variabelen, og utbrenthet og jobbtrivsel som endogene. I Modell 2 ble utbrenthet definert som den eksogene variabelen, og arbeidsdelegering og jobbtrivsel som endogene. Begge modellene var lik i tilpasning til data.

Resultatet fra analysene av modellene viste at arbeidsdelegering var positivt relatert til utbrenthet, og hadde en indirekte effekt på jobbtrivsel som ble mediert gjennom utbrenthet. Utbrenthet var negativt relatert til jobbtrivsel. Analysene viste også at utbrenthet var positivt relatert til bruk av arbeidsdelegering.

Ut fra denne oppgaven kan det konkluderes med at arbeidsdelegering er relatert til utbrenthet, men de bakomliggende årsakene til denne relasjonen er uklar. Mulige tolkninger av denne relasjonen er at (1) arbeidsdelegering er positivt relatert til utbrenthet, (2) utbrenthet er positivt relatert til utbrenthet og (3) det er et gjensidig forhold mellom disse. Det kan også konkluderes med at utbrenthet er negativt relatert til jobbtrivsel. Arbeidsdelegering hadde ingen direkte signifikant effekt på jobbtrivsel. Grunnet metodiske begrensninger kan ikke kausale slutninger trekkes fra disse analysene. I drøftingen ble forslag til videre forskning presentert og metodiske betraktninger. På bakgrunn av denne drøftingen kan det antas at de tendensene som er funnet i denne oppgaven kan generaliseres til populasjonen av norske skoleledere.

Denne oppgaven bidrar til å kaste lys over et lite undersøkt forskningstema, nemlig relasjonen mellom arbeidsdelegering og utbrenthet. Da det ble funnet en sammenheng mellom disse, åpner denne oppgaven for videre undersøkning av delegering og utbrenthet blant skoleledere.



## 10. Litteraturliste

- Aasen, P. (2008). Skoleledelse - et utdanningspolitisk perspektiv. I K. Sivesind, G. Langfeldt, & G. Skedsmo (Red.), *Utdanningsledelse* (2. utg., ss. 21-42). Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Borg, M. G., & Riding, R. J. (1993). Occupational stress and job satisfaction among school administrators. *Journal of Educational Administration*, 31, ss. 4-21.
- Brief, A. P., & Wiess, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, ss. 279-307.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford Publication.
- Burke, R. J., & Matthiesen, S. B. (2004). Short Communication: Workaholism among Norwegian journalists: antecedents and consequences. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*. Vol. 20 (5).
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modelling with AMOS. Basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, C. L., & Kelly, M. (1993). Occupational stress in head teachers: A national UK study. *British Journal of Educational Psychology*, 63, ss. 130-143.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Press.
- Dahl, T. (2004). *Å ville utvikle skolen. Skoleeiers satsing på ledelse og rektors rolle*. SINTEF Teknologiledelse IFIM. Trondheim: Tapir Uttrykk.
- Dahl, T., Klewe, L., & Skov, P. (2004). *En skole i bevegelse. Evaluering av satsning på kvalitetsudvikling i norsk grundskole*. København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.
- Earley, P., & Weindling, D. (2004). *Understanding School Leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Falkum, E. (2002). Utbrenthet - begrepsdimensjoner, mål og forklaringer. I A. Roness, & S. B. Matthiesen (Red.), *Utbrent. Krevende jobber - gode liv?* (ss. 57 - 73). Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Faragher, E. B., Crass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational & Environmental Medicine*, Vol. 62, Issue 2, ss. 105-112.
- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2011). *Principal Self-Efficacy: Relations with Burnout, Job Satisfaction and Motivation to quit*. Manuscript submitted for publication.

- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5 , ss. 229-251.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 16, Issue 2 , ss. 250-279 .
- Hellesøy, O. H. (2002). God ledelse - vaksinasjon mot utbrenning. I A. Roness, & S. B. Matthiesen (Red.), *Utbrent. Krevende jobber - gode liv?* (ss. 320-343). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structural analysis: conventional criteria versus alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary journal*, 6: 1 , ss. 1-55.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35:2 , ss. 153-171.
- Kenny, D. A. (2010, Januar 22). *Measuring Model Fit*. Hentet April 20, 2011 fra <http://www.davidakenny.net/cm/fit.htm>
- Kleven, T. A. (2008, 3). Validity and validation in qualitative and quantitative research. *Nordic Studies in Education* , ss. 219 - 233.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (3.rd edi.)*. New York: The Guildford Press.
- Leana, C. R. (1986). Predictors and Consequences of Delegation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No.4 , ss. 755-774.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993, Januar). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 14, Issue 1 , ss. 3-20.
- Leiter, M. P., & Malsach, C. (2005). *Banishing Burnout. Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. I P. L. Perrewè, & D. C. Ganster (red.), *Research in occupational stress and well being*. Vol. 3: *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies* (ss. 91-135). Oxford: Elsevier.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M. D. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1297 - 1350). Chicago: Rand McNally College Publishing.

- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: a matter of practice. *School Leadership & Management*, 25:4 , ss. 349-366.
- Marheim Larsen, I. (2003). Tradisjonelle ledelsesprinsipper under press - forvirring eller fornying? I I. Marheim Larsen, & B. Stensaker, *Tradisjon og tilpasning. Organisering og styring av universitetene*,. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. Vol. 2 , ss. 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 , ss. 397 - 422.
- Matthiesen, S. B. (2002). Utbrenthet i det moderne - en oversikt. I A. Roness, & S. B. Matthiesen (Red.), *Utbrent. Krevende jobber - gode liv?* (ss. 20 - 56). Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Møller, J. (2008). Nye utfordringer og nye kompetansekrav i utdanning av skoleledere. I K. Sivesand, G. Langfeldt, & G. Skedsmo (Red.), *Utdanningsledelse* (2. utg., ss. 43-60). Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Møller, J., Sivesind, K., Skedsmo, G., & Aas, M. (2006). *Skolelederundersøkelsen 2005: Om arbeidsforhold, evalueringspraksis og ledelse i skolen*. Universitetet i Oslo; Det Utdanningsvitenskapelige Fakultet, Institutt for lærerutdanning og skoleutvikling. Oslo: ILS og forfatterne.
- Mykletun, R. J. (2002). Utbrenthet i læreryrket. I A. Roness, & S. B. Matthiesen (Red.), *Utbrent: Krevende jobber - gode liv?* (ss. 171-193). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ottesen, E., & Møller, J. (2008). Distribuert ledelse som begrep og forskningsperspektiv. I K. Sivesind, G. Langfeldt, & G. Skedsmo (Red.), *utdanningsledelse* (2. utg., ss. 136-147). Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows (3rd ed.)*. Maidenhead: Open University Press.
- Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career burnout. Causes and cures*. New York: The Free Press.
- Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2006). Måling av utbrenthet: Maslach Burnout Inventory. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, Vol. 43, nummer 11. , ss. 1179 - 1181.

- Ringdal, K. (2009). *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig Forskning og Kvantitativ Metode (2. utg)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Roness, A., & Matthiesen, S. B. (2002). Krevende jobber - gode liv. I A. Roness, & S. B. Matthiesen (Red.), *Utbrent. Krevende jobber - gode liv?* (ss. 8-19). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout companion to study & practice. A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M., & Prins, J. T. (2009, Nov). Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. *International Journal of Stress Management. Vol.16(4)* , ss. 249-272.
- Schaufeli, W. B., Enzmann, D., & Girault, N. (1993). Measurement of burnout: a review. I W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek, *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (ss. 199-215). Washington, D.C.: Taylor & Francis.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling (2.nd edi.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. London: SAGA Publications.
- Stjernestrøm, E. (2008). Asjonsforskning og aksjonslæring - skolelederes nye muligheter. I K. Sivesind, G. Langfeldt, & G. Skedsmo (Red.), *Utdanningsledelse (2. utg., ss. 166-185)*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Weiss, H. M. (2002, 12). Deconstruction job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resources Management Review* , ss. 173-194.
- Whitaker, K. S. (1995). Principal Burnout: Implications for Professional Development. *Journal of Personnel Evaluation in Education, Vol 9, No. 3* , ss. 287-296.
- Whitaker, K. S. (1999). Principal role changes and implications for principalship candidates. *International Journal of Educational Reform, 8* , ss. 352-362.
- Wolpin, J., Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1991, Februar). Is Job Satisfaction an Antecedent or a Consequence of Psychological Burnout? *Human Relations; Vol. 44, no. 2* , ss. 193-209.

## Vedlegg 1

Tabell: Faktorladning for Principal Component Analyse med Variamax Rotasjon

Variabler	Faktorer				
	Økonomiske	Administrative	Personalrelaterte	Utvikling	Relasjonelle
Del_1	.885				
Del_10	.849				
Del_18		.805			
Del_16		.875			
Del_2			.846		
Del_5			.822		
Del_6				.862	
Del_12				.818	
Del_11					.875
Del_13					.866

Verdier under .3 er fjernet fra denne matrisen

## Vedlegg 2

Tabell: Faktorladning for Principal Component Analyse med Variamax Rotasjon

Variabler	Faktorer		
	E. Utmattelse	Personlig mestring	Depersonalisering
EU_1	.843		
EU_2	.835		
EU_3	.791		
EU_5	.848		
EU_6	.777		
EU_7	.724		
EU_9	.726		
PM_3		.721	
PM_5		.800	
PM_6		.778	
PM_7		.831	
DP_2			.902
DP_3			.865

Verdier under .3 er fjernet fra denne matrisen