

Fride Skjefte

# Balansekunstnerne

En studie om kvinnelige ledere og utbrenthet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Trondheim, juni 2014

NTNU  
Norges teknisk-vitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse  
Pedagogisk institutt

## *Forord*

Jeg vil rette en stor takk til Berit Rian, Administrerende Direktør i Næringsforeninga i Trondheim, for at jeg fikk bruke GROnett i studien min og for all hjelp med utsending av spørreundersøkelsen. Takk til alle lederne som viste interesse for studien og som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen i en travel hverdag.

Takk til veilederen min Anne Thorild Klomsten for god veiledning gjennom tiden jeg har brukt på studien min. Takk for alle raske, gode og konstruktive tilbakemeldinger som har hjulpet meg videre i arbeidet.

Takk til samboeren min, familie og venner for all støtte og tålmodighet underveis i prosessen og takk til Hanne for all hjelp med metode og SPSS.

En ekstra stor takk til medstudent Karianne for alle gode spørsmål, lange diskusjoner og all motivasjon underveis i prosessen. Uten deg hadde jeg ikke kommet i mål.

## *Sammendrag*

Denne studien belyser kvinnelige ledere og utbrenthet ved å bruke kvantitativ forskningstilnærming. Dette omfatter å se nærmere på utbrenthet, arbeidsbelastning, kontroll, belønning, sosial støtte, rettferdighet, verdier, belønning og prestasjon.

Jeg har valgt å se nærmere på hvordan mellomlederne i mitt utvalg responderer på de ulike emnene i forhold til andre ledere. Problemstillingen forskes på gjennom følgende forskningsspørsmål: «*Er mellomledere mer utbrent i større grad sammenlignet med andre ledere?*», «*Er mellomledere med prestasjonsorientering mer utsatt for utbrenthet sammenlignet med andre ledere som scorer lavere på prestasjonsorientering?*» og «*Hvordan opplever mellomledere belønning i forhold til sin stilling?*»

Studien er gjennomført med ledere fra GRONett og 100ledere har deltatt i en spørreundersøkelse.

Resultatene viste at det er ingen signifikans mellom mellomledere og andre ledere når det gjaldt utbrenthet. For min studie betyr dette at mellomlederne ikke er mer utbrent enn andre ledere.

Resultatene viste ingen signifikans mellom mellomledere og andre ledere når det gjaldt læringsorientering. Korrelasjonsanalysen viste ingen sammenheng mellom mellomledere og andre ledere. For min studie betyr dette at mellomlederne ikke er mer opptatt av læring enn andre ledere, i tillegg til at det å være læringsorientert ikke har sammenheng med at man er mer utbrenthet.

Resultatene for prestasjonsorientering defensiv viste signifikans mellom mellomledere og andre ledere. Korrelasjonsanalysen viste positiv korrelasjon mellom utbrenthet og prestasjonsorientering defensiv. For mitt utvalg betyr at de respondentene som scoret høyt på prestasjonsorientering defensiv også scorer høyt på utbrenthet og motsatt, noe som viser at det å være prestasjonsorientert defensiv fører til en større sannsynlighet for å bli utbrent enn de som scorer lavere på prestasjonsorientering defensiv i mitt utvalg.

Resultatene for prestasjonsorientering offensiv viste signifikans mellom mellomledere og andre ledere. Korrelasjonsanalysen viste positiv korrelasjon mellom utbrenthet og prestasjonsorientering offensiv. For min studie betyr dette at de respondentene som scoret høyt på prestasjonsorientering offensiv også scoret høyt på utbrenthet og motsatt, noe som viser oss at det å være prestasjonsorientert offensiv fører til en større sannsynlighet for å bli utbrent enn de som scorer lavere på prestasjonsorientering offensiv. Studien viser at de

mellomlederne som scorer høyere på prestasjonsorientering offensiv og prestasjonsorientering negativ er mer utsatt for utbrenthet enn ledere som scorer lavere på prestasjonsorientering.

Resultatene for belønning viste ingen signifikans mellom mellomledere og andre ledere. For min studie betyr dette at respondentene, uavhengig av stilling, er fornøyd med belønning på egen arbeidsplass.

Resultatene er diskutert i forhold teori om utbrenthet, belønning og prestasjon i tillegg til tidligere forskning, mine antakelser om hvordan utvalget mitt var samt utfordringer med at påstandene i undersøkelsen min ikke var utprøvd på forhånd.

Det mest overraskende funnet i studien min er at mellomlederne i mitt utvalg ikke er mer utbrent enn andre ledere. Det viktigste funnet i studien er at det er signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere når det gjelder prestasjonsorientering defensiv og prestasjonsorientering offensiv, i tillegg til positiv korrelasjon, noe som viser oss at de som scorer høyt på prestasjonsorientering defensiv eller prestasjonsorientering offensiv også scorer høyt på utbrenthet.

## Innhold

1. Innledning .....	1
2. Teori og tidligere forskning .....	3
2.1 Utbrenthet.....	3
2.2 Faktorer som fører til utbrenthet.....	5
2.2.1 Personlige faktorer .....	5
2.2.2 Arbeids- og organisasjonsfaktorer .....	5
2.3 Konsekvenser av utbrenthet .....	7
2.4 Job / Person Fit .....	7
2.5 Prestasjon .....	9
2.6 Mellomledere .....	10
3. Metode .....	11
3.1 Forskningsdesign .....	11
3.2 Utvalg.....	11
3.3 Utvikling av spørreskjema .....	12
3.3.1 Bakgrunnsvariabler.....	13
3.3.2 Utbrenthet.....	14
3.3.3 Arbeidsbelastning.....	14
3.3.4 Kontroll .....	14
3.3.5 Belønning.....	14
3.3.6 Sosial støtte .....	15
3.3.7 Rettferdighet .....	15
3.3.8 Verdier .....	15
3.3.9 Prestasjon .....	15
3.4 Datainnsamling.....	16
3.5 Undersøkelsens kvalitet - Reliabilitet og validitet .....	16
3.6 Etikk .....	18
3.7 Koding og re-koding av data.....	18
3.8 Psykometriske egenskaper .....	19
Faktoranalyse utbrenthet:.....	19
Faktoranalyse prestasjon: .....	19
Faktoranalyse belønning: .....	20
Cronbach's Alpha:.....	20
Sumvariablene .....	21
3.9 Analysemetoder .....	22
4. Resultater .....	23
4.1 T-test og korrelasjonsanalyse.....	23
4.2 Analyse av datainnsamling .....	24

4.2.1 Er mellomledere mer utbrent i større grad sammenlignet med andre ledere? .....	24
4.2.2 Er mellomledere med prestasjonsorientering mer utsatt for utbrenthet sammenlignet med andre ledere som scorer lavere på prestasjonsorientering? .....	24
4.2.3 Hvordan opplever ledere belønning i forhold til sin stilling? .....	27
5. Drøfting og konklusjon .....	28
5.1 Er mellomledere mer utbrent i større grad sammenlignet med andre ledere? .....	28
5.2 Er mellomledere med prestasjonsorientering mer utsatt for utbrenthet sammenlignet med andre ledere som scorer lavere på prestasjonsorientering? .....	29
5.3 Hvordan opplever mellomledere belønning i forhold til sin stilling? .....	31
6. Ettertanke og begrensninger i min forskning .....	33
7. Videre forskning .....	34
6. Bibliografi.....	35
Vedlegg.....	I
Vedlegg 1 – Spørreskjema med informasjonsskriv .....	I
Vedlegg 2 – Godkjenning fra NSD .....	VI
Vedlegg 3 .....	VIII
Vedlegg 4 Faktoranalyse.....	IX
Utbrenthet.....	IX
Prestasjon .....	XII
Belønning.....	XIII
Vedlegg 5 Cronbach's Alpha .....	XIII
Utbrenthet.....	XIII
Prestasjon .....	XIII
Belønning.....	XV
Vedlegg 6 T-test:.....	XV
Utbrenthet.....	XV
Læringsorientering .....	XVI
Prestasjonsorientering defensiv.....	XVII
Prestasjonsorientering offensiv.....	XVIII
Belønning.....	XIX
Vedlegg 7 Korrelasjon.....	XX
Korrelasjon mellom utbrenthet og læringsorientering .....	XX
Korrelasjon mellom utbrenthet og prestasjonsorientering defensiv.....	XX
Korrelasjon mellom utbrenthet og prestasjonsorientering offensiv .....	XX

## 1. Innledning

Utbrenthet er ett dagsaktuelt tema for tiden, og stadig flere kjente mennesker snakker åpent om da de møtte veggen. Kjell Magne Bondevik ga utbrenthet et ansikt da han fortalte åpent i media om egne erfaringer om å være sliten (Husøy, 2009). «Å møte veggen» eller «å gå i kjelleren» anvendes ofte som begrep når mennesker er utbrent, og uttrykker ofte en opplevelse av å være utmattet og å ha negative holdninger i forbindelse med arbeidet sitt og egne ferdigheter (Larsen, 2011). Utbrenthet kan ramme alle mennesker som opplever mye negativt stress i livet sitt.

Utbrenthet har tradisjonelt vært forsket på blant helsearbeidere, men forskning viser at det også rammer ledere (Arbeidslivsundersøkelse, 2013). Dette kan kanskje skyldes både en større mulighet og forventning til å utføre jobb til alle tider, ettersom arbeidslivet blir mer og mer grenseløst. Teknologiske endringer som bærbare PC-er, konstant mulighet til å være pålogget og smarttelefoner kan medføre en utvidelse av muligheter for hvor og når man kan utføre arbeidet sitt. Disse endringene kan også synes å ha bidratt til en større klarhet mellom jobb og fritid, der psykologisk stress som konflikter for individet kan oppstå (Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998).

Balansen mellom jobb og fritid er en spenning som berører mange mennesker, og flere sliter med å finne balansen mellom de viktigste arenaene i livene sine. Til tross for at de fleste menn er positiv til likestilling, er det fremdeles slik at kvinner utfører det meste av omsorgs- og husarbeidet (Kitterød, 2002). I følge en bedriftslederundersøkelse gjort av Visendi (2008) for Proffice, drømmer kun 1 av 10 kvinner om å bli leder. Er det slik at vi kvinner må velge mellom karriere og fritid fordi vi ikke klarer å yte på begge arenaer uten å bli utbrent?

Tradisjonelt har utbrenthet gått for å være hyppigere hos kvinner enn hos menn (Poulin & Walter, 1993). Undersøkelsen ble gjort blant 1196 yrkesaktive som jobbet med eldre mennesker. Stemmer disse resultatene også blant norske ledere? Arbeidslivsundersøkelsen (2013) gjort blant over 2500 yrkesaktive i Norge viser at utbrenthet fremkommer hyppigere hos kvinnelige ledere enn hos mannlige ledere (Arbeidslivsundersøkelse, 2013).

Studentrapporten, som er et samarbeidsprosjekt mellom NHH-Symposiet, DnB NOR og professorene Odd Nordhaug og Paul Gooderham (2011) viser at drøyt fire av ti studenter regner risikoen for å bli utbrent før de er 40 som meget stor, stor eller nokså stor. Allikevel har rapporten avdekket at de norske studentene er betydelig mer interessert i et yrkesløp som

mellomledere enn de danske og svenske studentene, selv om rollen som mellomledere er preget av mye stress og kun seks av ti mellomledere planlegger å bli værende i jobben sin i lang tid på grunn av stress (Great Place To Work, 2012).

Uten mellomledere stopper Norge skriver Hope (2010). Mellomlederne er arbeidslivets balansekunstnere, og skal være bindeleddet mellom den operative kjernen og toppledelsen i en virksomhet. I tillegg til dette skal mellomlederen være megler mellom de to nivåene topp og bunn i organisasjonen. Mellomlederne har et stort press på seg med skiftende forventninger og stress i forbindelse med de ulike rollene en mellomleder daglig står i. Dette plasserer mellomlederen i en stadig vanskelig posisjon. I følge Paulsen (2008) er forekomsten av rollekonflikt og rolleklarhet ikke uvanlig blant mellomledere. Er mellomledere mer utbrent i større grad sammenlignet med andre ledere?

De som er prestasjonsorienterte er opptatt av egne evner, av å fremstå som smarte for seg selv og andre, og er redde for å dumme seg ut (Ames, 1992). Det antas at en person som har inntatt et prestasjonsmål vil lettere gi opp i møte med vanskeligheter og oppleve negativ affekt (Dweck, 1986). Forskerne skiller mellom to hovedtyper av målstruktur: læringsorientert og prestasjonsorientert. De som er læringsorientert legger vekt på kunnskap og forståelse, på individuell forbedring og på innsats. De som er prestasjonsorienterte legger størst vekt på resultatene (Federici & Skaalvik, 2013). Er det slik at ledere med prestasjonsorientering er mer utsatt for utbrenthet sammenlignet med ledere som scorer lavere på prestasjonsorientering?

Innsatsen vi legger ned i arbeidet og belønningen vi mottar, må stå i forhold til hverandre, hvis ikke kan dette føre til at vi blir syke. Dette innebærer at arbeidstakeren, til gjengjeld for sine anstrengelser på arbeidsplassen, forventer å motta belønning, i form av penger, verdsettelse, karrieremuligheter og jobbsikkerhet (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2008). Hvordan opplever kvinnelige ledere belønning i forhold til sin stilling? Er det slik at kvinner får nok anerkjennelse fra sine ledere? Disse spørsmålene vil være gjenstand for analyser i denne studien gjennom følgende problemstilling: «*En studie om kvinnelige ledere og utbrenthet*»

Problemstillingen vil utforskes gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. *Er mellomledere mer utbrent i større grad sammenlignet med andre ledere?*
2. *Er mellomledere med prestasjonsorientering mer utsatt for utbrenthet sammenlignet med andre ledere som scorer lavere på prestasjonsorientering?*
3. *Hvordan opplever mellomledere belønning i forhold til sin stilling?»*



## 2. Teori og tidligere forskning

I dette kapittelet vil jeg se nærmere på relevant teori samt tidligere forskning som er gjort på området. Teorien som skal redegjøres for er: utbrenthet, arbeidsbelastning, kontroll, belønning, sosial støtte, rettferdighet, verdier og prestasjon.

### 2.1 Utbrenthet

Freudenberger var tilknyttet den såkalte «free clinic»-bevegelsen i USA, en alternativ helsetjeneste for samfunnets svakstilte. Freudenbergers opprinnelige perspektiv på utbrenthet var todelt. På den ene siden beskrev han personlige egenskaper som han mente disponerte individet for utbrenthet. På den andre siden beskrev han at det var sosiale årsaker som gjorde at individet ble utbrent. Han beskrev den entusiastiske risikopersonen som følelsesdrevet og urealistisk, fordi betydningen av faktorer som hindret endring konstant ble undervurdert samtidig som eget potensial i yrkesrollen ble overvurdert. Det brennende engasjementet var ikke et modent og avstemt engasjement, men snarere uttrykk for et sterkt personlig behov for å bli akseptert og likt. Den såkalte kompulsive hjelperen føler et indre press i retning av å arbeide for andre og et ytre press fra klienter med svære udekkede behov. Hvis underbemanning og knappe økonomiske rammer i tillegg fører til krav om ytterligere innsats, «angripes» personen så å si fra tre kanter og kan fort komme til å føle seg fanget og hjelpeløs. Freudenberger pekte på en rekke disponerende jobbfaktorer, og foreslo også tiltak som skulle motvirke dem (Freudenberger H. , 1974).

Faglig var det psykiateren Herbert Freudenberger (1974) som tok i bruk uttrykket etter å ha analysert sin egen situasjon. Han definerte begrepet slik: «to fail, to wear out, or become exhausted by making excessive demands on energy, strengths, or resources» (Freudenberger H. , 1974).

Utbrenthet referer til den endring i holdning, atferd eller følelsesmessig tilstand som kan finnes sted hos hjelpere som over lang tid utsettes for store krav til å gi av seg selv, det vil si store krav om å forbruke energi, arbeidskapasitet og personlige ressurser (Matthiesen & Roness, 2002).

Maslach (2003) på sin side beskriver utbrenthet som en vedvarende respons på kronisk følelsesmessige og interpersonlig stress på jobben, og hun definerer begrepet ut fra tre dimensjoner: utmattelse, kynisme og lav grad av opplevd mestring. Utmattelsesdimensjonen representerer den individuelle stressdimensjonen i utbrenthet. Denne dimensjonen henviser til en følelse av emosjonell og fysisk overbelastning. Kynismekomponenten representerer den

interpersonlige dimensjonen og refererer til negativitet og ufølsomhet som respons på ulike aspekter i jobben. Redusert mestring er den selvevaluerende dimensjonen ved utbrenthet. Den refererer til følelsen av inkompetanse, manglende prestasjon og lav produktivitet på jobb.

Vi vet at de som rammes av utbrenthet er personer som er engasjerte, som brenner for noe og er involvert i de menneskene de jobber med. Evnen av medfølelse og engasjement er noe av det som gir livet mening. Dersom vi ikke føler eller bryr oss om noe eller noen, vil vi ikke kjempe for noe eller elske noen. Så lenge vi er i kontakt med våre følelser, er vi i live og er vitale og engasjerte i livet. Frykten for å ikke lykkes er vanlig i dag. Frykt er i utgangspunktet noe vi har for å beskytte oss, en reaksjon mot noe som truer oss. En del lærer å uttrykke dette og forstår ikke når de bør være redde (Freudenberger & Richelson, 1980). Potensielle utbrenthetspersoner setter seg ofte høye mål og er ofte idealister på sitt område. Når målene er urealistiske, kan det oppstå problemer. Man kan være under konstantpress fra seg selv i forhold til å lykkes eller mestre (Lilleaas & Widerberg, 2001). Matthiesen og Roness (2002) sier at det å bli sett av leder og bli verdsatt for det en gjør og det en er, er forebyggende mot utbrenthet. Lederne i min spørreundersøkelse har fått spørsmål om utbrenthet og om belønning i form av anerkjennelse. Er det slik at de kvinnelige lederne i min studie føler at de blir verdsatt av sine ledere?

En leders funksjon er av største betydning for hvordan organisasjonen vil fungere. Hvilken ledelsesfilosofi en leder har vil prege en organisasjon. Hvordan en leder utformer de andres arbeidsoppgaver og er med på å utforme og påvirke arbeidsmiljøet, vil speile hverdagen til de som jobber der. Å være leder er en utsatt jobb, hva du gjør og måten du responderer på er synlig både for arbeidstakere, din egen leder og omverden (Brenne, 2007).

## 2.2 Faktorer som fører til utbrenthet

Hvordan mennesker mestrer stress og hva som skaper stress for en person er individuelt. Dette er det som gjør at noen på en arbeidsplass blir utbrent, mens andre ikke blir utbrent. De faktorene som spiller inn under risikoen for utvikling av utbrenthet er samlet under *personlige faktorer* som demografiske faktorer, personlighetstrekk og livshendelser, og *arbeids- og organisasjonsfaktorer*, som krav i jobben, kontroll og støtte (Evenstad, 2011).

### 2.2.1 Personlige faktorer

Utbrenthet er delt inn i tre hovedtilnærminger: (1) sosiologisk, som ser på arbeidsmiljøet, (2) Psykologisk, som ser på personen, og (3) sosialpsykisk, som ser på person i et gitt arbeidsmiljø. Det ser ut til å være enighet om at for eksempel livshendelser, vil innvirke på stress- og utbrenthetsprosessen. Forskning viser at yngre er mer disponert enn eldre, fordi de mangler livserfaring (Poulin & Walter, 1993).

Det antas at utbrenthet er hyppigere hos kvinner enn menn. I følge Pines (1993) er mennesker med høye mål og forventninger utsatt for utbrenthet, og det er bare høyt motiverte mennesker som opplever utbrenthet. Det er en generell enighet om at utbrenthetsreaksjon er resultatet av et samspill mellom jobb og person. Arbeids- og organisasjonsfaktorer kan bli belastende for noen og stimulerende for andre (Evenstad, 2011)

Man kan anta at kvinnelige ledere er mennesker med høye mål og forventninger, og kvinnene er derfor utsatt for utbrenthet.

### 2.2.2 Arbeids- og organisasjonsfaktorer

#### *Karaseks Jobb Krav - kontroll modell (JD-C)*

Forskningen som er gjort så langt er enig i at utbrenthet er noe som utvikles over tid, og at utviklingen skjer gradvis (Matthiesen & Roness, 2002). Det har derimot vært uenighet om hvilken rekkefølge utbrenthetsdimensjoner utvikles, om det er en årsak – virkningssammenheng mellom de ulike dimensjonene, eller om de utvikles parallelt og uavhengig av hverandre. Kvantitative krav, som arbeidsmengde og tidspress, har mest effekt på utbrenthet, og da spesielt i forhold til utmattelse. Kvalitativ belastning er når arbeidet er noe den ansatte ikke har kompetanse til eller interesse i (Karasek R. , 1979).

Karaseks Jobbkraft - kontroll modell har dannet utgangspunktet for mye av forskningen på utbrenthet. Demeroutis videreføring av denne modellen, Maslach og Leiters

«Job / person fit» modell, begrepet "psykologisk kontrakt» og Siegrests innsats-belønningsmodell, er de modellene som anses som viktige for å forklare utbrenthet. Karasek og Theorell mener at dersom arbeidstakeren har kontroll over egen arbeidssituasjon, tåler man en større mengde krav før man føler seg presset. Høy autonomi eller kontroll øker med andre ord toleransen for stress (Karasek & Theorell, 1990).

### *Jobbkraft – ressurs modellen (JD-R)*

Jobbkraft – ressurs modellen er utviklet for å forklare utbrenthet. Denne bygger på en generell stressteori kalt Conservation of Resources (COR), som er utviklet av Hobfoll. I følge COR, har mennesker en grunnleggende motivasjon til å anskaffe seg, beholde og forsvare visse verdier, kalt ressurser (Hobfoll & Freedy, 1993).

Med jobbkraft menes alle fysiske, psykologiske, sosiale eller organisasjonsmessige aspekter ved en jobb som krever fysisk og/eller mental anstrengelse (Evenstad, 2011).

Med jobbressurser refereres det til de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisasjonsmessige aspektene som gjør at ansatte mestrer de overnevnte kravene.

Ressursene kan finnes på ulike nivåer ved en jobb (Evenstad, 2011).

**Tabell 1)**

Målkongruens	Høy sårbarhet		Lav sårbarhet	
	Sterk målorientering	Svak målorientering	Sterk målorientering	Svak målorientering
Høy	Absorberende engasjement	Moderat engasjement	Balansert engasjement	Kalkulert engasjement
Lav	Utbrenthet	Manglende engasjement	Begrenset engasjement	Fremmedgjøring

Roness og Matthiesen (2002) mener at utbrenningsprosessen tenkes å foregå i det grå feltet til venstre i figuren. Når det er godt samsvar eller kongruens mellom egne mål og verdier og organisasjonens mål og verdier, kjennetegnes personen av det vi kan kalle ett absorberende engasjement. Vedkommende bekrefter identitet og skaper mening gjennom innsats og resultater i jobben, tar ansvar, viser initiativ og vilje til å identifisere seg med jobben. Utbrenningsfasen kommer når kongruensen mellom organisasjonens og personens

egne mål svekkes av en eller annen grunn. Den selvdefinerende rollen trues og tenderer mot å bryte sammen ved at økonomiske eller sosiale rammer endres, slik at det blir vanskelig eller umulig å gjøre jobben slik vedkommende mener den bør gjøres. Vedkommende opplever å miste kontrollen, føler seg maktesløs, og blir ambivalent overfor arbeidet, kollegaen og eventuelt klientene (Matthiesen & Roness, 2002).

For kvinnelige ledere betyr dette at man er utsatt for utbrenthet dersom man setter seg høye mål og er idealister på sitt område. På det tidspunkt målene blir urealistiske, kan kvinnene oppleve problemer. Det settes høye krav til å lykkes i arbeidslivet i dag, og med bakgrunn i dette er kvinnene i mitt utvalg utsatt for utbrenthet.

### **2.3 Konsekvenser av utbrenthet**

Kvalitativt sett utfører utbrente personer en langt dårligere jobb enn kollegaer som fortsatt har overskudd og entusiasme i behold. De kan gjerne være tilstede i jobben, men per timeverk får en utbrent person gjort mindre. Det daglige arbeidet hopper seg opp, og nødvendige plikter utsettes. Når det gjelder det mellommenneskelige miljøet på arbeidsplassen har utbrente ofte lite å bidra med. Utbrente personer har konsentrasjonsvansker og problemer med å oppfatte alt som skjer (Matthiesen & Roness, 2002).

Nedkjørte, utbrente hjelpere hadde en tendens som synes å være entydig at de ofte slutter i jobben, det vil si at de har større «gjennomtrekk», eller de har konkrete planer om å slutte i jobben innenfor en forholdsvis avgrenset tidsperiode (Krausz, Koslowsky, Shalom, & Elyakim, 1995).

### **2.4 Job / Person Fit**

Maslach og Leiter (1997) har utviklet modellen «Job / Person fit» med seks faktorer som skaper stress, og over tid kan ramme personer i alle yrkesgrupper og i alle aldre. Modellen bygger på «Person – Environment fit Model» fra 1970 tallet og de overnevnte, JD-C, COR og JC-R modellene.

Den første faktoren er arbeidsbelastning, der utfordringer / krav overstiger ressurser (work overload). Dette tilsvarer generelle krav i JD-C, COR og JD-R modellene. En mismatch eller en ubalanse her vil i hovedsak være relatert til utmattelse, men indirekte kan den påvirke kynisme og selvopplevd ressurser jobbytelse gjennom utmattelse (Leiter & Maslach, 2005).

Den andre faktoren er mangel på kontroll over eget arbeid (lack of control). Denne er særlig relatert til rollekonflikter og rolleklarhet når det er uklare og motstridende krav fra andre. Dersom man har flere oppgaver som kommer i konflikt med hverandre, kan man føle et konstant press rundt riktig prioritering (Leiter & Maslach, 2005).

Den tredje faktoren er manglende belønning (insufficient reward). Indre belønning i form av stolthet over eget arbeid og tilfredshet er viktig for indre motivasjon. Å få sosial og ikke-økonomisk belønning i form av anerkjennelse og ros er en motivasjonsfaktor som er vel så viktig som økonomisk belønning. Faktorer som riktig lønnsnivå og andre goder må være på plass, men dersom motivasjonsfaktorer som tilbakemelding, anerkjennelse og belønning for egen innsats uteblir er dette meget hardt for ens selvtillit (Leiter & Maslach, 2005). Tidligere forskning viser at arbeidstaker til gjengjeld for sine anstrengelser på arbeidsplassen, forventer å motta belønning i form av penger, verdsettelse, karrieremuligheter og jobbsikkerhet. Internasjonale studier har vist at hvis dette forholdet er skjevt, øker risikoen for en rekke sykdommer. Undersøkelsen er gjort blant 1800 ansatte i en norsk kommune. De ansatte har svart på et omfattende spørreskjema som blant annet kartlegger generell helsetilstand, mental helse, muskelplager og jobbrelatert utbrenthet. Resultatene fra kartleggingen viser at rundt 5 prosent av arbeidstakerne står i fare for å bli syke fordi de opplever at det ikke er balanse mellom egen innsats og den belønningen som dere arbeidsgiver gir dem (STAMI, 2008).

Den fjerde faktoren er manglende sosialt fellesskap eller lav sosial støtte (breakdown of community). Dersom man har støtte i omgivelsene kan man holde ut i en krevende jobb. Dersom det er langvarige konflikter, mistro eller mistillit på arbeidsplassen vil ansatte være mer opptatt av å beskytte seg selv enn å støtte hverandre. Uten sosial tilhørighet blir man utfrysnet eller utstøttet, og dette oppleves veldig belastende (Leiter & Maslach, 2005).

Den femte faktoren er urettferdig behandling (absence of fairness). Rettferdighet signaliserer respekt og er med på å bekrefte ens selvverd. Dersom man ikke får belønning som fortjent, får mer arbeidsbelastning i forhold til andre, blir ikke tatt med i viktige beslutningsprosesser, ikke hørt i en konflikt, eller stilt urimelige krav til uten muligheter for kontroll, opplever man urettferdighet som vil være emosjonelt utmattende (Leiter & Maslach, 2005).

Den sjette faktoren er verdikonflikt (conflict of values). Dette oppstår dersom det er ubalanse mellom individets verdier og organisasjonens verdier, for eksempel når man opplever stor avstand mellom hvilke verdier bedriften påstår å ha og dens daglige praksis. Dette vil være meget skuffende og hindre at man kan identifisere seg med bedriften. Innad i

organisasjonen kan det være organisasjonens verdier som innbyrdes er i konflikt med hverandre. Dette vil berøre alle de tre utbrenthetsdimensjonene (Leiter & Maslach, 2005).

Jeg har valgt å se nærmere på faktoren belønning. Bakgrunnen for dette er at jeg synes det er spennende å se hvordan ledere opplever belønning i sin arbeidshverdag, ikke bare i forhold til lønn og bonuser, men også anerkjennelse fra nærmeste leder. Belønning er noe jeg selv opplever som viktig i egen arbeidshverdag, ikke bare at man får lønn for jobben man gjør, men også at man får anerkjennelse for de prestasjoner man gjør på jobb.

## 2.5 Prestasjon

Nyere studier viser at prestasjonsstress er den mest fremtredende stressfaktoren blant dagens arbeidstakere. Studien ble gjennomført blant seks profesjoner: leger, advokater, ingeniører, sykepleiere og forsikringsagenter (Chan, Lai, Ko, & Boey, 2000). For kvinnene i min studie kan dette betyr at med for høyt prestasjonsstress i arbeidssituasjonen på sikt kan føre til utbrenthet.

Prestasjonsbasert selvfølelse beskriver ikke et bestemt nivå av selvfølelse, men indikerer hvordan selvfølelsen blir formet og vedlikeholdt. Prestasjonsbasert selvfølelse referer til en type selvfølelse eller selvverd (Crocker, Karpinski, Quinn, & Chase, 2003).

Moran (2004) beskriver prestasjonsorientering som de som *«demonstrerer overlegen normativ evne, eller unngår demonstrasjon av inkompetanse på oppgaven»*.

Prestasjonsorienterte ledere ønsker å bli sett for sine ferdigheter og sammenligner seg med menneskene rundt seg. Det som betyr noe er at de presterer bedre enn de andre lederne.

Cox (2007) skriver at: *«Et prestasjonsorientert klima fokuserer på konkurranse og sammenligning mellom lederne, og skaper ifølge teorien et dårlig miljø for de svake lederne, men et bra miljø for de som trives»*.

For kvinnene i min studie vil altså et prestasjonsorientert klima være positivt for de som trives i et slikt miljø, mens det vil være negativt for de kvinnene som ikke ønsker fokus på konkurranse og sammenligning mellom lederne. Dette kan føre til mistriivsel blant de lederne som ikke ønsker konkurranse og sammenligning på arbeidsplassen. På sikt kan dette føre til at lyset brennes sakte, men sikkert ut og lederne vil på ett eller annet tidspunkt møte veggen eller slutte i jobben.

Innen et prestasjonsorientert klima ser vi at det verdsettes konkurranse mellom lederne. Det er de som presterer best og som er flinke som får anerkjennelse og får kjenne at de mestrer arbeidsoppgavene sine. Moran (2004) sier at *«Prestasjonsklima sies å råde når*

*utøverne blir sammenlignet med og satt opp mot hverandre og når feilene blir kritisert og straffet».*

## 2.6 Mellomledere

Tidligere forskning har dreid seg om hvor viktige toppledere er, og forskningen har så langt ikke vært tilstrekkelig opptatt av mellomledernes betydning for bedriften. Uten mellomlederne klarer ikke bedriftene å realisere en strategi, og interaksjon mellom toppledelsen og mellomlederne er derfor viktig. Mellomlederrollen er tradisjonelt en rolle hvor man er «skviset» mellom egen stab og overordnet ledelse, og rollen er ofte ikke nok verdsatt. I virkeligheten er mellomlederne nøkkelen til suksess (Hope, 2010).

Ettersom mellomlederne ofte opplever å havne i «skvis» mellom egen stab og overordnet ledelse, er ikke rollekonflikt blant mellomlederne uvanlig. Rollekonflikt og rolleklarhet er de to viktigste belastningsfaktorene og ofte en utløsende faktor for utbrenthet. Med dette menes at en vil oppleve belastning på grunn av uklart arbeidsinnhold eller uklare plikter. De rollekravene man opplever, kan være belastninger man selv pådrar seg ved å legge listen for høyt, men det kan også være press som skyldes at man innehar roller som er vanskelig å forene, eller at ulike personer stiller motstridene krav (van Sell, Brief, & Schuler, 1981).

Når man opplever uklart arbeidsinnhold og arbeidsfordeling og den slitasje en utsettes for gjennom å måtte forholde seg til sterke interessekonflikter, for eksempel pasientenes behov og krav om sterkere individuell oppfølging, og de rammebetingelser som følger i jobben på grunn av anstrengt økonomi (reduisert bemanning), eksemplifiserer rollekonflikter som kan resultere i at ansatte blir utbrent (Matthiesen & Roness, 2002).

En landsomfattende medarbeiderundersøkelse i statlige virksomheter viser at hele 63 prosent av kvinnelige mellomledere ofte er stresset på grunn av arbeidssituasjonen. Kvinnelige mellomledere vegrer seg for å ta kontroll og mangler gjennomslagsevne (Difi, 2011).

Ettersom mellomledere ofte opplever å være i en «skviset» stilling mellom egen stab og overordnet ledelse, samt at forskning viser at en høy prosentandel av kvinnelige mellomledere er utbrent, har jeg i denne oppgaven valgt å fokusere på hvordan mellomledere opplever utbrenthet, arbeidsbelastning, kontroll, belønning, sosial støtte, rettferdighet, verdier og prestasjon i forhold til andre ledere.



## 3. Metode

### 3.1 Forskningsdesign

For å belyse problemstillingen «*En studie om kvinnelige ledere og utbrenthet*», i tillegg til forskningsspørsmålene «*Er mellomledere mer utbrent i større grad sammenlignet med andre ledere?*», «*Er mellomledere med prestasjonsorientering mer utsatt for utbrenthet sammenlignet med ledere som scorer lavere på prestasjonsorientering?*» og «*Hvordan opplever mellomledere belønning i forhold til sin stilling?*» har jeg valgt kvalitativ forskningsmetode. Bakgrunnen for valg av metode var at jeg ønsket å få svar fra så mange kvinnelige ledere som mulig. I denne studien har jeg valgt å bruke en tverrsnittstudie. Videre var det et ønske å se å sammenhenger og forskjeller mellom de ulike ledergruppene.

En typisk tverrsnittstudie er en spørreundersøkelse. En slik undersøkelse er basert på et stort, representativt utvalg og hensikten er å samle inn kvantitative data. Dette gir muligheter til statistisk beskrivelse av populasjonen som utvalget er trukket fra (Ringdal, 2007).

Når man velger forskningsmetode i et forskningsprosjekt må dette bli bestemt ut fra en analyse i forhold til det fenomenet som skal undersøkes, eller de problemstillingene som skal besvares (Ringdal, 2007).

### 3.2 Utvalg

Respondentene i min studie er 100 kvinnelige ledere fra GROnett. GROnett er et nettverk bestående av nesten 600 kvinnelige ledere med ulik bakgrunn, for eksempel utdanning og stilling. Alder, antall år som leder, utdanning og familieforhold er noen av bakgrunnsvariablene som er samlet inn.

For å bli medlem i GROnett må du man ha en lederstilling, være gründer/drive egen virksomhet eller ha rolle som nøkkelperson i arbeidslivet i Trondheimsregionen. GROnett har som mål å øke andelen kvinner på arenaer hvor beslutninger fattes. I nettverket finnes det ulike typer ledere, for eksempel direktører, salgssjefer og kvalitetsledere samt ulike bransjer. Medlemmene består av ledere fra både privat og offentlig sektor.

Kvinnene i denne studien er fra 31 til 62 år gamle (Gjennomsnittsalderen = 47 år, sd 6,9). Majoriteten (65 %) av respondentene er gift, 17 % er samboer og de resterende 18 % er single. Kun 47 % av kvinnene har master eller høyere utdanning.

### 3.3 Utvikling av spørreskjema

Måleinstrumentet som ble benyttet i undersøkelsen er et spørreskjema (Vedlegg 1).

Spørreskjemaet består av ulike spørsmål som er satt sammen for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, basert på teorien om utbrenthet, arbeidsbelastning, kontroll, belønning, sosial støtte, rettferdighet, verdier og prestasjon.

I arbeidet med spørreskjemaet forsøkte jeg å utvikle noen påstander på egenhånd. Dette viste seg å være veldig tidkrevende. Jeg har derfor valgt å bruke påstander som allerede er utprøvd i tidligere undersøkelser (Matthiesen og Dyregrov, 1988) i tillegg til at jeg har hentet inspirasjon fra Maslach og Leiter (2005) og Hallsten, Josephson og Trogen (2005) hvor påstandene ikke var utprøvd fra før.

Påstandene som måler utbrenthet er hentet fra Bergen Burnout Inventory av Stig Berge Matthiesen og Atle Dyregrov (1988). Dette er en test med påstander som er utprøvd på forhånd, og jeg har brukt testen, som består av 25 påstander, i sin helhet.

Påstandene som omhandler de seks strategiene er utviklet selv, og inspirasjonen er hentet fra My Relationship With Work Test av Maslach og Leiter (2005). Påstandene som omhandler prestasjon er utviklet selv, og inspirasjonen til disse påstandene er hentet fra Hallsten, Josephson og Trogen (2005).

Spørreskjemaet består i hovedsak av lukkede spørsmål. Dette innebærer at respondentene blir bedt om å ta stilling til formulerte spørsmål eller utsagn ved hjelp av forhåndsdefinerte svaralternativer (Ringdal, 2007). Jeg har valgt å bruke seks svarkategorier i alle spørsmål bortsett fra bakgrunnsvariablene. Svarkategoriene er «Svært uenig», «Stort sett uenig», «Litt uenig», «Litt enig», «Stort sett enig» og «Svært enig». Jeg har brukt både positivt og negativt viktet påstander i spørreskjemaet.

Spørreskjemaet består av bakgrunnsvariabler som for eksempel alder, stilling, antall barn og hvor mange timer overtid respondenten jobber i uka. Respondenten har noe frihet til å svare i form av fritekst på bakgrunnsvariablene, mens hoveddelen av undersøkelsen, som måler utbrenthet, arbeidsbelastning, kontroll, belønning, sosial støtte, rettferdighet, verdier og prestasjon, består av påstander med forhåndsdefinerte svaralternativer. Noen av påstandene respondentene har fått er: «*Jeg føler meg nedlesset i arbeid*», «*Arbeidet mitt er kompleks*» og «*Jeg deltar i diskusjoner som omhandler min jobb*». Disse påstandene er basert på en likert skala. I følge Ringdal (2007) er en likert skala en gradert vurdering av påstander med tre til sju svarkategorier. Fordelen med slike lukkede spørsmål er at de er lettere å kode når analysen skal gjennomføres. Ulempen er at det begrenser mulige svar.

Blant forskere er det ulike oppfatninger om hvorvidt det skal være en nøytral kategori. Noen respondenter vil helle til å svare på det nøytrale alternativet når dette er en mulighet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Jeg har i min spørreundersøkelse valgt å ikke ha med en nøytral kategori.

I mange spørreskjemaer har man med svaralternativet «Vet ikke». Jeg har valgt å ta bort dette. Fordelen med dette, mener jeg, er man sikrer å få svar innenfor de svaralternativene man ønsker, og respondentene må forsøke å svare etter beste evne, uten å ha muligheten til å svare «vet ikke». Ulempen er at man kan oppleve at respondenten ikke har skjønt påstanden eller ikke føler at noen svaralternativ passer, og derfor svarer på en vilkårlig kategori som ikke nødvendigvis er i samsvar med det respondenten ville svart dersom vedkommende hadde skjønt påstanden.

Målpopulasjonen er ifølge Gall, Borg og Gall (1996) den gruppen en ønsker å generalisere prosjektets resultater til, og for min studie er GROnett målpopulasjon.

Spørreskjemaet består av 52 påstander i tillegg til 11 spørsmål med bakgrunnsvariabler.

Totalt er det 242 respondenter som har startet på mitt spørreskjema. Alle spørsmål i spørreskjemaet var obligatoriske. Av de 242 som startet på spørreskjemaet er det kun 100 respondenter har fullført samtlige spørsmål.

### 3.3.1 Bakgrunnsvariabler

Under bakgrunnsvariabler har respondentene fått 11 spørsmål. Disse spørsmålene er viktig fordi jeg ønsket å se om noen av utsalgene i analysen min kunne vise sammenheng mellom for eksempel utbrenthet, alder, utdanning eller hvor mange barn man har (Vedlegg 1).

Respondentene har svart på hvilken type stilling de har, alder og utdanning. I tillegg til dette har de svart på: «Hvor mange barn har du?», «Omtrent hvor mange timer i uka bruker du på fritidsaktiviteter etter jobb?», «Omtrent hvor mange timer i uka bruker du på å jobbe overtid?», «Hvor mange år har du vært leder?», «Hvor mange har du personalansvar for?», «Omtrent hvor mange ganger i uka logger du på hjemmefra på kveldstid / helg?», «Hvor mange er du leder for?», «Hva er din sivilstatus?» og «Hvem rapporterer du til?».

### 3.3.2 Utbrenthet

Målet på utbrenthet var å måle om respondenten var utbrent eller på vei til å bli utbrent. Variabelen måles ved hjelp av 25 påstander hentet fra Stig Berge Matthiesen og Atle Dyregrovs BBI (1988). Noen av påstandene er som følger: «Jeg føler meg nedlesset i arbeid», «Jeg opplever at jeg gir mer av meg selv til andre mennesker enn jeg får tilbake», «Jeg har stadig en følelse av at jeg ikke strekker til», «Jeg er ofte motløs på arbeid og tenker derfor stadig på å slutte i jobben» og «Da jeg begynte i min nåværende jobb hadde jeg større forhåpninger til arbeidet og min egen arbeidsinnsats enn det jeg har nå». For alle spørsmålene se Vedlegg 1.

### 3.3.3 Arbeidsbelastning

Målet på arbeidsbelastning er å måle hvordan respondenten opplever arbeidsbelastning i sin nåværende jobb. Variabelen måles ved hjelp av tre påstander fra My Relationship With Work Test (Leiter & Maslach, 2005). Påstandene er: «Arbeidet mitt er kompleks», «Jeg opplever mengden tid jeg bruker til å jobbe alene som riktig» og «Jeg opplever mengden tid jeg bruker til å jobbe sammen med ansatte / kollegaer som riktig».

### 3.3.4 Kontroll

Målet på kontroll var å måle respondentens opplevelse av kontroll over egen arbeidssituasjon. Variabelen måles ved hjelp av tre påstander, hvor inspirasjonen er hentet fra My Relationship With Work Test (Leiter & Maslach, 2005). Påstandene er: «Jeg deltar i diskusjoner som omhandler min jobb», «Jeg er fornøyd med kvaliteten på ledelse fra min leder» og «Jeg har kapasitet til å påvirke avgjørelser som påvirker min jobb».

### 3.3.5 Belønning

Målet på belønning var å måle respondentens opplevelse av mulighet for belønning på egen arbeidsplass. Variabelen måles ved hjelp av tre påstander, hvor inspirasjonen er hentet fra My Relationship With Work Test (Leiter & Maslach, 2005). Påstandene er: «Anerkjennelse for mine oppnåelser fra min leder», «Mulighet for forfremmelse» og «Mulighet for bonus og lønnsforhøyelse».

### 3.3.6 Sosial støtte

Målet på sosial støtte var å måle respondentenes opplevelse av sosial støtte på arbeidsplassen. Variabelen måles ved hjelp av tre påstander, hvor inspirasjonen er hentet fra My Relationship With Work Test (Leiter & Maslach, 2005). Påstandene er: «Åpen, ærlig kommunikasjon i organisasjonen», «Frihet til å uttrykke egne meninger» og «Nærheten av personlige vennskap på jobb».

### 3.3.7 Rettferdighet

Målet på rettferdighet var å måle respondentens opplevelse av rettferdighet på arbeidsplassen. Variabelen måles ved hjelp av tre påstander, hvor inspirasjonen er hentet fra My Relationship With Work Test (Leiter & Maslach, 2005). Påstandene er: «Min arbeidsplass har klare og åpne prosedyrer for belønning og forfremmelse», «Objektiviteten i diskusjoner om lønnsforhøyelser eller bonuser» og «Objektiviteten i diskusjoner om arbeidsoppgaver».

### 3.3.8 Verdier

Målet på verdier var å måle respondentens opplevelse av verdier på arbeidsplassen. Variabelen måles ved hjelp av tre påstander, hvor inspirasjonen er hentet fra My Relationship With Work Test (Leiter & Maslach, 2005). Påstandene er: «Jeg opplever innflytelse av organisasjonens verdi i mitt arbeid», «Jeg opplever innflytelsen av organisasjonens verdier i alt organisasjonen gjør» og «Graden av ærlighet i organisasjonen».

### 3.3.9 Prestasjon

Målet på prestasjon var å måle respondentens opplevelse av prestasjon som leder på sin arbeidsplass. Variabelen måles ved hjelp av ni påstander, hvor inspirasjon til følgende er hentet fra Hallsten, Josephson og Torgen (2005): «Jeg tror i blant at jeg forsøker å bevise verdien min gjennom å være dyktig i jobben min», «Jeg føler i blant at jeg må være litt bedre enn andre for å være god nok for meg selv», «Min selvfølelse er alt for avhengig av mine daglige prestasjoner». Resten av påstandene under prestasjon er selvlaget. Disse påstandene er: «I min jobb som leder er jeg opptatt av å lære», «I min jobb som leder er jeg opptatt av å tilegne meg kunnskap», «Det er viktig for meg at jeg er dyktigere enn andre i jobben min», «Det er viktig for meg å prestere i jobben min», «Jeg er redd for å vise at jeg ikke duger» og «Jeg er redd for å fremstå som dum i jobben min».

### 3.4 Datainnsamling

Det er jeg selv som har kontaktet GRONett og presentert min forskningside. Jeg kontaktet Administrerende Direktør i Næringsforeninga i Trondheim via e-post. Bakgrunnen for at jeg valgte GRONett var at jeg hadde noe kjennskap til nettverket gjennom jobb, og det virket som en fin mulighet til å få sendt ut spørreundersøkelsen til mange kvinnelige ledere.

Undersøkelsen er gjort elektronisk via Apsis Survey – spørreskjema på nett. Apsis er en tilleggsfunksjon til Apsis PRO som jeg har tilgang til gjennom min arbeidsgiver. Målet med å gjøre spørreskjemaet elektronisk var å nå ut til flere respondenter i tillegg til at datainnsamlingen ble enklere i ettertid da jeg fikk alt materialet elektronisk. I ettertid ser jeg at jeg nådde ut til færre respondenter enn jeg hadde forventet.

GRONett sender vanligvis ikke ut spørreskjemaer til sine medlemmer. Fordi de syntes min studie var relevante og spennende gjorde de et unntak. Ettersom de ikke ønsket å gi ut e-postadressene til sine medlemmer, har Administrerende Direktør i Næringsforeningen i Trondheim, Rian, sendt ut undersøkelsen på vegne av meg. Omtrent 4 uker etter utsendingen mente jeg at svarprosenten var for lav, og det ble sendt ut en purring med frist for å svare på spørreundersøkelsen. Alle som har svart på spørreskjemaet er anonyme.

### 3.5 Undersøkelsens kvalitet - Reliabilitet og validitet

Utvikling av tester stiller strenge krav til reliabilitet og validitet (Gall, Borg, & Gall, 1996). Reliabilitet og validitet er målenheter som benyttes i kvalitetssikring av vitenskapelige studier. Antall respondenter i denne studien ( $n = 100$ ) er noe lavt i forhold til ønsket med studiets planlegging, men antallet er stort nok til å kjøre statistiske analyser for å belyse tendenser blant kvinnelige ledere. Likevel er størrelsen på utvalget og utvalgsmetode noe jeg bør reflektere over når analysene tolkes.

Reliabilitet går på om gjentatt målinger med samme måleinstrument gir samme resultat T1 og T2. i denne studien har jeg gjort en tverrsnittstudie som gir meg et øyeblikksbilde på et gitt tidspunkt. Det hadde vært en styrke for studien dersom jeg hadde gjennomført spørreundersøkelsen flere ganger, men på grunn av lite tid hadde jeg ikke muligheten til å dette.

Intern konsistens måles med Cronbach's Alfa, en statistisk undersøkelse som varierer fra 0 til 1. En indeks har en tilfredsstillende reliabilitet hvis alfa har en høy verdi, helst over

0,7. Jo sterkere sammenhenger mellom indikatorene, og jo flere de er, dess bedre blir reliabiliteten målt med Cronbach's Alfa (Ringdal, 2007).

Reliabiliteten kan påvirkes av tilfeldige målefeil dersom det oppstår feil med den elektroniske registreringen. Mitt mål har vært å redusere eventuelle målefeil ved å bruke et elektronisk spørreskjema. Dette styrket reliabiliteten ettersom jeg slapp de potensielle feilkildene som kan oppstå ved manuell inntasting i SPSS. I mitt tilfelle kan reliabiliteten påvirkes ved at respondentene unnlater å svare ærlig på spørsmål som kan oppleves som svært personlige. På denne måten kan det oppstå systematiske målefeil som kan undergrave målingens validitet. Man kan også måle reliabilitet ved test – retest, altså å gjennomføre spørreundersøkelsen på flere tidspunkt.

Validitet betegner i hvilken grad en empirisk undersøkelse registrer det den har hatt som hensikt å måle (Ringdal, 2007). Validitet dreier seg om hvor troverdige eller relevante data er, og det er også et relevant spørsmål ved generalisering. Det dreier seg om statistisk validitet og ytre validitet. Statistisk validitet er et spørsmål om generalisering fra utvalg til populasjon. Er utvalget representativt for populasjonen? Et stort bortfall i utvalget, for eksempel bare 60 prosent av bruttoutvalget er med i nettoutvalget, er en trussel mot den statistiske validiteten. Man må også drøfte i hvilken grad bortfallet er såpass stort at det svekker undersøkelsens statistiske validitet. Dersom forutsetningen om statistisk validitet er oppfylt, er det videre spørsmål om i hvilken grad resultater fra en undersøkelse kan overføres i rom og tid. Det dreier seg om ytre validitet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Ettersom jeg har ganske stort bortfall i utvalget mitt, er dette en trussel mot statistisk validitet. Validitet er ikke noe som må oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (Lund, 1996).

Begrepsvaliditet er et typisk målingsfenomen: det dreier seg om hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og målingen / operasjonaliseringen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). For min studie vil det være viktig å bruke spørsmål som er relevante og som måler det begrepet jeg ønsker å måle, i denne sammenhengen vil det være klokt å bruke utprøvde spørsmål. Jeg har valgt å bruke utprøvde spørsmål i noen tilfeller i spørreundersøkelsen.

### 3.6 Etikk

Studien er meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (Vedlegg 2). Uavhengig av organisering og fremgangsmåte stilles forskeren ovenfor en rekke etiske spørsmål. Respondentenes navn, arbeidsplass eller lokasjon er ikke forespurt i undersøkelsen eller tilkjenngjort i studien da denne informasjonen ikke er relevant. Det er flere krav som skal innfris i en forskningsstudie, og jeg har i denne studien informert respondentene om at deltagelsen i spørreskjemaet var frivillig, samt at spørreskjemaet har vært anonymt og er gjort elektronisk via Apsis. Det har vært viktig å ta vare på konfidensialiteten til respondentene, og kobling mellom besvarelse og IP-adresse er derfor slettet etter at spørreskjemaet ble avsluttet og dataene hentet ut fra programmet.

Jeg ble også satt ovenfor det etiske spørsmålet om jeg kunne bruke navnet på nettverket som respondentene hører til i studien min. Etter diskusjoner frem og tilbake, samt en godkjenning fra GRONett (Vedlegg 3), har jeg valgt å konkludere med at jeg bruker navnet GRONett i studien. Bakgrunnen for valget er at selv ved å vite hvilket nettverk respondentene hører til, vil ikke besvarelsene til den enkelte være gjenkjennbar i oppgaven, og det utgjør derfor ingen risiko for mine respondenters konfidensialitet. Ringdal (2007) sier at begrepsvaliditet går på om man faktisk måler det man vil måle. Ettersom mange av mine påstander er utviklet selv, har jeg valgt å kjøre faktoranalyse for å se om mine påstander måler det jeg faktisk ønsker å måle.

### 3.7 Koding og re-koding av data

All data ble importert fra Apsis og inn i IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versjon 21. Dataene om ble registrert i Apsis ble hentet ut i Excel format. Etter at jeg hentet ut dataene gikk jeg gjennom fila i Excel. Jeg tok da bort alle respondentene som ikke hadde svart på hele spørreundersøkelsen, da disse respondentene ikke ville være relevante for meg. Etter at dette var gjort importerte jeg fila til SPSS. Ingen av variablene mine er snudd for å kjøre analyse. Alle påstandene som respondentene har svart på som omhandler utbredthet, de seks strategiene og prestasjon, er kodet om til tallene en til seks.



### 3.8 Psykometriske egenskaper

Før selve analysene på de enkelte forskningsspørsmålene valgte jeg å teste ut spørreskjemaets psykometriske egenskaper.

Jeg kjørte faktoranalyse for å undersøke de empiriske data bekrefter den forventede faktorstrukturen (Ringdal, 2007). Ved å kjøre faktoranalyse undersøkte jeg om et sett av spørsmål måler ett og samme fenomen, eller om det fanger inn flere dimensjoner. Ved å kjøre en faktoranalyse har man muligheten til å redusere eller filtrere datamengden gjennom å gruppere påstander som måler samme fenomen.

Jeg har brukt faktoranalyse på påstandene som omhandler utbrenthet, prestasjon og belønning.

#### **Faktoranalyse utbrenthet:**

Påstandene som omhandlet utbrenthet besto av 25 påstander som måler ledernes grad av utbrenthet. Påstandene er hentet fra en komplett test, hvor utbrenthet måles ut ifra den summen den enkelte respondenten får totalt på disse påstandene. Ettersom testen må være komplett for at den skal ha noe hensikt, har jeg valgt å ta med alle påstandene videre til analyse (Vedlegg 4).

#### **Faktoranalyse prestasjon:**

Påstandene som prestasjon omhandlet besto av ni påstander som måler ledernes oppfatning av egen prestasjon. Disse påstandene fordelte seg på tre faktorer (Vedlegg 4). På bakgrunn av faktoranalysen har jeg valgt å dele inn påstandene i følgende tre faktorer: Læringsorientering, prestasjonsorientering offensiv og prestasjonsorientering defensiv. Forskerne skiller mellom to hovedtyper av målstruktur: læringsorientert og prestasjonsorientert. Prestasjonsorientering er deretter delt i to deler: prestasjonsorientering defensiv og prestasjonsorientering offensiv. De som er læringsorientert legger vekt på kunnskap og forståelse, på individuell forbedring og på innsats. De som er prestasjonsorienterte legger størst vekt på resultatene (Federici & Skaalvik, 2013).

Prestasjonsorientering defensiv definerer mennesker som er opptatt av å skjule eventuell inkompetanse eller innbilt inkompetanse. Disse menneskene vil ha vasker med å spørre om hjelp når de står fast og vil ha problemer med å velge stor innsats som strategi. Prestasjonsorientering offensiv definerer mennesker som er opptatt av å vise til prestasjon og resultater (Marschhäuser, 1996).

Påstanden «min selvfølelse er altfor avhengig av mine daglige prestasjoner» har jeg valgt å ikke ta med videre til analyse. Bakgrunnen for dette er at påstanden ikke faller naturlig inn under noen av de andre kategoriene som jeg tar med videre, i tillegg til at jeg ikke har flere påstander som omhandler selvfølelse.

#### **Faktoranalyse belønning:**

Påstandene som omhandlet belønning fordelte seg på kun en faktor (Vedlegg 4). Belønning (tre påstander) indikerer ledernes oppfatning av belønning på egen arbeidsplass. Etersom jeg kun har fått en faktor, har jeg valgt å gå videre med alle tre påstandene til analyse. Disse påstandene er: «*Mulighet for forfremmelse*», «*Jeg får anerkjennelse for mine oppnåelser fra min leder*» og «*Jeg har mulighet for bonus og lønnsforhøyelse i min jobb*».

#### **Cronbach's Alpha:**

I tillegg til faktoranalysene har jeg kjørt Cronbach's Alpha for å måle skalaens indre konsistens (reliabilitet) på de påstandene som utgjør de ulike faktorene etter faktoranalysen.

Indre konsistens er mål på følgende faktorer: utbrenthet, prestasjon og belønning. I min studie har antakeligvis antallet påstander på prestasjonsorientering offensiv, læringsorientering og belønning vært for lavt. Dette kunne jeg avdekket ved å ha kjørt en pilottest, men på grunn av tidsaspektet i studien min har ikke jeg hatt mulighet til dette.

**Tabell 2 Cronbach's Alpha på utbrenthet, prestasjon og belønning:**

	Cronbach's Alpha	n of items
Utbrenthet	0,932	25
Prestasjonsorientering defensiv	0,732	2
Prestasjonsorientering offensiv	0,668	4
Læringsorientering	0,583	2
Belønning	0,515	3

Resultatene viser en Cronbach's Alpha på 0,932 på 25 påstander som omhandler utbrenthet. Dette betegnes som en meget tilfredsstillende score på intern konsistens (Vedlegg 5). Dette er et velprøvd måleinstrument.

Resultatene på prestasjonsorientering defensiv viser en Cronbach's Alpha på 0,732 på to påstander, noe som er en tilfredsstillende score på intern konsistens (Vedlegg 5).

Resultatene på prestasjonsorientering offensiv viser en Cronbach's Alpha på 0,668. Imidlertid viser resultatet at ved å fjerne påstanden «*Det er viktig for meg å prestere i jobben*

*min*» stiger verdien til 0,704. Jeg velger derfor å ikke benytte meg at denne påstanden for å få høyere indre konsistens (Vedlegg 5).

Resultatene på læringsorientering viser en Cronbach's Alpha på 0,583. Denne verdien er for lav i forhold til ønsket indre konsistens, men ettersom jeg ikke har flere påstander som omhandler læringsorientering, velger jeg å gå videre med disse påstandene selv om Cronbach's Alpha er for lav (Vedlegg 5).

Resultatene på belønning viser en Cronbach's Alpha på 0,515. Denne verdien er for lav i forhold til ønsket indre konsistens, men ettersom jeg ikke har flere påstander som omhandler belønning, velger jeg å gå videre med disse spørsmålene selv om Cronbach's Alpha er for lav (Vedlegg 5). Det er viktig å være bevisst på at dette kan tyde på at påstandene ikke er optimale i forhold til det jeg ønsker å måle.

### Sumvariablene

Etter å ha kjørt faktoranalyse og Cronbach's Alpha, har jeg laget sumvariabler at de påstandene som danner grunnlaget for variablene: utbrenthet, prestasjonsorientering defensiv, prestasjonsorientering offensiv, læringsorientering og belønning.

#### Utbrenthet består av 25 påstander:

«Jeg føler meg nedlesset av arbeid»

«Mine ønsker om å stimulere andre gjennom mitt arbeid er større enn det jeg faktisk får utrettet»

«Jeg blir hyppig irritert i jobben»

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

«Arbeidspresstet har forårsaket private vansker (f.eks. i ekteskap, familie, kontakt med venner)»

Ettersom utbrenthet består av 25 variabler, har jeg valgt å kun liste opp noen av påstandene som omhandler utbrenthet. Sumvariabelen som er brukt i analysen består av alle 25 påstander. Resterende påstander finnes i vedlegg 1.

Prestasjonsorientering defensiv består av to påstander:

«Jeg er redd for å fremstå som dum i jobben min» og «Jeg er redd for å vise at jeg ikke duger»

Prestasjonsorientering offensiv består av tre påstander:

«Jeg tror at jeg i blant forsøker å bevise verdien min gjennom å være dyktig i jobben min»,  
«Jeg føler i blant at jeg må være litt bedre enn andre for å være god nok for meg selv» og  
«Det er viktig for meg at jeg er dyktigere enn andre i jobben min»

Læringsorientering består av to påstander:

«I min jobb som leder er jeg opptatt av å lære» og «I min jobb som leder er jeg opptatt av å tilegne meg kunnskap»

Belønning består av tre påstander:

«Mulighet for forfremmelse», «Jeg får anerkjennelse for mine oppnåelser fra min leder» og  
«Jeg har mulighet for bonus og lønnsforhøyelse i min jobb»

### **3.9 Analysemetoder**

Ved bruk av lukkede spørsmål stilles det krav til formulering av spørsmål og utsagn, men også til hvilke svaralternativer man velger. Ingen av spørsmålene er snudd i analysen.

I analysen har jeg valgt å kun bruke de respondentene som har fullført hele spørreskjemaet. Analysene er basert på de respondentene som har fullført hele spørreskjemaet. Bakgrunnen for dette er at ved å bruke svarene fra respondenter som ikke har fullført hele skjemaet, ble det vanskelig for meg å si noe om tendenser blant ledere, ettersom mange av spørsmålene henger sammen, og uten svar på samtlige av disse ble informasjonen verdiløs for meg.

## 4. Resultater

Fokus i denne studien er «En studie om kvinnelige ledere og sammenheng med utbrenthet». Analysene er gjennomført for å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Analysene som er brukt i denne studien er T-test og korrelasjonsanalyse.

I denne studien har det vært interessant å se på hvordan ulike lederstillinger opplever opplevelsen av egen arbeidshverdag. Det skilles i denne studien mellom «Mellomledere» og «Andre ledere». «Andre ledere» består av de respondentene som har valgt alternativene «Leder» og «Direktør» på stilling i spørreundersøkelsen. De seks respondentene som har svart «Annet» er ekskludert fra analysen. Analysene er derfor basert på 94 respondenter.

I studien min har jeg vært opptatt av om det er forskjeller på hvordan mellomledere og andre ledere opplever egen relasjon til jobb og sammenheng med utbrenthet.

Totalt er spørreskjemaet sendt ut til i underkant av 600 kvinnelige ledere i GROnett, og svarprosent på under 20 % er derfor alt for lav i forhold til det man skulle ønske da man startet studien. På grunn av tidsaspektet er det ikke gjennomført pilottest av spørreskjemaet.

I mitt utvalg er 24 % (n = 22) i faresonen for å bli utbrent, hvorav 9 % (n = 8) av disse er mellomledere. 5 % (n=5) av respondentene er utbrent, hvorav 3 % (n = 3) er mellomledere, mens kun 1 % er alvorlig utbrent, hvorav ingen er mellomledere.

### 4.1 T-test og korrelasjonsanalyse

For å undersøke studiens forskningsspørsmål 1) *Er mellomledere mer utbrent i større grad sammenlignet med andre ledere?* 2) *Er mellomledere med prestasjonsorientering mer utsatt for utbrenthet sammenlignet med andre ledere som scorer lavere på prestasjonsorientering?* og 3) *Hvordan opplever mellomledere belønning i forhold til sin stilling?* har jeg brukt T-test og korrelasjonsanalyse. På forskningsspørsmålene «*Er mellomledere mer utbrent i større grad sammenlignet med andre ledere?*» og «*Hvordan opplever mellomledere belønning i forhold til sin stilling?*» har jeg brukt T-test for å besvare forskningsspørsmålet. På forskningsspørsmålet *Er mellomledere med prestasjonsorientering mer utsatt for utbrenthet sammenlignet med andre ledere som scorer lavere på prestasjonsorientering?* har jeg brukt T-test og korrelasjonsanalyse for å besvare forskningsspørsmålet.

En T-test er en prosedyre som brukes for å sammenligne gjennomsnitt mellom to utvalg for å se om det er tilstrekkelig at man kan slutte seg til et gjennomsnitt som korresponderer med hverandre. T-tester sammenligner alltid to forskjellige gjennomsnitt eller

verdier (Valås, 2006). Jeg har brukt T-test for uavhengige utvalg (Independent Samples T-test). T-testen forteller om hvorvidt det er signifikante forskjeller mellom utvalgene, og i hvilken retning ulikhetene forløper seg.

Korrelasjon er når vi arbeider med å utvikle indekser er mellom indikatorene. Man utforsker da sammenheng mellom en eller flere variabler. Positiv korrelasjon vil si at høye verdier på X går sammen med høye verdier på Y, mens negativ korrelasjon viser at høye verdier på X gir lave verdier på Y. Pearsons R varierer i verdi mellom -1 og +1 (Ringdal, 2007).

## 4.2 Analyse av datainnsamling

### 4.2.1 Er mellomledere mer utbrent i større grad sammenlignet med andre ledere?

*Tabell 3 Resultater T-test utbrent*

Gruppe	n	Gjennomsnitt	St. avvik	Sig.	T
Mellomledere	36	69,39	17,580	,193	1,311
Andre ledere	58	63,47	23,291	,165	1,399

$$r = 0.01$$

Påstandene om utbrenthet målte respondentenes oppfatning av egen arbeidssituasjon i forhold til utbrenthet. Scoren på disse påstandene er en indikator på om respondenten er utbrent eller på vei til å bli det. T-test ble brukt for å se om det var signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere når det gjelder utbrenthet. Resultatene fra T-testen viser at det ikke er signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere når det gjelder utbrenthet.

### 4.2.2 Er mellomledere med prestasjonsorientering mer utsatt for utbrenthet sammenlignet med andre ledere som scorer lavere på prestasjonsorientering?

*Tabell 4 Resultater T-test læring*

Gruppe	n	Gjennomsnitt	St. avvik	Sig.	T
Mellomledere	36	11,19	1,215	,933	-1,348
Andre ledere	58	11,17	1,230	,933	-1,306

$$r = 0.01$$

Påstandene om læring målte om respondentene opplevde seg selv som en leder med læringsorientering. T-testen ble brukt for å se om det var signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere når det gjaldt læringsorientering. Resultatene fra T-testen viser at det ikke er signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere.

**Tabell 5 Korrelasjon mellom læring og utbrenthet**

	Utbrenthet	Læringsorientering
Pearson Correlation	-,163	-,163
Sig. (2-tailed)	,106	,106
N	100	100

$$r = 0.01$$

For å undersøke om det var korrelasjon mellom læring og utbrenthet ble korrelasjon anvendt. Analysene viser at det ikke er korrelasjon mellom utbrenthet og læring. Dette betyr at de respondentene som scorer høyt på læring, ikke scorer høyt på utbrenthet. Det at man har læringsorientering samsvarer ikke med å være utbrent. Mine resultater basert på utvalget mitt viser at læringsorientering ikke samsvarer med å være utbrent.

**Tabell 6 Resultater T-test prestasjonsorientering defensiv**

Gruppe	n	Gjennomsnitt	St. avvik	Sig.	T
Mellomledere	36	6,50	2,311	,000	,085
Andre ledere	58	4,59	2,399	,000	,085

$$r = 0.01$$

Påstandene om prestasjonsorientering defensiv målte respondentenes opplevelse av frykt for å ikke prestere i jobben sin. T-test ble brukt for å se om det var signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere når det gjelder prestasjonsorientering defensiv. T-testen viser at det er signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere. Prestasjonsorientering består av to påstander som gir en maksimalverdi på 12 poeng. Som vi ser av tabellen er gjennomsnittsverdien for mellomledere 6,5, mens for andre ledere er gjennomsnittet 4,59. I min studie betyr dette at mellomlederne synes å være mer opptatt av prestasjonsorientering defensiv enn det andre ledere er.

**Tabell 7 Korrelasjon mellom utbrenthet og prestasjon defensiv**

	Utbrenthet	Prestasjonsorientering defensiv
Pearson Correlation	,449**	,449**
Sig. (2-tailed)	,000	,000
n	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

$$r = 0.01$$

Korrelasjon ble brukt for å se om det var korrelasjon mellom utbredthet og prestasjonsorientering defensiv. Tabellen viser en positiv korrelasjon mellom utbredthet og prestasjonsorientering defensiv. For min studie betyr dette at de respondentene som scorer høyt på utbredthet, også scorer høyt på prestasjonsorientering defensiv, og motsatt.

**Tabell 8 Resultater T-test prestasjon offensiv**

Gruppe	n	Gjennomsnitt	St. avvik	Sig.	T
Mellomledere	36	12,22	3,062	,017	3,812
Andre ledere	58	10,60	3,206	,017	3,846

$r = 0.01$

Påstandene om prestasjonsorientering offensiv målte respondentenes opplevelse av å være en leder med prestasjonsorientering. T-testen ble brukt for å se om det var signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere når det gjelder prestasjonsorientering offensiv. T-testen viser at det er signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere.

Prestasjonsorientering offensiv består av fire påstander med en maksimalsum på 24.

Mellomlederne har en gjennomsnittsverdi på 12,22, mens andre ledere har et gjennomsnitt på 10,60. I min studie betyr dette at mellomlederne er mer opptatt av prestasjonsorientering defensiv enn andre ledere.

**Tabell 9 Korrelasjon mellom utbredthet og prestasjon offensiv**

	Utbredthet	Prestasjonsorientering offensiv
Pearson Correlation	,432**	,432**
Sig. (2-tailed)	,000	,000
n	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

$r = 0.01$

Korrelasjon ble brukt for å se om det er korrelasjon mellom utbredthet og prestasjonsorientering offensiv. Tabellen viser en positiv korrelasjon mellom utbredthet og prestasjonsorientering offensiv. For min studie betyr dette at de respondentene som scorer høyt på prestasjonsorientering offensiv, også scorer høyt på utbredthet, og motsatt.



### 4.2.3 Hvordan opplever ledere belønning i forhold til sin stilling?

*Tabell 10 Resultater T-test belønning*

Gruppe	n	Gjennomsnitt	St. avvik	Sig.	T
Mellomledere	36	11,31	3,544	,181	2,420
Andre ledere	58	12,24	3,091	,196	2,447

$$r = 0.01$$

Påstandene om belønning målte respondentenes opplevelse av belønning på egen arbeidsplass. T-test ble brukt for å se om det var signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere og deres opplevelse av belønning. T-testen viser at det ikke er signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere når det gjelder belønning.

Det mest overraskende funnet i studien min er at mellomlederne i mitt utvalg ikke er mer utbrent enn andre ledere. Dette resultatet er ikke som forventet, da jeg hadde en forventning i forkant av analysene at mellomlederne i min studie skulle være mer utbrent enn andre ledere. Etter det jeg har lest tidligere, samt forskningen jeg har lest i forbindelse med min studie, tydet det meste på at mellomlederne ville score høyt på utbrenthet (Difi, 2011). Det viktigste funnet i studien min er at det er signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere når det gjelder prestasjonsorientering defensiv og prestasjonsorientering offensiv, i tillegg til positiv korrelasjon, noe som viser oss at de som scorer høyt på prestasjonsorientering defensiv eller prestasjonsorientering offensiv også scorer høyt på utbrenthet, dette innebærer at de lederne som er opptatt av prestasjon i arbeidet sitt er i større fare for å bli utbrent enn de lederne som ikke er opptatt av prestasjon. Det er også noe overraskende at det ikke er signifikante forskjeller mellom mellomledere og andre ledere når det gjelder belønning.

## 5. Drøfting og konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å se nærmere på kvinnelige ledere og utbrenthet med fokus på mellomledere. Problemstillingen ble utforsket gjennom følgende forskningsspørsmål: «*Er mellomledere mer utbrent i større grad sammenlignet med andre ledere?*», «*Er mellomledere med prestasjonsorientering er mer utsatt for utbrenthet enn andre ledere?*» og «*Hvordan opplever mellomledere belønning i forhold til sin stilling?*».

I dette kapittelet vil funnene som er gjort i analysen bli diskutert i forhold til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

### 5.1 Er mellomledere mer utbrent i større grad sammenlignet med andre ledere?

Resultatene i denne studien viser at mellomledere har et høyere gjennomsnitt enn andre ledere når det gjelder utbrenthet, 69,39 mot 63,47. Dette viser at mellomledere scorer høyere på påstandene om utbrenthet enn det andre ledere gjør, men ikke nok til at det er signifikant forskjell mellom disse to gruppene. Dette betyr at mellomlederne i mitt utvalgt ikke er mer utbrent sammenlignet med andre ledere.

Kun 5 % (n = 5) av respondentene i min studie er utbrent, 3 % (n = 3) av disse er mellomledere. Dagens teknologiske endringer som bærbare PC-er og smarttelefoner og en konstant mulighet til å være pålogget har bidratt til en større uklarhet mellom jobb og frihet, der psykologisk stress som konflikter som individet kan oppstå (Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998). Dette er noe som påvirker alle stillinger, også ledere. Med bakgrunn i dette, samt at tidligere forskning (Difi, 2011) viser at mellomledere scorer høyt når det gjelder utbrenthet, er resultatet i mitt utvalg noe overraskende.

Det kan være flere årsaker til at denne påstanden ikke stemmer for mitt utvalg. Utvalget mitt består av kun 94 respondenter hvorav kun 36 av disse er mellomledere. Antallet respondenter kan være for lavt til å få signifikante forskjeller mellom gruppene. Ved å ha få respondenter i hver gruppe kan det bli utfordrende å få resultatene til å bli signifikant forskjellig.

Utbrenthet er et veldig personlig tema og det er derfor også er fare for at respondentene ikke svarer helt ærlig når de svarer. Det kan for mange, og kanskje spesielt ledere oppleves som et nederlag å innrømme at man er utbrent og dersom respondentene ikke har vært ærlig underveis i spørreundersøkelsen vil dette ha betydning for resultatene.

Matthiesen og Roness (2002) sier at det å bli sett av leder og bli verdsatt for det en gjør og det en er, er forebyggende mot utbrenthet. Dersom man ser resultatene for påstandene

som omhandler belønning, ser man at lederne scorer ganske høyt på disse påstandene. Når man ser påstandene om utbrenthet og belønning i sammenheng med hverandre kan man se at lederne føler seg verdsatt for det arbeidet de gjør, og dette kan være forebyggende for utbrenthet i mitt utvalg.

I en undersøkelse gjort av Visendi AS (2008) viser det seg at kun 1 av 10 kvinner drømmer om å bli leder. Er dette fordi kvinner må velge mellom karrier og fritid fordi man ikke klarer å yte på begge arenaer uten å bli utbrent? For kvinnene i min studie stemmer ikke dette. Lederne i min studie balanserer karrierer og familie, og kun 5 % av disse kvinnene er på vei til å bli utbrent, og selv om tidligere forskning viser at så mye som 63 % av kvinnelige mellomledere er utbrent (Difi, 2011), stemmer ikke dette i mitt utvalg.

Konklusjonen for mitt utvalg er at mellomlederne ikke er mer utbrent enn andre ledere.

## **5.2 Er mellomledere med prestasjonsorientering mer utsatt for utbrenthet sammenlignet med andre ledere som scorer lavere på prestasjonsorientering?**

Det er i denne studien ingen forskjeller mellom mellomledere og andre ledere når det gjelder læringsorientering. Dette betyr at mellomledere ikke er mer læringsorientert enn andre ledere.

Læringsorientering er i denne studien målt med to påstander som gir en mulig høyeste verdi på 12 poeng. Gjennomsnittet på de to ledergruppene er veldig likt, 11,19 på mellomledere mot 11,17 på andre ledere, noe som viser oss at de ulike ledergruppene scorer likt når det gjelder læringsorientering. Dette viser at alle lederne i mitt utvalgt er opptatt av læring i egen jobb.

Korrelasjonsanalysen mellom læring og utbrenthet viser at det ikke er sammenheng, noe som viser at det ikke er verken positiv eller negativ sammenheng mellom læring og utbrenthet. Dette resultatet er også som forventet, da jeg tror at det å være opptatt av å lære i jobben sin, er sunt for interesse og motivasjon i arbeidshverdagen. Ettersom jeg ikke vet hvilke bedrifter respondentene jobber i er det vanskelig å si noe om jeg ville fått det samme resultatet dersom flere ledere hadde svart eller om man kunne sett noen klare skiller mellom for eksempel offentlig og privatsektor dersom respondentene hadde fylt ut hvilken sektor de jobbet i. Det er også en reell mulighet for at de lederne som har svart i denne studien er ansatt i kunnskapsbedrifter, og at læring derfor er viktig i arbeidshverdagen.

Cronbach's Alpha viste en for lav verdi i forholdet til hva som er ønsket. Ønsket verdi på Cronbach's Alpha er 0,7. På påstandene som omhandler læringsorientering har Cronbach's

Alpha en verdi på 0,583. For lav Cronbach's Alpha i tillegg til at påstandene ikke var prøvd ut på forhånd kan ha betydning for resultatene jeg har fått da man kan anta at jeg har for få påstander til å måle læringsorientering i mitt utvalg. Ved å kjøre en test – retest eller bruke påstander som er utprøvd tidligere kunne resultatet blitt annerledes. Aller helst skulle disse spørsmålene være testet ut på forhånd, men på grunn av tidsaspektet hadde jeg ikke anledning til å gjennomføre dette. Det er svært tidkrevende å teste ut et spørreskjema og selv om utviklingen av spørreskjemaet tok mye tid, betyr ikke dette at påstandene man bruker måler det man egentlig ønsker, noe som viste seg i denne studien. Allikevel så jeg det som nødvendig å bruke denne tiden da jeg ikke fant et skjema som var utprøvd som jeg kunne anvende.

Resultatene fra analysen viser en forskjell som er signifikant mellom mellomledere og andre ledere når det gjelder prestasjonsorientering defensiv. Dette betyr at mellomlederne i mitt utvalg er mer opptatt av prestasjonsorientering defensiv enn det andre ledere er. Korrelasjonsanalysen viser positiv korrelasjon mellom utbrenthet og prestasjonsorientering defensiv. Dette betyr at dersom scoren på prestasjonsorientering defensiv øker, vil også scoren på utbrenthet øke og motsatt. Dette betyr at de som bekymrer seg mye for hvordan de fremstår på jobb, også er mer utsatt for utbrenthet. Dette resultatet er som forventet. De menneskene som er svært opptatt av hvordan de fremstår på jobb, kan man anta bruker mye energi på dette etter arbeidstid og, og på grunn av dette lettere brenne ut fordi de ikke klarer å ta helt fri fra jobb. Dette er mennesker som tar med seg jobben hjem, tenker og grubler på hva som har skjedd og hvordan man har fremstått på jobb den dagen, i tillegg til at man tenker på alle arbeidsoppgaver som kanskje venter på de neste arbeidsdag.

Resultatene fra analysen viser en forskjell som er signifikant mellom mellomledere og andre ledere når det gjelder prestasjonsorientering offensiv. Korrelasjonsanalysen viser positiv korrelasjon mellom utbrenthet og prestasjonsorientering offensiv. Dette betyr at dersom scoren på prestasjonsorientering offensiv øker, vil også scoren på utbrenthet øke, og motsatt. Resultatene fra korrelasjonsanalysen er som forventet. Man kan anta at de menneskene som er meget opptatt av prestasjon på jobb, også er mer utsatt for utbrenthet. Dette er dog noe som leder man bør tenke på, både for sin egen del, men også for sine ansatte. Som leder har man stor påvirkning på sine ansatte, og ved å bygge opp en kultur som er preget av prestasjon, legger man til rette for at flere medarbeidere kan møte veggen.

Resultatene som omhandler læring viser i mitt utvalg at mellomledere ikke er mer opptatt av læring i jobben sin enn andre ledere, og at det å være opptatt av læring ikke betyr at man er mer utbrent. Resultatene som omhandler prestasjon, viser at kvinnelige mellomledere i

mitt utvalg som scorer høyt på prestasjon er mer utsatt for utbrenthet enn andre ledere. Resultatene viser at de lederne som scorer høyt på prestasjonsorientering defensiv og prestasjonsorientering offensiv også scorer høyt på utbrenthet. Studien viser altså at de mellomlederne som scorer høyere på prestasjonsorientering offensiv og prestasjonsorientering negativ er mer utsatt for utbrenthet enn ledere som scorer lavere på prestasjonsorientering.

### 5.3 Hvordan opplever mellomledere belønning i forhold til sin stilling?

Resultatene fra analysen viser ingen sammenheng mellom mellomledere og andre ledere når det gjelder opplevelsen av belønning, og vi kan derfor konkludere med at i mitt utvalg har det ikke betydning hvilken type stilling du har for hvordan du opplever belønning på egen arbeidsplass.

Belønning består av tre påstander hvor det var mulig å oppnå maksimalt en verdi på 18 poeng. Gjennomsnittet for mellomledere var på 11,31, mens for andre ledere var det på 12,24.

Cronbach's Alpha viste en for lav verdi i forholdet til hva som er ønsket når det gjelder belønning. Ønsket verdi på Cronbach's Alpha er 0,7. På påstandene som omhandler belønning har Cronbach's Alpha en verdi på 0,515. En for lav Cronbach's Alpha i tillegg til at påstandene ikke var prøvd ut på forhånd kan ha betydning for resultatene jeg har fått, da det kan tenkes at jeg har for få påstander til å måle belønning i mitt utvalg.

Leiter og Maslach (2005) sier at det å få sosial og ikke-økonomisk belønning i form av anerkjennelse og ros er en motivasjonsfaktor som er vel så viktig som økonomisk belønning. Mellomlederne i mitt utvalg er fornøyd med anerkjennelsen og belønningen de får på sin arbeidsplass, og dette i seg selv er en viktig motivasjonsfaktor i jobben.

Av T-testen ser vi at gjennomsnittet på belønning er høyere for andre ledere enn for mellomledere, men ikke nok til at det er signifikant forskjell. Dette betyr at lederne i gruppen «Andre ledere» er noe mer fornøyd med belønning på arbeidsplassen enn det mellomlederne er, selv om forskjellen ikke er stor. Det er utelukkende positivt at både mellomledere og andre ledere i mitt utvalg er fornøyd med belønning og anerkjennelse på sin arbeidsplass.

I en undersøkelse gjort av STAMI (2008) viser at arbeidstakeren til gjengjeld for sine anstrengelser på arbeidsplassen, forventer å motta belønning i form av penger, verdsettelse, karrieremuligheter og jobbsikkerhet. Internasjonale studier har vist at hvis dette forholdet er skjevt, øker risikoen for en rekke sykdommer. Resultatene fra kartleggingen viser at rundt 5 prosent av arbeidstakerne står i fare for å bli syke fordi de opplever at det ikke er balanse mellom egen innsats og den belønningen som arbeidsgiver gir dem.

I min studie scorer 7 % (n = 7) meget lavt på påstandene som omhandler belønning. Samtlige av disse 7 % har svart «svært uenig», «stort sett uenig» eller «litt uenig» på de tre påstandene. 6 % (n = 6) av disse er mellomledere. En av mellomlederne har svart «svært uenig» på samtlige påstander. Det kan være flere årsaker til at disse lederne scorer så lavt på påstandene som omhandler belønning. Er det slik at man aksepterer å være i en jobb hvor man ikke er fornøyd med belønningen fordi man forventer at belønningen kommer med ansiennitet eller ved en forfremmelse? Er det slik at lederne er «snille piker», og bare aksepterer belønningen man får for jobben, og føler at man ikke kan forvente mer? Dette er spørsmål som står ubesvart, og som det kunne vært spennende å forske videre på. Hvilke forventninger har lederne til belønning? Er det lønn som er viktig eller er det anerkjennelse for prestasjoner på jobb? Innsatsen vi legger ned i arbeidet og belønningen vi mottar, må stå i forhold til hverandre, hvis ikke kan dette føre til at vi blir syke. Dette innebærer at arbeidstakeren, til gjengjeld for sine anstrengelser på arbeidsplassen, forventer å motta belønning, i form av penger, verdsettelse, karrieremuligheter og jobbsikkerhet (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2008). Forskning viser altså at dersom innsatsen vi legger ned i arbeidet og belønningen vi mottar, ikke står i forhold til hverandre, kan dette føre til at vi blir syke. For de respondentene som scoret lavt på påstandene som omhandler belønning, er det en potensiell mulighet for at disse lederne blir syke dersom belønningen de mottar for sin innsats på arbeidsplassen ikke endrer seg.

Konklusjonen når det gjelder hvordan mellomlederne opplever belønning i forhold til egen stilling er at mellomlederne er noe mindre fornøyd enn andre ledere, men forskjellen er ikke av betydning. Mellomlederne i mitt utvalg er fornøyd med belønning og anerkjennelse på egen arbeidsplass.

## 6. Ettertanke og begrensninger i min forskning

Når jeg tenker tilbake på prosessen rundt det å fullføre studien min er det en del momenter jeg ville revurdert og gjort annerledes dersom jeg skulle gjort studien på nytt.

Optimalt sett skulle jeg hatt flere respondenter på spørreskjemaet mitt. Hvorfor ikke flere svarte er et spørsmål som står ubesvart, og er et spørsmål som jeg aldri får svar på. Kan det skyldes at det ble det for mange spørsmål eller synes respondentene at spørsmålene ikke var relevante for dem? Var ikke introduksjonen min til studien god nok til at de så nytten i å svare? Etersom jeg ikke har hatt direkte kontakt med utvalget mitt er det vanskelig å si hva som hva var bakgrunnen for at ikke flere svarte og hvorfor så mange startet å svare på spørsmålene, men valgte å ikke fullføre spørreskjemaet. Det kan også være så enkelt at lederne valgte å ikke prioritere dette i en hektisk arbeidshverdag, kanskje også fordi de ikke visste nok om studien. Spørreundersøkelsen ble sendt ut en gang, i tillegg til en purring. Det er mulig at flere respondenter hadde svart dersom jeg hadde purret flere ganger eller gitt respondentene mer tid til å svare.

En annen vurdering er om jeg kanskje skulle hatt direkte kontakt med utvalget mitt, slik at jeg kunne purret mer på de personene som ikke svarte, for å sikre at jeg fikk flere respondenter. På en annen side måtte jeg da ha vurdert konfidensialiteten til respondentene mine ettersom jeg da hadde hatt oversikt over hvem som faktisk svarte og ikke. Kanskje det at jeg hadde hatt muligheten til å purre på hver enkelt, ville gitt meg en annen utfordring, nemlig at de ikke ønsket å svare fordi svarene kunne spores tilbake til den enkelte. Slik resultatene står i dag vet ikke jeg hvilken person som har svart hva, og resultatene kan derfor ikke knyttes mot et spesifikt individ, og dette gir en trygghet til respondenten om at svarene til den enkelte ikke kan spores tilbake.

Dersom jeg skulle gjort studien på nyttville jeg også vurdert å be om å få noen minutter på ett nettverksmøte for å fortelle mer om studien min til nettverket. Ved å fortelle mer om studien min hadde jeg forhåpentligvis spredd mer interesse for studien og kanskje sikret meg flere respondenter enn det jeg fikk.

Dersom jeg hadde hatt mer tid ville jeg kjørt en pilottest først, slik at jeg hadde hatt muligheten til å kjøre Cronbach's Alpha og faktoranalyse i forkant av å sende ut spørreskjemaet til utvalgt mitt, slik at jeg kunne tatt bort de påstandene som ikke målte det jeg ønsket, samt lagt til flere påstander for å sikre høy nok Cronbach's Alpha.

Det ville også uten tvil vært en større fordel om en større andel av nettverket hadde svart på en slik undersøkelse, slik at man kan si noe sikkert om hvordan emnene oppleves for

kvinnene i utvalget. I min studie er ikke antallet respondenter høy nok til at vi kan si med sikkerhet at det er slik for hele nettverket.

## 7. Videre forskning

Eksisterende forskning tar primært for seg ulike profesjoner med både kvinner og menn som respondenter, og det er gjort lite forskning rundt kvinnelige ledere. Selv om det i denne studien er relativt lav andel utbrente, finnes et stort antall kvinnelige ledere i Norge, og disse bør få mer oppmerksomhet rundt emnene utbrenthet, arbeidsbelastning, kontroll, belønning, sosial støtte, rettferdighet, verdier, belønning og prestasjon enn det som er viet lederne i dag. Mye av forskningen som finnes i dag er kvantitativt, og dette er en studie som også kunne vært gjort kvalitativt i et mindre utvalg.

For videre forskning rundt GRONett og emnene forsket på i denne studien ville jeg gjort en ny studie i samme utvalg, med spørsmål som er utprøvd på forhånd eller ved å ha nok tid til å kjøre test – retest i utvalget slik at man eventuelt har mulighet til å ta bort de spørsmålene som ikke måler det man ønsker. Dette ville gitt fordelene at man sikrer at spørsmålene måler det man ønsker å måle.

Man kan også se på nettverk andre steder i landet, for å se nærmere på om det er forskjeller mellom kvinnelige ledere som tilhører GRONett og lederne som hører til andre nettverk andre steder i landet.



## 6. Bibliografi

- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, pp. 261 - 271.
- Arbeidslivsundersøkelse. (2013). *Arbeidsmarkedsrapport PAMA*. Oslo: Respons Analyse.
- Brenne, A. (2007). Flink Pike - en studie av utbrente førskolelærere. Trondheim.
- Chan, K., Lai, G., Ko, Y., & Boey, K. (2000). Work stress among six professional groups: The Singapore experience.
- Colbjørnsen, T., Drake, I., & Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider. AFF's Lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cox, R. H. (2007). *Sport Psychology, concepts and applications*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Crocker, J., Karpinski, A., Quinn, D., & Chase, S. (2003). When grades determine self-worth; consequences of contingent self-worth for male and female engineering and psychology majors. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 507-516.
- Difi. (2011). *Medarbeiderundersøkelse i statlige virksomheter*. Oslo: Difi.
- Dweck, C. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, pp. 1040 - 1048.
- Evenstad, S. B. (2011, August). En fortolkende fenomenologisk undersøkelse (IPA) av utbrenhet blant tre IKT-ansatte i Norge. Trondheim, Norge.
- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2013). Lærer-elev-relasjonen - betydning for elevens motivasjon og læring. *Bedre skole*.
- Freudenberger, H. (1974). *Staff Burn-Out. Journal of Social Issues*.
- Freudenberger, H., & Richelson. (1980). *Staff burn-out*. New York: Anchor Press.
- Gall, M., Borg, W., & Gall, J. (1996). *Educational reserach. An Introduction*. USA: Longman Publishers.
- Great Place To Work. (2012). *Undersøkele blant mellomledere i Norge*. Oslo: Great Place To Work.
- Greenes, G. (1960). *A Burnt-Out Case*.
- Hallsten, L., Josephson, M., & Torgen, M. (2005, April). Performance-based self-esteem; A driving force in burnout processes ang its assessment. *Arbete og Hälsa*, pp. 1-39.
- Hill, E., Miller, B., Weiner, S., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work / life balance. *Personnel Psychology*, pp. 667 - 684.
- Hobfoll, S., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. Schafeli, C. Maslach, & T. Marek, *Professional burnout: Recent developments in theory and practice* (pp. 115-133). Washington, D.C.: Taylor & Francis.
- Hope, O. (2010). *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives*. Bergen: Norges Handelshøgskole (NHH).
- Husøy, S. (2009, Oktober 26). *www.nrk.no*. Retrieved from <http://www.nrk.no/livsstil/har-fortsatt-nedturer-1.6831883>
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karasek, R. (1979). *Karasek's Model of Job Strain*.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Professional Burnout*. London: Taylor and Francis.
- Kitterød, R. (2002). Store endringer i småbarnsforeldres dagligliv. *Samfunnsspeilet*.
- Krausz, M., Koslowsky, M., Shalom, N., & Elyakim, N. (1995). Predictors if intentions to leave the ward, the hospital, and the nursing profession: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* , pp. 277-288.
- Larsen, C. (2011). *www.hioa.no*. Retrieved from Hva er utbrenthet?: [http://www.hioa.no/Aktuelle-saker-fra-2011/node\\_2608](http://www.hioa.no/Aktuelle-saker-fra-2011/node_2608)
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing Burnout, Six Strategies for Improving You Rekatioship with Work*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lilleaas, U., & Widerberg, K. (2001). *Trøtthetens tid*. Oslo: Pax forlag.
- Lund, T. (1996). *Metoder i kausal samfunnsforskning: En kortfattet og enkel innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Marschhäuser, P. (1996). *Læringsmiljø og målorientering hos skoleelever*. Trondheim: NTNU.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Matthiesen, S. B., & Roness, A. (2002). *Utbrent, Krevende jobber - Gode liv?* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Moran, A. (2004). *Sport and Exercise Psychology*. Nr w York: Routhledge.
- Nordhaug, O., Gooderham, P., NHH-Symposiet, & DnB NOR. (2011). *Studentrapport*.
- Paulsen, J. (2008). *Managing Adaptive Learning from the Middle*. Oslo: BI Norwegian School of Management.
- Pines, A. (1993). Burnout: An Existential Perspective. I.W.B Scaufeli, C Maslach og T. Markek (red). *Professional Burnout: Recent developments in theory and research*. Washington D.C: Taylor and Francis.
- Poulin, J., & Walter, C. (1993). Burnout in gerontological social work. *Social Work*, pp. 305-310.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold, 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- STAMI. (2008). *Balanse mellom innsats og belønning*. STAMI.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2008). *Balanse mellom innsats og belønning*. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Valås, H. (2006). *Elementær statistikk*. Trondheim: Tapir Akademiske forlag, Kompendieforlaget.
- van Sell, M., Brief, A., & Schuler, R. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human Relations*, pp. 43-71.
- Visendi AS. (2008). *Proffice-Arbeids-Markedets-Analyse*. Oslo: Proffice.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 – Spørreskjema med informasjonsskriv

#### **Kvinnelige lederes arbeidshverdag**

Prosjektet er en masteroppgave hos NTNU, fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse. Bakgrunnen for studien er å se nærmere på hvordan kvinnelige ledere opplever arbeidshverdagen sin.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du deltar i en elektronisk spørreskjema. Spørsmålene vil omhandle leders opplevelse av arbeidssituasjonen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til informasjonen fra spørreskjemaet. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Studien er meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst velge å trekke ditt samtykke. Når spørreskjema er sendt vil det være for sent å trekke seg.

Skulle du ha spørsmål kan du ta kontakt med Fride Skjefte på [fride.skjefte@itet.no](mailto:fride.skjefte@itet.no) eller Anne Thorild Klomsten på [annetk@svt.ntnu.no](mailto:annetk@svt.ntnu.no) eller telefon 73 59 19 62 (veileder).

### *Stilling*

Leder  
Mellomleder  
Direktør  
Annet

### *Alder*

**Sett inn din alder**

### *Utdanning*

**Hva er din høyeste fullførte utdanning?**

Grunnskoleutdanning  
Videregående utdanning (allmennfag, yrkesskole eller annet)  
Fagutdanning etter videregående skole eller fagskole  
Bachelor  
Master / Hovedfag  
Doktorgrad

### *Generelt*

Hvor mange barn har du?

Omtrent hvor mange timer i uka bruker du på fritidsaktiviteter etter jobb?

Omtrent hvor mange timer i uka bruker du på å jobbe overtid?

Hvor mange år har du vært leder?

Hvor mange har du personalansvar for?

Omtrent hvor mange ganger i uka logger du på hjemmefra på kveldstid / helg? Hvor mange er du leder for?

Hva er din sivilstatus?

Hvem rapporterer du til?

Ingen

Styret i selskapet

Min nærmeste leder

Annet

Alle spørsmålene under har følgende verdier: Svært uenig, stort sett uenig, litt uenig, litt enig, stort sett enig og svært enig)

### *Om utbrenthet*

Under finner du påstander om utbrenthet. Velg det alternativet som passer best for deg på de ulike påstandene.

1. Jeg føler meg nedlesset av arbeid
2. Egentlig har jeg sjelden helt fri fra jobben, fordi jeg stadig omgås kolleger etter arbeidstid (treffes privat, telefonkontakt o.l.)
3. Jeg opplever at jeg gir mer av meg selv til andre mennesker enn jeg får tilbake
4. Jeg har stadig en følelse av at jeg ikke strekker til
5. Jeg opplever en følelsesmessig distanse til de jeg omgås
6. Jeg stiller stadig spørsmål ved om det jeg gjør er verdt noe
7. Mine ønsker om å stimulere andre gjennom mitt arbeid er større enn det jeg faktisk får utrettet
8. Jeg er ofte motløs på arbeid og tenker derfor stadig på å slutte i jobben
9. Jeg blir hyppig irritert i jobben
10. Ofte sover jeg dårlig p.g.a. forhold på jobben
11. Jeg har gradvis opplevd at jeg har mindre å gi på det følelsesmessige plan
12. Jeg har vansker med å omgås enkelte av de jeg jobber med
13. Da jeg begynte i min nåværende jobb hadde jeg større forhåpninger til arbeidet og min egen arbeidsinnsats enn det jeg har nå
14. Jeg synes det er vanskelig å engasjere seg fullt ut i problemene og behovene til de jeg treffer gjennom arbeidet
15. I det siste har jeg følt meg så nedkjørt at jeg har blitt tvunget til å redusere kontakten med de andre på jobben
16. Arbeidspresset har forårsaket private vansker (f.eks. i ekteskap, familie, kontakt med venner)
17. Også når jeg har fri tenker jeg mye på forhold ved jobben
18. Jeg føler meg trett under arbeidsdagen
19. Jeg tenker en del på å finne meg ny jobb
20. Jeg opplever ofte vansker med å konsentrere meg om det som skjer på jobben
21. Skal jeg være helt ærlig følte jeg meg mer «verdt» i arbeidet tidligere
22. Jeg opplever at jeg gradvis har mistet interessen for de mennesker jeg treffer gjennom jobben
23. Jeg synes aldri jeg får nok tid til å gi hjelp eller støtte til kolleger eller folk jeg treffer gjennom jobben
24. Jeg opplever et stort sprik mellom innsats og økonomisk uttelling
25. Jeg har til stadighet dårlig samvittighet da jeg p.g.a. arbeidsmessige forhold må forsømme eller forsake familien

### *Arbeidsbelastning*

Under finner du påstander om arbeidsbelastning. Velg det alternativet som passer best for deg på de ulike påstandene.

1. Arbeidet mitt er kompleks
2. Jeg opplever mengden tid jeg bruker til å jobbe alene som riktig
3. Jeg opplever mengden tid jeg bruker til å jobbe sammen med ansatte / kollegaer som riktig

### *Kontroll*

Under finner du påstander om kontroll. Velg det alternativet som passer best for deg på de ulike påstandene.

1. Jeg deltar i diskusjoner som omhandler min jobb
2. Jeg er fornøyd med kvaliteten på ledelsen fra min leder
3. Jeg har kapasitet til å påvirke avgjørelser som påvirker min jobb

### *Belønning*

Under finner du påstander om belønning. Velg det alternativet som passer best for deg på de ulike påstandene.

1. Anerkjennelse for mine oppnåelser fra min leder
2. Mulighet for forfremmelse
3. Mulighet for bonus og lønnsforhøyelse

### *Sosial støtte*

Under finner du påstander om sosial støtte. Velg det alternativet som passer best for deg på de ulike påstandene.

1. Åpen, ærlig kommunikasjon i organisasjonen
2. Frihet til å uttrykke egne meninger
3. Nærheten av personlige vennskap på jobb

### *Rettferdighet*

Under finner du påstander om rettferdighet. Velg det alternativet som passer best for deg på de ulike påstandene.

1. Min arbeidsplass har klare og åpne prosedyrer for belønning og forfremmelse
2. Objektiviteten i diskusjoner om lønnsforhøyelse eller bonuser
3. Objektiviteten i diskusjoner om arbeidsoppgaver

### *Verdier*

Under finner du påstander om verdier. Velg det alternativet som passer best for deg på de ulike påstandene.

1. Jeg opplever innflytelse av organisasjonens verdi i mitt arbeid
2. Jeg opplever innflytelsen av organisasjonens verdier i alt organisasjonen gjør
3. Graden av ærlighet i organisasjonen

### *Prestasjon*

Under finner du påstander om prestasjon. Velg det alternativet som passer best for deg på de ulike påstandene.

1. I min jobb som leder er jeg opptatt av å lære
2. I min jobb som leder er jeg opptatt av å tilegne meg kunnskap
3. Jeg tror at jeg i blant forsøker å bevise verdien min gjennom å være dyktig i jobben min
4. Min selvfølelse er alt for avhengig av mine daglige prestasjoner
5. Jeg føler i blant at jeg må være litt bedre enn andre for å være god nok for meg selv
6. Det er viktig for meg at jeg er dyktigere enn andre i jobben min
7. Det er viktig for meg å prestere i jobben min
8. Jeg er redd for å vise at jeg ikke duger
9. Jeg er redd for å fremstå som dum i jobben min

## Vedlegg 2 – Godkjenning fra NSD

### Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Anne Torhild Klomsten  
Pedagogisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 03.12.2013

Vår ref: 36322 / 2 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.11.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>36322</i>	<i>Hvordan balanserer kvinnelige ledere karriere og fritid?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Anne Torhild Klomsten</i>
<i>Student</i>	<i>Fride Skjefte</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.09.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Fride Skjefte [fride.skjefte@itet.no](mailto:fride.skjefte@itet.no)

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Andelingskontorer / District Offices*

*OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uia.no](mailto:nsd@uia.no)  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrre.svanva@svt.ntnu.no](mailto:kyrre.svanva@svt.ntnu.no)  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@svt.uib.no](mailto:nsdmaa@svt.uib.no)*



## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 36322

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår, såfremt veileders navn og kontakinformasjon tilføyes.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Prosjektet skal avsluttes 01.09.2014 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

## Vedlegg 3

---



Berit Rian [Legg til i Kontakter](#) 26.03.2014 ▶  
Til: 'Fride Sljefte' ▼

Hei igjen,

Når det gjelder bruk av navn, så er det helt i orden at du viser til GROnett i oppgaven (hvis du ønsker det). Det er jo tross alt 600 medlemmer i GROnett, så det bør ikke være noe problem ifht. konfidensialitet. Men dette får du vurdere – det er i alle fall OK for oss.

Mvh Berit

Berit Rian

Adm. direktør

Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NIT)

Epost: [berit@nitr.no](mailto:berit@nitr.no)

Mobil: 950 31 885

Sentralbord: 73 88 31 10

## Vedlegg 4 Faktoranalyse

### Utbrenthet

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Jeg har vansker med å omgås enkelte av de jeg jobber med	,538	-,287	,076	,280	-,305	,260
I det siste har jeg følt meg så nedkjørt at jeg har blitt tvunget til å redusere kontakten med de andre på jobben	,727	,106	-,081	-,055	-,387	,154
Jeg opplever ofte vansker med å konsentrere meg om det som skjer på jobben	,693	-,034	-,174	,152	-,294	,193
Da jeg begynte i min nåværende jobb hadde jeg større forhåpninger til arbeidet og min egen arbeidsinnsats enn det jeg har nå	,670	-,481	-,107	-,059	,037	,090
Jeg tenker en del på å finne meg ny jobb	,605	-,399	-,158	,031	,165	,111
Arbeidet mitt er kompleks	,198	,422	,250	,375	,116	,475
Jeg har stadig dårlig samvittighet da jeg p.g.a arbeidsmessige forhold må	,660	,460	,029	,207	-,208	-,261

forsøkke eller forsake familien						
Jeg synes det er vanskelig å engasjere seg fullt ut i problemene og behovene til de jeg treffer gjennom arbeidet	,458	-,200	,484	,135	-,059	-,488
Skal jeg være helt ærlig følte jeg meg mer verd i arbeidet tidligere	,620	-,445	-,170	-,188	,010	-,001
Jeg er ofte motløs på arbeid og tenker derfor ofte å sutte i jobben	,776	-,271	-,075	,045	,026	,050
Jeg opplever en følelsesmessig distanse til de jeg omgås	,436	-,257	,563	,085	-,194	,156
Jeg føler meg nedlesset i arbeid	,624	,490	,008	-,237	-,180	,163
Egentlig har jeg sjelden hatt helt fri fra jobben fordi jeg stadig omgås kollegaer etter arbeidstid	,511	,197	-,071	,521	-,039	-,326
Jeg synes jeg aldri får nok til å gi hjelp eller støtte til kollegaer eller folk jeg treffer gjennom jobben	,654	,262	,250	-,067	,112	-,003
Jeg opplever at jeg gradvis har mistet interessen for	,703	-,287	,049	,192	-,126	-,181

de menneskene jeg treffer gjennom jobben						
Jeg føler meg trett under arbeidsdagen	,687	,186	-,285	-,100	,065	,174
Også når jeg har fri tenker jeg mye på forhold ved jobben	,443	,533	-,099	,280	,278	-,013
Jeg blir hyppig irritert på jobben	,706	-,134	-,123	,206	,243	,077
Jeg har stadig en følelse av å ikke strekke til	,681	,256	-,143	-,443	,102	-,014
Mine ønsker om å stimulere andre gjennom mitt arbeid er større enn det jeg faktisk får utrettet	,428	,208	,644	-,209	,255	,102
Ofte sover jeg dårlig p.g.a forhold på jobben	,690	,158	-,072	,140	,428	-,024
Jeg opplever at jeg gir av meg selv til andre mennesker enn jeg får tilbake	,683	-,095	,201	-,276	-,088	,030
Jeg stiller stadig spørsmål om det jeg gjør er verdt noe	,580	-,352	-,006	-,064	,428	-,070
Arbeidspresset har forårsaket private vansker	,612	,393	-,217	,138	-,198	-,243
Jeg har gradvis opplev at jeg har mindre å gi på det følelsesmessige plan	,759	-,029	-,047	-,163	-,012	-,186

## Prestasjon

Component Matrix

	Component		
	1	2	3
I min jobb som leder er jeg opptatt av å lære	,157	,039	,800
I min jobb som leder er jeg opptatt av å tilegne meg kunnskap	-,131	-,032	,849
Jeg tror at jeg i blant forsøker å bevise verdien min gjennom å være dyktig i jobben min	,319	,641	,031
Min selvfølelse er altfor avhengig av mine daglige prestasjoner	,756	,224	-,089
Jeg føler i blant at jeg må være litt bedre enn andre for å være god nok for meg selv	,397	,691	-,041
Det er viktig for meg at jeg er dyktigere enn andre i jobben min	,303	,679	-,162
Det er viktig for meg å prestere i jobben min	-,297	,687	,353
Jeg er redd for å fremstå som dum i jobben min	,799	,072	,141
Jeg er redd for å vise at jeg ikke duger	,749	,407	-,073

## Belønning

Component Matrix

	Component 1
Mulighet for forfremmelse	,732
Jeg får anerkjennelse for mine oppnåelser fra min leder	,721
Jeg har mulighet for bonus og lønnsforhøyelse i min jobb	,695

## Vedlegg 5 Cronbach's Alpha

### Utbrenthet

	Cronbach's Alpha	N of items
Utbrenthet	,932	25

### Prestasjon

	Cronbach's Alpha	N of items
Prestasjonsorientering defensiv	,732	2
Prestasjonsorientering offensiv	,668	4
Læringsorientering	,583	2

	Scale Mean if item deleted	Scale variance if items deleted	Corrected item- total correlation	Cronbach's Alpha if item deleted
Jeg tror i blant at jeg forsøker å bevise verdien min gjennom å være dyktig i jobben min	12,87	7,044	,473	,587
Jeg føler i blant at jeg må være bedre enn andre for å være god nok for meg selv	13,16	5,994	,612	,474
Det er viktig for meg at jeg er dyktigere enn andre i jobben min	13,48	6,697	,499	,568
Det er viktig for meg å prestere i jobben min	11,22	10,759	,265	,704



## Belønning

	Cronbach's Alpha	N of items
Belønning	,515	3

## Vedlegg 6 T-test:

### Utbrenthet

Hvilken stilling har du?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error mean
Utbrent				
Mellomledere	36	69,39	17,580	2,930
Andre ledere	58	63,47	23,291	3,058

	Levene's test for equality of variances		T-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error difference	95 % confidence of the difference	
								Lower	Upper
Utbrent									
Equal variances assumed	1,862	,176	1,311	92	,193	5,923	4,519	-3,052	14,899
Equal variances not assumed			1,399	88,388	,165	5,923	4,235	-2,493	14,340

## Læringsorientering

Hvilken stilling har du?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error mean
Læringsorientering				
Mellomledere	36	11,19	1,215	,202
Andre ledere	58	11,17	1,230	,162

	Levene's test for equality of variances		T-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error difference	95 % confidence of the difference	
								Lower	Upper
Læringsorientering		,782							
Equal variances assumed	,077		,085	92	,933	,022	,260	-,494	,538
Equal variances not assumed			,085	45	,932	,022	,259	-,494	,538

## Prestasjonsorientering defensiv

Hvilken stilling har du?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error mean
Prestasjon def				
Mellomledere	36	6,50	2,311	,385
Andre ledere	58	4,59	2,399	,315

	Levene's test for equality of variances		T-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error difference	95 % confidence of the difference	
								Lower	Upper
Prestasjon_def									
Equal variances assumed	,109	,742	3,812	92	,000	1,914	,502	,917	2,911
Equal variances not assumed			3,846	2	,000	1,914	,498	,923	2,905

### Prestasjonsorientering offensiv

Hvilken stilling har du?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error mean
Prestasjon off				
Mellomledere	36	12,22	3,062	,510
Andre ledere	58	10,60	3,206	,421

	Levene's test for equality of variances		T-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error difference	95 % confidence of the difference	
								Lower	Upper
Prestasjon off									
Equal variances assumed	,076	,783	2,420	92	,017	1,619	,669	,290	2,947
Equal variances not assumed			2,447		,017	1,619	,662	,301	2,936

## Belønning

Hvilken stilling har du?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error mean
Belønning Mellomledere	36	11,31	3,544	,591
Andre ledere	58	12,24	3,091	,406

	Levene's test for equality of variances		T-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error difference	95 % confidence of the difference	
								Lower	Upper
Belønning									
Equal variances assumed	1,495	,225	-1,348	92	,181	-,936	,694	-2,314	,443
Equal variances not assumed			-1,306	66,719	,196	-,936	,717	-2366	,495

## Vedlegg 7 Korrelasjon

### Korrelasjon mellom utbrenthet og læringsorientering

		Correlations	
		Læring	Utbrent
Læringsorientering	Pearson Correlation	1	-,163
	Sig. (2-tailed)		,106
	N	100	100
Utbrent	Pearson Correlation	-,163	1
	Sig. (2-tailed)	,106	
	N	100	100

### Korrelasjon mellom utbrenthet og prestasjonsorientering defensiv

		Correlations	
		Utbrent	Prestasjonsorientering defensiv
Utbrent	Pearson Correlation	1	,449**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
Prestasjon_def	Pearson Correlation	,449**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

### Korrelasjon mellom utbrenthet og prestasjonsorientering offensiv

		Correlations	
		Utbrent	Prestasjonsorientering offensiv
Utbrent	Pearson Correlation	1	,432**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
Prestasjon_off	Pearson Correlation	,432**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)