



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

Lederorientering og rollestress sin prediksjon av jobbtilhørighet i et utvalg av norske topp- og mellomledere.

Navn: Magnus Buodd

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

SAMMENDRAG

Denne studien undersøker faktorene lederstatus, lederorientering og rollestress sin påvirkning på jobbtilhørighet. Studien tar utgangspunkt i AFFs lederundersøkelse fra 2011, der 2910 ledere i norsk næringsliv deltok. Dette er en undersøkelse som er gjort som et selvutfyllingsintervju, og etterfølger lederundersøkelsene fra 1999 og 2002 som den tredje i rekken. Det er gjort enkelte forbedringer av undersøkelsen fra 2011, blant annet at flere standard inventorer er benyttet for å gjøre undersøkelsen mer generaliserbar opp mot tilsvarende undersøkelser i andre land.

I faktoren jobbtilhørighet er det i denne studien tatt utgangspunkt i komponenten affektiv tilhørighet. Denne komponenten av jobbtilhørighet defineres som identifisering med, involvering i og emosjonell tilknytning til organisasjonen. Inventoret som er benyttet for å måle dette er utviklet av Meyer m.fl. (1993) og har en alfa på 0,77.

Lederstatus er i denne studien definert til at toppleder er den selvstendige virksomhetens øverste leder, mens resten er definert til mellomledere.

I faktoren lederorientering er det i denne studien tatt utgangspunkt i oppgaveorientert og personalorientert ledelse. Det er også trukket sammenhenger mellom disse lederorienteringene og transaksjons- og transformasjonsledelse. For oppgaveorientert ledelse er inventoret som ble benyttet utviklet av Stogdill (1963) og for personalorientert ledelse er det utviklet av Ahearne m.fl. (2005). Disse har en alfa på henholdsvis 0,74 og 0,68.

I faktoren rollestress er det komponenten rollekonflikt som er undersøkt. Inventoret benyttet for å undersøke dette er hentet fra tidligere lederundersøkelser og har en alfa på 0,80.

Dataene fra undersøkelsen ble undersøkt ved korrelasjonsanalyse og multiple hierarkiske regresjonsanalyser. Resultatene viste en signifikant positiv sammenheng mellom jobbtilhørighet og toppledere samt mellom jobbtilhørighet og personalorientert ledelse. I tillegg viste også resultatene en signifikant negativ sammenheng mellom jobbtilhørighet og rollestress. Det ble også undersøkt om det var noen interaksjonseffekter, men disse ble funnet til å ikke være signifikante.

ABSTRACT

This study examines in which way the different factors of leader status, leader orientation and role stress affect organizational commitment. The study uses the AFF leader survey from 2011, which had 2910 responders from Norwegian industry. This survey was done as a self-report interview and follows the surveys from 1999 and 2002 as the third of its kind. There have been several improvements with the latest version, as there is used more standard questionnaires to generalize it for equal surveys in other countries.

Within the subject organizational commitment there is in this study used the affective commitment component. This component of organizational commitment is defined as identification with, involvement in and emotionally engaged to the organization. The questionnaire used is developed by Meyer et al (1993) and has an alpha of 0,77.

As leader status in this study, the top leader is defined to be the top leader of the independent businesses, while the rest is defined as middle managers.

Within the subject leader orientation there is in this used task- and person-oriented leadership. There has also been discussed connections between this theory of leadership and transaction- and transformation leadership. For task orientation the questionnaires developed by Stogdill (1963) is used and for person orientated the questionnaire developed by Ahearne et al (2005) is used. This have an alpha of 0,74 and 0,68.

Within the subject role stress, the component of role conflict is used. The questionnaire used for this was developed in the earlier leadership studies and has an alpha of 0,80.

The data from the survey was used in a correlation analysis and multiple hierarchical regression analysis. The results are showing a significant positive correlation between organizational commitment and top leaders and between organizational commitment and person-oriented leadership. The result also showed a significant negative correlation between organizational commitment and role stress. There was also investigated for interaction effects, but this was not found to be significant.

INNHOLDSFORTEGNELSE

INNLEDNING	1
HVA ER TILHØRIGHET?	1
JOBBTILHØRIGHET	2
<i>Jobbtilhørighet og lederorientering</i>	4
<i>Jobbtilhørighet og lederstatus</i>	6
<i>jobbtilhørighet og rollestress</i>	7
PROBLEMSTILLING	8
METODE	10
FORSKNINGSDESIGN	10
REPRESENTATIVITET	11
UTVALG	12
ETIKK	12
INNSAMLING AV DATA	12
ANALYSE	12
RESULTAT	13
BIVARIATE SAMMENHENGER	13
MULTIVARIATE SAMMENHENGER	14
DISKUSJON	15
METODISKE STYRKER OG SVAKHETER	15
HOVEDFUNN	17
KONKLUSJON	21
BIBLIOGRAFI	23

INNLEDNING

Denne studien bygges rundt begrepet jobbtilhørighet, der den undersøker hvordan jobbtilhørighet avhenger av lederorientering, rollestress og lederstatus.

Sammenhengene mellom disse undersøkes ved bruk av AFFs Lederundersøkelse fra 2011 (Administrativt Forskningsfond (AFF), 2011), og er en undersøkelse som baserer seg på 2910 svar fra topp- og mellomledere i norsk næringsliv (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Matthiesen, 2014). Først tar denne studien for seg de direkte sammenhengene mellom jobbtilhørighet og lederstatus, lederorientering og rollestress før kombinasjoner av disse undersøkes nærmere. Kombinasjonene som vil bli undersøkt er sammenhengen mellom jobbtilhørighet, lederstatus og lederorientering, sammenhengen mellom jobbtilhørighet, lederstatus og rollestress undersøkes og sammenhengen mellom jobbtilhørighet, lederorientering og rollestress.

HVA ER TILHØRIGHET?

Viten om at gode relasjoner fremmer livskvalitet har eksistert like lenge som menneskeheten, selv om forskningen som kunne vise dette statistisk ikke kom før midten av 1800-tallet, da William Farr kunne vise at dødeligheten i Frankrike blant ugifte menn var høyere enn blant gifte (Christakis & Fowler, 2009). Det er blitt forsket mye og utviklet flere teorier rundt dette siden, som blant annet Mashlow kjente behovspyramide (Maslow, 1954) der han hevder at sosialt behov er det viktigste behovet etter at basisbehovene er dekket. Og en viktig del av våre sosiale behov er følelsen av tilhørighet.

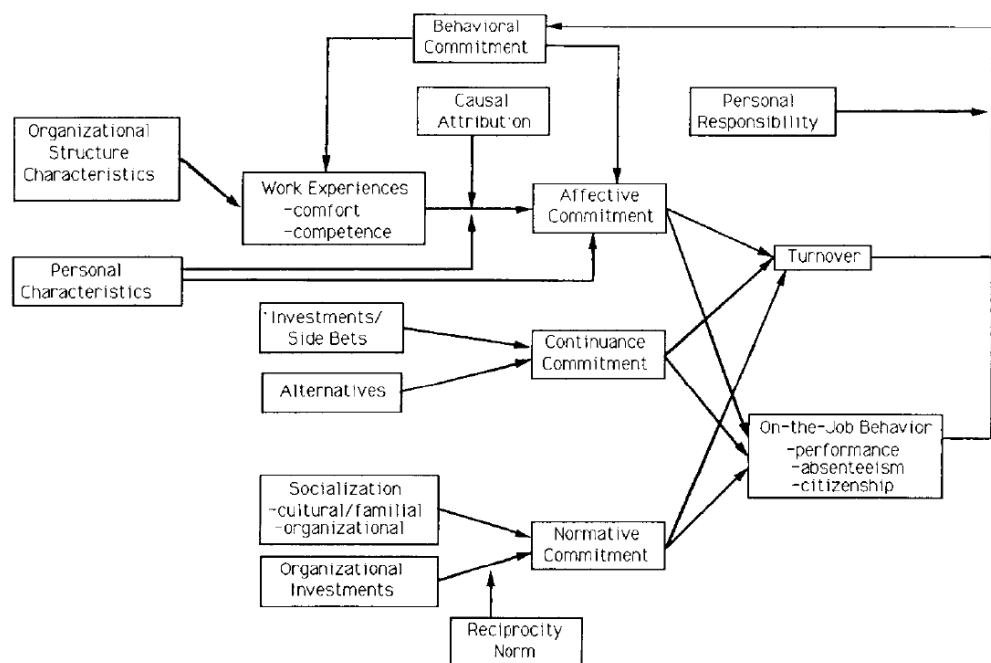
Tilhørighet innebærer at man blir inkludert og har aksept i gruppene man ønsker å tilhøre og bånd til andre mennesker er en kilde til opplevd tilhørighet (Helsedirektoratet, 2015). Senere forskning har i stor grad vist at det eksisterer et behov hos mennesker for å føle tilhørighet (Baumeister & Leary, 1995), og at det vil kunne gi alvorlige følger på personens helse og velvære dersom dette behovet ikke blir dekket (Buuk & Jan, 1997).

Det er flere måter å fremme tilhørighet på. Blant annet er det vanlig hos noen grupper eller organisasjoner å bygge tilhørighet ved at man må gjennom en slags seremoni for å kunne delta eller bli sosialt akseptert. Som eksempler på dette kan det være fadderuke for studenter, innvielsesritualet for nye Frimurere eller at man får oppnevnt en fadder ved oppstart i en ny virksomhet. Dette er alle faktorer som er med på å påvirke tilhørigheten man får for gruppen eller organisasjonen man vil bli en del av. I noen

tilfeller kan dette også virke veldig kraftig, og den tilhørigheten man føler ovenfor gruppen eller organisasjonen kan bidra til å forskanse andre ting. Blant annet er det eksempler på at noen velger å forlate familien for at de føler større tilhørighet til motorsykkelklubben de er en del av, eller i ekstreme tilfeller har det også vært personer som har valgt å dra til Midtøsten for å kjempe en hellig krig, for «det er der man føler seg hjemme». Alt dette viser at tilhørighet er en sterk kraft som betyr mye for både enkeltindivider og for grupper.

JOBBTILHØRIGHET

Vi bruker en betydelig del av tiden vår på jobb eller sammen med kolleger. Dette er en arena der vi er en del av en gruppe og man knytter bånd til andre mennesker som gjør at man føler i større eller mindre grad tilhørighet til jobben. Grunnlaget for noen av de viktigste teoriene rundt jobbtilhørighet stammer fra midten av 1900 tallet. I 1960 kom teorien «The Side Bet theory» (Becker, 1960) som går ut på at tilhørighet blir til når en person gjør en ekstrainsats eller tilknytninger utenom den daglige aktiviteten i organisasjonen, som kan bli mistet dersom organisasjonen eller den daglige aktiviteten stopper. Denne teorien er senere blitt en del av den anerkjente tre-komponent teorien til Meyer og Allen (1991) som er vist i Figur 1. Her deles jobbtilhørighet inn i komponentene affektiv tilhørighet (Affective commitment), vedvarende tilhørighet (Continuance commitment) og normativ tilhørighet (Normative commitment).



FIGUR 1: MEYER OG ALLEN (1991) SIN TRE-KOMPONENT TEORI OM JOBBTILHØRIGHET

Affektiv tilhørighet definerer Meyer og Allen (1991) som identifisering med, involvering i og emosjonell tilknytning til organisasjonen. Viktige faktorer som er med å påvirke denne er arbeidserfaring, personlighet og tilhørigheten til arbeidsmiljøet. Denne komponenten er den som best beskriver hvor mye man ønsker å bli i organisasjonen, og den er påvirket av de andre to komponentene.

Vedvarende tilhørighet definerer Mayer og Allen (1991) som tilhørighet basert på kostnaden ved å forlate organisasjonen. Viktige faktorer som er med å påvirke denne er hvilke andre muligheter som finnes og kostnadene ved å bytte. Denne komponenten er derfor ofte mer påvirket av utenomliggende faktorer enn selve organisasjonen.

Normativ tilhørighet definerer Meyer og Allen (1991) som tilhørighet basert på en følelse av forpliktelse til organisasjonen. Viktige faktorer som er med å påvirke denne er følelsen for organisasjonen og hvilke konsekvenser man føler man påfører organisasjonen dersom man forlater den.

Som Figur 1 viser påvirker både vedvarende og normativ tilhørighet affektiv tilhørighet gjennom turnover og organisatoriske utfall. Mayer m. fl. (2002) fant en korrelasjon mellom affektiv tilhørighet og normativ tilhørighet på 0.63, og en svak korrelasjon mellom affektiv tilhørighet og vedvarende tilhørighet på 0.05. Verdt å merke seg er at forskning viser også at affektiv og normativ tilhørighet korrelerer forskjellig i forskjellige deler av verden. Mayer m.fl. (2002) fant en korrelasjon i Nord-Amerika på 0.59, mens en studie i Taiwan fant korrelasjonen til å være 0.66 (Chang, Chi, & Miao, 2007), mens i Kina er den funnet til å være 0.64 (Chen & Francesco, 2003). Dette tyder på at følelsen av jobbtilhørighet kan være forskjellig i forskjellige land.

Innenfor teorien til Mayer og Allen er det den affektive tilhørigheten som er mest undersøkt på bakgrunn av dens sterke tilknytning til det individuelle og organisatoriske utfall som for eksempel ytelse og turnover (Hong, Cho, Froese, & Shin, 2016; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Et stort antall studier viser også at affektiv tilhørighet ikke bare har innvirkning på vanlige organisatoriske utfall, men genererer også tilleggseffekter som kreativitet og innovasjon (Mathieu & Zajac, 1990; Neining, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010; Gao-Urhahn, Biemann, & Jaros, 2016).

Korrelasjonen mellom affektiv tilhørighet og turnover kan være interessant blant annet ved å se på endringen til Statistisk Sentralbyrå sin levekårsundersøkelse. I 2006 oppgir 92% at de føler i høy grad tilhørighet til bedriften eller virksomheten man jobber i. Mens det ti år senere, i 2016 bare er 80% som svarer det samme (Levekårsundersøkelsen).

Verdt å huske er at alle piler pekte oppover frem til 2006, mens det i perioden mellom undersøkelsene opplevde norsk næringsliv to økonomiske kriser, først finanskrisen i 2008 deretter fallet i oljeprisen i 2015/2016. I denne perioden var det betydelig fall i omsetningen og reduksjon av arbeidskraft i norske virksomheter.

JOBBTILHØRIGHET OG LEDERORIENTERING

AFFs lederundersøkelse undersøker også de to klassiske lederorienteringene, oppgaveorientert og personalorientert. Denne teorien har sin opprinnelse fra Ohio studiene på 1950 tallet, der Coons (1957) og Stogdill (1963) oppsummerte mange av resultatene fra denne forskningen. Dette er senere blitt bearbeidet og rendyrket av flere studier og analyser til kun de to overnevnte lederorienteringene (Fleishman, 1973). Tidligere forskning på disse lederorienteringene var i en viss grad tradisjonelt rettet. Det var antatt en stereotypi at menn var mer oppgaveorienterte, mens kvinner var mer personalorienterte. Det ble blant annet testet og vist at studentledere var i henhold til teorien om stereotyper i en meta-analyse av Eagly m.fl. (1990). Mens nyere forskning på faktiske foretak har ikke vist signifikant forskjell mellom kjønn på disse lederorienteringene (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

En oppgaveorientert leder kan beskrives som en som retter seg mot mål og resultater samt at lederen fokuserer på målformulering, belønninger og å ta effektive beslutninger (Martinsen, 2018). Med denne typen ledelse vil det største fokuset dermed være på å utføre oppgaver og oppnå resultater. Dette kan sies å ha en del likheter med hva som kjennetegner teorien Bass (1990) senere utviklet rundt transaksjonsledelse. Denne typen ledelse kjennetegnes av betinget belønning, ledelse ved unntak (aktiv), ledelse ved unntak (passiv) og laissez-faire. Med laissez-fairne menes at man unngår ansvar og unngår å ta beslutninger (Bass, 1990). Begge disse teoriene om ledelse har likheter ved at det er oppgavene som kommer i sentrum, og interaksjonen mellom personer blir nedprioritert. Noe av det som skiller teoriene er at oppgaveorientert ledelse er mer rettet mot å utføre oppgaver og ta beslutninger, mens transaksjonsledelse omhandler også typer ledelse der beslutninger helst ikke tas.

En personalorientert leder beskrives som en som retter seg mot å inkludere, støtte og utvikle medarbeidere, i tillegg til tillit og toveiskommunikasjon (Martinsen, 2018). Med denne typen ledelse vil det største fokuset dermed være på å samhandle og bygge gode relasjoner mellom medarbeidere. Denne type ledelse kan sies å ha en del likheter med hva som kjennetegner teorien Bass (1990) senere utviklet rundt transformasjonsledelse.

Denne typen ledelse kjennetegnes av karisma, inspirasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn (Bass, 1990). Begge disse teoriene har likheter ved at det er personene som kommer i sentrum, og at det direkte fokuset på oppgaver og resultater blir nedprioritert. Noe av det som skiller teoriene er at personalorientert ledelse er noe mer rettet mot at lederen skal styre sine ansatte til å samhandle og bygge relasjoner, mens for transformasjonsledelse er også lederens personlighet og karisma en viktig del av teorien.

Ut fra definisjonene av oppgaveorientert- og personalorientert ledelse, kan det være lett å sette disse opp mot hverandre. Men for å være en komplett leder er man avhengig av å beherske begge deler. Jevnt over vises det faktisk at de beste lederne er både veldig oppgaveorienterte og veldig personalorienterte (Bass, 1990). Det at disse lederorienteringene ikke gjensidig utelukker hverandre er viktig for å forstå sammenhengen mellom dem, og resultatene fra forskningen. På samme måte kan man også si at de beste lederne er både transaksjonale og transformale (Bass & Riggio, 2006).

Det er gjort flere studier internasjonalt på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og affektiv tilhørighet. Blant annet viser en studie gjort med sykepleiere av Bycio m.fl. (1995) en positiv korrelasjon mellom affektiv tilhørighet og jobbtilhørighet blant disse. Dette er samme funnene som Meyer m.fl. (2002) fant i sin forskning, og Kane og Tremble (2000) fant i sine studier på amerikanske militære ledere. Denne studien undersøkte også korrelasjonen mellom transaksjonsledelse og jobbtilhørighet, og denne ble funnet svakere enn for transformasjonsledelse.

Det er også gjort forskning i Norge på sammenhengen mellom jobbtilhørighet og transformasjonsledelse/transaksjonsledelse. Dette viser også en sammenheng mellom transformasjonsledelse og opplevelsen av tilhørighet. Hetland (2013) viser at transformasjonsledelse og en komponent i transaksjonsledelse som innebærer korrigerende/feilfinning (ledelse ved unntak), forklarer nesten en tredjedel av variansen i tilhørighet og autonomi, noe som tilsier at ledelse er en betydelig faktor for å dekke behovene. Dermed kan man si at lederorienteringen er en viktig komponent for å skape trygghet og jobbtilhørighet (Hetland, 2013). Med utgangspunkt i sammenlignbarheten mellom transaksjonsledelse og oppgaveorientering, og transformasjonsledelse og personalorientering og disse studiene kan det antas at personalorienterte ledere vil ha en større jobbtilhørighet enn oppgaveorienterte.

JOBBTILHØRIGHET OG LEDERSTATUS

Ledelse har eksistert i umenneskelige tider, og har forsøkt blitt forklart og definert like lenge. Definisjonen på lederskap kan kanskje best forklares slik Bass gjorde det i sin bok om ledelse som er gjengitt på norsk av Marthinsen (2018):

Det finnes like mange definisjoner av lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere det. Dessuten er, som Pfeffer (1977) hevdet, mange av definisjonene flertydige.

(Bass, 1990)

Uansett, så er det blitt forsket mye på ledelse, ulike lederstatuser og hvordan dette har innvirkning på organisasjonen. Men det er gjort få studier direkte på jobbtilhørighet og lederstatus (Bl.a. Gong, Law, Chang, & Xin, 2009; Guerrero & Herrbach, 2009; Loi, Lai, & Lam, 2012), men det er gjort studier rundt forskjellen mellom toppledelse og mellomledelse. Noen av funnene antyder at det er mindre rom for transformasjonsledelse og noe mer press i retning av transaksjonsledelse på mellomledernivå (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). En forklaring på dette kan være at toppledere har et større ansvar for helheten, noe som åpner opp muligheter for større visjoner. Samtidig øker handlingsrommet sannsynligvis i takt med stillingsnivå, noe som åpner opp for større frihet til å stille utfordrende spørsmål og å foreta handlinger som kan inspirere andre (Antonakis & Atwater, 2002; Bruch & Walter, 2007; Jacobsen, 2019). Med utgangspunkt i dette, og studier som viser sammenhengen mellom økt jobbtilhørighet ved transformasjonsledelse (Hetland, 2013; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Kane & Tremble, 2000) så kan det antas at toppledere føler en større jobbtilhørighet enn mellomledere.

Det er også utført en studie av Guerrero m. fl. (2009) som viser en positiv korrelasjon mellom oppfattet ytre prestisje og jobbtilhørighet. Det at det er en større ytre prestisje i en topplerolle enn en mellomlederrolle kan enkelt antas, og dermed vil dette også kunne være en faktor som i større grad vil forsterke følelsen av jobbtilhørighet for toppledere enn for mellomledere.

Det er også interessant å se hvordan jobbtilhørigheten til ledere kan påvirke jobbtilhørigheten til ansatte. Forskningen til Loi m.fl. (2012) indikerer at en leders jobbtilhørighet har positiv påvirkning til de ansatte. Med de kjente positive effektene til

høy jobbtilhørighet som er beskrevet over, så vil dette kunne styrke toppledere sin interesse av å ha høy jobbtilhørighet.

Det er også verdt å merke seg at av virksomheter i Norge med mer enn 5 ansatte, så har kun 10% av disse over 50 ansatte (Statistisk Sentralbyrå, 2020). Dette betyr at en stor del av respondentene i undersøkelsen jobber i mindre virksomheter. Det kan også tenkes at det er mer utbredt blant mindre virksomheter at topplederen enten har sterke eierinteresser eller har vært med siden oppstarten av virksomheten. Dette vil kunne være med på å indikere en sterkere jobbtilhørighet blant toppledere.

JOBBTILHØRIGHET OG ROLLESTRESS

Et av de viktigste utgangspunktene for forskningen rundt rollestress er utgivelsen *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Med denne som utgangspunkt har det hovedsakelig vært fokusert på tre typer rollestress: rolleklarhet, rollekonflikt og rolleoverbelastning (Gilbreath, 2004).

Rolleklarhet er beskrevet som uklarheten av krav, ofte som tilbakemeldinger fra andre, som vil fungere som en guide for holdning og vise hvordan holdning som er passende (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970; Ashill & Rod, 2011). Eksempler på dette kan være manglene kommunikasjon eller til og med opplæring, noe som Dale (2015) kommenterer i sin artikkel om nye ledere, at de opplever en utfordring med å få god opplæring, og «finne sin plass», noe som kan føre til rolleklarhet.

Rollekonflikt er beskrevet som uforenlighet i krav og opplevd ressursmangel (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970; Ashill & Rod, 2011; Matthiesen & Willberg, 2017). Denne stressoren er funnet til å være assosiert negativt med atferd, spenninger og somatisk klaging (Gilbreath, 2004; Kahn & Byosiene, 1992). Eksempler på denne stressoren kan være krysspresset mellomledere kan føle for å tilfredsstillende motstridende krav fra både over- og underordnede, noe som Matthiesen og Willberg (2017) påpeker i sin artikkel om redaktører som må gjennomføre upopulære tiltak grunnet fallet i markedet for papiraviser.

Rolleoverbelastning er beskrevet som en upassende høy forventning knyttet til rollen (Ashill & Rod, 2011; Gilbreath, 2004). Eksempler på dette kan være nye ledere som må levere etter samme forventninger som den utgående, erfarende lederen hadde. Dette er

noe som kan være vanskelig å oppnå, og vil da kunne virke som en stressor på den nye lederen.

Selv om stress i seg selv ikke nødvendigvis er farlig, kan for mye over lang tid blant annet føre til at man føler seg utslitt emosjonelt, blir deprimert og i verste fall utbrent (Maslach & Jackson, 1981).

Det har vært utført forskning på sammenhengen mellom jobbtilhørighet og rollestress, og flere studier viser at jobbtilhørighet er en sentral konsekvens av rollestress (Bl.a. Örtqvist & Wincent, 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Grunnen til at det kan forklares som en konsekvens av rollestress er at personer som arbeider i et miljø som kjennetegnes av flere motstridende krav og hvor klarhet i jobbtildeling og prestasjon mangler, vil være mindre villige til å ha tilhørighet til arbeidet for organisasjonen (Örtqvist & Wincent, 2006).

Studier viser at sammenhengen mellom jobbtilhørighet og rollestress er negativ (Örtqvist & Wincent, 2006; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). I studien til Meyer m.fl. (2002) ble det vist en korrelasjon på -0.30 mellom rollekonflikt og affektiv tilhørighet. Denne studien ble ikke utført kun på ledere, men den kan allikevel indikere at det er en negativ korrelasjon mellom rollekonflikt og affektiv tilhørighet også for ledere.

PROBLEMSTILLING

Med jobbtilhørighet som utgangspunkt indikerer forskningen at det finnes sammenhenger mellom dette og lederstatus, lederorientering og rollestress. Hensikten med denne studien er å undersøke om lederstatus, lederorientering, samt rollestress, predikerer jobbtilhørighet i et utvalg av norske ledere. Med utgangspunkt i dette vil følgende hypoteser bli testet:

HYPOTESE 1:

Lederstatus predikerer jobbtilhørighet, toppledere har høyere jobbtilhørighet enn mellomledere.

HYPOTESE 2:

Lederorientering predikerer jobbtilhørighet, personalorienterte ledere har høyere jobbtilhørighet enn oppgaveorienterte ledere.

HYPOTESE 3:

Rollestress predikerer jobbtilhørighet, ledere med lite rollekonflikt har høyere jobbtilhørighet enn ledere med mye konflikt.

Disse hypotesene undersøke direkte sammenhenger mellom jobbtilhørighet, lederstatus, lederorientering og rollekonflikt. Det er i tillegg til dette også ønskelig å undersøke om det finnes noen interaksjonseffekter rundt disse temaene. Det er derfor også utarbeidet hypoteser der dette inngår:

HYPOTESE 4:

Lederstatus og lederorientering i kombinasjon predikerer jobbtilhørighet, toppledere med personalorientering har høyest jobbtilhørighet.

HYPOTESE 5:

Lederstatus og rollestress i kombinasjon predikerer jobbtilhørighet, toppledere med lite rollekonflikt har høyest jobbtilhørighet.

HYPOTESE 6:

Lederorientering og rollestress i kombinasjon predikerer jobbtilhørighet, personalorienterte ledere med lite rollekonflikt har høyest jobbtilhørighet.

Tabell 1 er laget for å forenkle og oppsummere hypotesene som er utformet.

TABELL 1: OPPSUMMERING AV HYPOTESER

Hypotese	Jobbtilhørighet	Lederstatus	Lederorientering	Rollestress
1	Høyest	Toppleder		
2	Høyest		Personalorientert	
3	Høyest			Lite rollekonflikt
4	Høyest	Toppleder	Personalorientert	
5	Høyest	Toppleder		Lite rollekonflikt
6	Høyest		Personalorientert	Lite rollekonflikt

METODE

FORSKNINGSDESIGN

For å undersøke sammenhengene mellom jobbtilhørighet og lederorientering, rollestress og lederstatus er det tatt utgangspunkt i AFFs Lederundersøkelse fra 2011. Denne er utført ved at 2910 ledere i norsk næringsliv har svart på en undersøkelse, der Synovate Norge AS (nå Ipsos MMI) har hatt ansvaret for gjennomføringen av selve feltarbeidet. Undersøkelsen er utformet som et selvutfyllingsintervju med et representativt utvalg av norske ledere fra virksomheter med ti ansatte eller fler. Ledere er her forstått som alle som har underordnede som rapporterer til seg.

Dette er den tredje lederundersøkelsen av slitt slag og etterfølger undersøkelsene som ble utført i 1999 og 2002. En forbedring fra de tidligere lederundersøkelse er at undersøkelsen i 2011 benytter i større grad etablerte inventorer eller skalaer for mål på sentrale temaer innen ledelse. Denne forbedringen er med på å generalisere undersøkelsen og gjøre den mer sammenlignbar med tilsvarende undersøkelser gjort av andre i andre land.

På inventoriene som omhandler jobbtilhørighet, lederorientering og rollestress ble respondentene bedt om å rangere hvert av leddene innenfor med et tall fra 1 til 5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig. I tillegg kan respondenten også velge alternativ 6 – kan ikke svare. Med utgangspunkt i svarene er også reliabiliteten målt ved at Cronbach's alfa er beregnet. Denne indikerer hvor god reliabiliteten er og verdier på 0.7 eller høyere er anbefalt for at resultatet ansees som bra (Nunnally, 1978).

Innen temaet jobbtilhørighet består inventoriene av seks ledd og er utviklet av Meyer m.fl. (1993) og kartlegger affektiv jobbtilhørighet. Reliabiliteten er ansett til å være akseptabel med en beregnet Cronbach's alfa på 0,77 (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Matthiesen, 2014). Eksempler på ledd som måler jobbtilhørighet er «Denne virksomheten betyr mye for meg rent personlig» og «Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet til denne virksomheten».

Inventoriene innen temaet lederorientering skiller mellom oppgaveorientert ledelse og personalorientert ledelse. Inventoriet for oppgaveorientert ledelse består av seks ledd og er utviklet av Stogdill (1963). Inventoriet for personalorientert ledelse består av fire ledd og er utviklet av Ahearne m.fl. (2005). Reliabiliteten er ansett til å være akseptabel med en Cronbach's alfa på 0,74 (oppgaveorientert ledelse) og 0,68 (personalorientert ledelse) (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Matthiesen, 2014). Eksempler på ledd som

måler oppgaveorientert ledelse er «Jeg oppmuntrer til bruk av standardiserte prosedyrer» og «Jeg tildeler gruppens medlemmer bestemte oppgaver». Eksempler på ledd som måler personalorientert ledelse er «Jeg tar mange beslutninger sammen med de ansatte» og «Jeg tillater ansatte å utføre jobben på sin måte».

Inventoriene innen temaet rollestress består av tolv ledd og har vært benyttet i tidligere AFF undersøkelser. Inventoriet er utformet for å kartlegge rollekonflikt. Relabiliteten er ansett til å være bra med en Cronbach's alfa på 0,80 (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Matthiesen, 2014). Eksempler på ledd som måler rollestress er «At dine overordnede og underordnede stiller ulike krav til deg» og «At du må være med å gjennomføre beslutninger som strider mot dine egne faglige synspunkter».

Med lederstatus skilles det her mellom toppledere og mellomledere. For å finne lederstatus er det spurt «Sett kryss for hva som passer best for din stilling i virksomheten» og består av seks svarledd. Det første av ledd er «Toppleder/daglig leder i virksomhet», og resterende ledd beskriver ulike varianter av mellomledere. Som toppleder menes her øverste leder i den selvstendige virksomheten man jobber i. F.eks. er man definert som toppleder om man leder Hydro Karmøy, selv om man ikke leder hele Hydro konsernet.

I tillegg er også kjønn og alder tatt inn som kontrollvariabler. Disse vil bli brukt når sammenhengene mellom de andre variablene vil bli undersøkt, og vil fungere som en kontroll på spuriøse tredjevariabler.

Alle aktuelle inventories består av flere ledd, og for analysen er disse slått sammen til en gjennomsnittlig verdi som representerer inventoret. Dette innebærer at alle leddene vektet like mye i hvert inventorie. For inventoriene som inneholder motsatte ledd, er disse snudd.

REPRESENTATIVITET

Utvalget i AFFs lederundersøkelse kan sies å være landsrepresentativt på tvers av bransjer, kjønn og sektor. Utvalget er tilfeldig i hver virksomhet, der ønsket er at en av tre mellomledere, men minimum en i hver virksomhet skal delta. Utvalget i undersøkelsen er stor nok til å kunne være representativt til den norske befolkningen. Som en tommelfingerregel opererer Synovate med feilmarginer på totalkolonnen på +/- 3-4 % og innenfor +/- 4-5 % på undergruppene.

UTVALG

I AFFs lederundersøkelse fra 2011 ble det til sammen vervet 4 108 ledere der 2 910 svarte på spørreundersøkelsen fordelt på 1 716 virksomheter. Dette gir en responsrate på 71%, som ansees som meget god i en slik undersøkelse. I utvalget er 904 toppledere og 2 006 mellomledere. Responsraten på toppledere var på 72% mens på mellomledere var den 70%. Utvalget består også av 1 994 (68%) menn og 916 (32%) kvinner. Gjennomsnittsalderen er 48.8 år, der yngste deltager var 22 år og eldste var 90 år (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Matthiesen, 2014; Administrativt Forskningsfond (AFF), 2011).

ETIKK

Under prosessen med spørreundersøkelsen er det lagt vekt på at det ikke skal være mulig å spore respondentene. Dette er blant annet sikret ved å benytte Synovate som tredjepart og ved at respondenter, demografiske data og ID er anonymisert. Dette er med på å ivareta personvernet på en god måte. Under innsamlingen av data er også respondentene informert om hensikten til undersøkelsen og at dataene vil bli grundig analysert og publisert i forskningslitteratur (Administrativt Forskningsfond (AFF), 2011).

INNSAMLING AV DATA

Innsamlingen av data er utført ved hjelp av surveyfeedback metode, og er foregått mellom 30. mars og 11. november 2011. Utvalget består av virksomheter fra tidligere tilsvarende undersøkelser og rekruttering av nye. Av de totale respondentene deltok 28% på undersøkelsen i 2002 og 20% på undersøkelsen i 1999 og 2002. Undersøkelsen ble utført i praksis ved at det ble utsendt en papirutgave av spørreskjemaet til respondentene, som så ble besvart og returnert. Det ble også utført tiltak for å øke antall svar. Disse tiltakene var at respondenter som brukte lang tid først ble kontaktet på e-post, før de også ble oppringt. Spørreskjemaet er på 25 sider som inneholder 75 hovedspørsmål, der hvert hovedspørsmål innehar flere delspørsmål. Som eksempel så består et hovedspørsmål som kartlegger tre typer ledelse av 36 ledd. Dette gjør undersøkelsen veldig omfattende, og respondentene ble av denne grunn oppfordret til å ta pauser, eller bare svare på deler av undersøkelsen av gangen.

ANALYSE

Dataene er blitt analysert ved hjelp av statistikkprogrammet JASP versjon 0.12.1. Før analyseringen kunne foretas ble filen med dataene konvertert fra Stata datasheet (.DTA) til Stata datasheet (.DTA) ved hjelp av StataSE 16. Grunnen til at denne «konverteringen» antas å være at originalfilen var generert ved hjelp av en eldre Stata versjon som ikke JASP er kompatibel med. Med utgangspunkt i datasettet er det

utarbeidet beskrivende statistikk, korrelasjonsanalyser og reliabilitetsanalyser. For å undersøke hypotesene ble det benyttet multiple lineære regresjonsanalyser. Før regresjonsanalysene ble utført er de uavhengige variablene sentrert rundt gjennomsnittsverdien.

RESULTAT

BIVARIATE SAMMENHENGER

Som en støtte til regresjonsanalysene er også korrelasjonen mellom variablene undersøkt. Tabell 2 viser korrelasjonsmatrisen til de inngående variablene i studien, og med denne matrisen kan det indikeres at rollestress ($r = -0.15$) har en negativ effekt på jobbtilhørighet. Matrisen kan også indikere at topplederposisjon ($r = 0.20$) og personalorientering ($r = 0.14$) har en positiv effekt på jobbtilhørighet. Korrelasjonsmatrisen viser også at det er topplederposisjon som korrelerer mest med jobbtilhørighet.

Korrelasjonsmatrisen viser også svake korrelasjoner mellom alle variablene. Ut ifra dette kan det antas at der er liten fare for multikollinearitet.

TABELL 2: KORRELASJON MELLOM VARIABLENE I UNDERSØKELSEN (PERSONS R). KOEFFISIENTENE I PARANTES VISER CRONBACHS ALFA

Variabler	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Kjønn	1.32	0.47	-						
2. Alder	48.80	8.79	-0.15***	-					
3. Toppleder	0.31	0.46	-0.08***	0.13***	-				
4. Oppgaveorient.	3.51	0.60	0.01	-0.03	-0.08***	(≥0.7)			
5. Personalorient.	4.17	0.52	0.14***	0.13***	0.06**	0,18***	(0.68)		
6. Rollestress	2.55	0.57	0.01	-0.1***	0.07***	0,01	-0.08***	(0.8)	
7. Jobbtilhørighet	3.82	0.78	-0.02	0.15***	0.2***	0.02	0.14***	-0.15***	(0.77)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Det er også interessant å se at det er en positiv ($r = 0.18$) signifikant korrelasjon mellom oppgaveorientering og personalorientering. Dette er med på å indikere at ledere har en grad av begge lederorienteringene og dermed at disse ikke er gjensidig utelukkende.

I tillegg er det det interessant å se at jobbtilhørighet har det største standardavviket av variablene ($SD = 0.78$), om vi ser bort i fra alder. Dette kan tyde på at det er større varians i følelsen av tilhørighet, og at det er tendenser til at man enten føler mye eller lite jobbtilhørighet sammenlignet med de andre variablene.

Korrelasjonsanalysen viser også at det er ingen korrelasjon mellom kjønn og oppgaveorientering, men at det er en signifikant positiv korrelasjon mellom kjønn og personalorientering. Variabelen kjønn er definert med kvinner som høyest verdi, slik at en positiv signifikant korrelasjon kan antyde at kvinner er mer personalorienterte.

MULTIVARIATE SAMMENHENGER

Det er også utført en serie med multiple hierarkiske regresjonsanalyser der jobbtilhørighet er satt til den avhengige variabelen. Resultatene fra dette er vist i Tabell 3.

TABELL 3: MULTIPPEL HIERARKISK REGRESJONSANALYSE MED JOBBTILHØRIGHET SOM AVHENGIG VARIABEL

<i>Variabler</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>β</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>
<i>Steg 1</i>				0.02***	0.02
Kjønn	0.00	0.03	0.00		
Alder	0.01	0.00	0.15***		
<i>Steg 2</i>				0.06***	0.04
Toppleder	0.31	0.03	0.18***		
<i>Steg 3</i>				0.07***	0.01
Oppgaveorient.	0.03	0.03	0.02		
Personalorient.	0.18	0.03	0.12***		
<i>Steg 4</i>				0.09***	0.02
Rollestress	-0.20	0.03	-0.15***		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

I Steg 1 i Tabell 3 er det først utført en regresjonsanalyse med kontrollvariablene kjønn og alder, før de relevante variablene i studien er tatt med ut ifra en logisk og rasjonell måte. Som tabellen viser, kan omtrent to prosent av variansen forklares med kjønn og alder ($p < 0.001$). Når toppleder innføres i modellen (steg 2) øker forklaringskraften med omtrent fire prosentpoeng til en total forklaringskraft på seks prosent. Ved innføring av variablene for lederorientering og rollestress (steg 3 og 4) øker forklaringskraften med henholdsvis en og to prosentpoeng til en total forklaringskraft på ni prosent. Enkeltvis indikerer resultatene at toppledere ($\beta = 0.18$, $p < 0.001$) og lavere rollestress ($\beta = -0.15$, $p < 0.001$) gir en positiv effekt for jobbtilhørighet. Dette er i samsvar og bekrefter hypotese 1 om at toppledere har høyere jobbtilhørighet enn mellomleder. Samtidig blir også hypotese 3 om at ledere med lite rollekonflikt har høyere jobbtilhørighet enn ledere med mye rollekonflikt bekreftet. Resultatene fra regresjonen indikerer også en

veldig liten og ikke signifikant sammenheng mellom oppgaveorientering og jobbtilhørighet ($\beta = 0.02$, $p > 0.05$). Det er derimot en større og signifikant positiv sammenheng mellom jobbtilhørighet og personalorientering ($\beta = 0.12$, $p < 0.001$). Hypotese 2 om at personalorienterte ledere har høyere jobbtilhørighet enn oppgaveorienterte ledere kan med bakgrunn i dette også bekreftes.

For hypotese 4, 5 og 6 inngår også interaksjonsledd som undersøker for indirekte effekter etter at direkte effektene er undersøkt. Interaksjonsleddene ble generert som en multiplikasjon av de sentrerte variablene som ble undersøkt i den aktuelle regresjonen. Det ble med dette som utgangspunkt utført en serie med multiple hierarkiske regresjoner. For at resultatet fra regresjonene skal kunne vurderes som signifikant er interaksjonsleddene nødt til å være signifikante. I disse regresjonene viste det seg at ingen av interaksjonsleddene var signifikante, og hypotese 4, 5 og 6 må av denne grunn forkastes.

DISKUSJON

METODISKE STYRKER OG SVAKHETER

I alle studier finnes det metodiske styrker og svakheter, og det finnes også i denne studien. En av styrkene i denne studien er at den inneholder et stort utvalg på 2 910 norske ledere, som er representativt for alle norske ledere på tvers av bransjer og ledernivå. Dette bidrar til at resultatene fra studien er gode og presise for å forklare norske ledere. Dette styrkes også av den gode svarprosenten på 71%, som er godt over den gjennomsnittlige svarprosenten innen organisasjonsforskning på 52,7% (Baruch & Holtom, 2008). Det er også en styrke at det i stor grad benyttet kjente internasjonale inventories. Dette er med på å standardisere og generalisere studien slik at den i større grad vil være sammenlignbar med lignende studier i andre land.

Undersøkelsen er gjort som et selvutfyllingsintervju og gjenspeiler hvordan lederen selv ser på sine prestasjoner, og som vil kunne påvirke svarene som gis. Det er dermed åpent for at svarene ville vært noe annerledes dersom de ansatte hadde rapportert hvordan demmes leder presterte. Her kan det for eksempel være at lederen selv føler at han klarer å sette klare og tydelige mål til sine ansatte, mens de ansatte føler at målene de skal nå er diffuse. Det samme kan gjelde kommunikasjonen mellom ledere og ansatte, der en leder føler at han har god toveis kommunikasjon med sine ansatte, så føler de ansatte at de ikke når gjennom med det de ønsker. En av faktorene som dermed spiller

inn i denne studien er forskjellen i ledernes selvbevissthet, noe som vil kunne påvirke undersøkelsen. En mulighet for å motvirke denne effekten er å ha et stort utvalg (Atwater & Yammarino, 1992). Atwater og Yammarino påpeker også i sin studie forskjellen mellom lederens selvbevissthet og medarbeidernes oppfatning av lederen. Dette er effekter som spesielt vil kunne spille inn på variablene oppgaveorientert og personalorientert ledelse, da disse er en måling av samhandlingen mellom leder og medarbeider. En metode som er blitt mer og mer vanlig å bruke for å utligne disse usikkerhetene er 360 graders undersøkelser (Brett & Atwater, 2001), der både ledere og deres ansatte blir intervjuet, men dette er ofte meget ressurskrevende i store studier.

Jobbtilhørigheten er i denne studien målt ved å bruke inventoriene til Mayer m.fl. (1993) om affektiv tilhørighet. Dette er ment som et mål på individets tilhørighet til organisasjonen. Senere forskning tyder på at affektiv tilhørighet har en større korrelasjon med konsekvenser, som turnover og prestasjoner enn med normativ og vedvarende tilhørighet (Mercurio, 2015; Solinger, 2008). Selv om det er variabler rundt jobb som har størst korrelasjon med affektiv tilhørighet (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), kan det dermed også argumenteres for at den er noe påvirket av andre utenforliggende faktorer. For å måle jobbtilhørigheten kunne det også vært vurdert å bruke inventoret til Mowday m. fl. (1979), med en alfa mellom 0,82-0,93 og medianen på 0,90 (Mowday, 1979). For inventorient som er bruk i studien er alfaen 0,77. Inventoret som er benyttet er også oppgitt til kun å måle affektiv tilhørighet. Dette betyr at elementer som inngår i normativ- og vedvarende tilhørighet ikke vil bli målt. Selv om det er vist en korrelasjon mellom disse komponentene (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), må dette allikevel kunne antas som en kilde til unøyaktighet for måling av jobbtilhørighet.

For å undersøke rollestress er inventoret hentet fra tidligere AFFs undersøkelser (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Matthiesen, 2014). Her kan det argumenteres med at et mer kjent inventorie kunne vært benyttet, som for eksempel inventoret til Rizzo m. fl. (1970). Dette kunne bidratt til en større grad av generalisering og økt nøyaktigheten ved sammenligning med andre studier. Inventoret som er benyttet er også oppgitt til kun å måle rollekonflikt. Dette betyr at elementer som inngår i rollestress, men som ikke inngår i rollekonflikt ikke vil bli målt. Selv om det kan antas en sterk korrelasjon med en komplett måling av rollestress, må dette allikevel kunne ansees som en kilde til unøyaktighet.

HOVEDFUNN

Resultatene fra denne studien viser at toppledere selv oppgir en større følelse av jobbtilhørighet enn mellomledere, som antatt i hypotese 1. Dette samsvarer med antagelsene som ble gjort i innledningen med bakgrunn i forskningen som viste at toppledere har en tendens til mer transformasjonsledelse (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003), og at transformasjonsledelse fører til en økt jobbtilhørighet (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Hetland, 2013; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Kane & Tremble, 2000). Dette kan også være med på å binde disse elementene sammen slik at man i større grad kan definere hvilke egenskaper og karakteristikk som skiller en toppleder fra en mellomleder. I tillegg kan dette sees på i sammenheng med forskningen til Guerrero m.fl. (2009), om at høyere ytre prestisje predikerer jobbtilhørighet, og antagelsen om at det er en større ytre prestisje i topplederrollen. Dette kan bidra til å stille spørsmålet om et ønske om en høyere ytre prestisje kan være en medvirkende faktor for at toppledere har, eller gir inntrykk at de har, en høyere tilhørighet til jobben. Med tanke på synergieffektene høy jobbtilhørighet gir, som økt ytelse, turnover (Hong, Cho, Froese, & Shin, 2016; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), kreativitet og innovasjon (Mathieu & Zajac, 1990; Neining, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010; Gao-Urhahn, Biemann, & Jaros, 2016) vil det være mer kritisk for en organisasjon å ha en toppleder med høy jobbtilhørighet enn en mellomleder med høy jobbtilhørighet. Det er også vist at jobbtilhørigheten til lederen påvirker jobbtilhørigheten til de ansatte (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Det vil dermed være av stor interesse for toppledere å fremstå med høy jobbtilhørighet, og det kan dermed tenkes at interessene som ligger i dette kan påvirke toppledere til å fremstå med høyere jobbtilhørighet i større grad enn mellomledere.

En annen faktor som kan være en medvirkende årsak til at mellomledere føler mindre jobbtilhørighet enn toppledere kan være den økte eksponeringen for krysspress. Dette er fordi det er en stressor som spesielt er rettet mot mellomledere som ofte har mindre handlingsrom og frihet enn toppledere. Dette kan ofte fremkomme som et press mot oppgaveorientert ledelse fra sine overordnede og et press mot personalorientert ledelse fra sine underordnede. Dette kan være med på å tvinge mellomledere i større grad til å beherske begge lederorienteringene, og derfor også moderere differansen mellom oppgaveorientert og personalorientert ledelse. Det kan dermed tenkes at nye mellomledere som i utgangspunktet er personalorienterte og stimulerer økt

jobbtilhørighet, vil oppleve et press mot oppgaveorientering og muligens dempe stimuliet for økt jobbtilhørighet. Bass (1990) viser samtidig til at de beste lederne både er veldig oppgaveorienterte og veldig personalorienterte. Med antagelsen at ikke alle mellomledere vil være de beste lederne, så vil dermed krysspress kunne være med medvirkende årsak til dempet jobbtilhørighet for mellomledere. Dette viser også at det er viktig å være bevisst rundt formidlingen av begrepene, slik at man formidler at ledelse består av begge komponentene, både personal- og oppgaveorientering.

Lederorienteringen har også innvirkning på jobbtilhørigheten. Som hypotese 2 antok, og resultatene viser så føler personalorienterte ledere en høyere jobbtilhørighet enn oppgaveorienterte. Dette kan tyde på at følelsen av jobbtilhørighet er sterkere knyttet til personer enn oppgaver, og det kan tenkes at en organisasjon der lederkulturen er rettet mot personalorientering vil samlet kunne ha en større jobbtilhørighet enn der lederkulturen er rettet mot oppgaveorientering. Det kan antas at det gjøres litt ekstra i slike organisasjoner for at arbeiderene skal føle seg vel på jobben. Det kan være at det arrangeres motivasjonssamlinger, ansatte får bonuser, spesielle goder eller at arbeidsgiver er flink til å tilrettelegge for ansatte. Ofte sier vi at slike goder gjøres for å øke motivasjonen blant de ansatte. Men det er også naturlig å anta at dette bidrar til en økt tilhørighet til jobben, og vil gi synergieffektene knyttet til dette. Et eksempel kan være et foretak som drar på motivasjonssamling, der målet er å styrke motivasjonen blant ansatte. Dette vil også være en anledning for sosialisering og styrke båndene mellom ansatte, som er en viktig faktor innenfor normativ tilhørighet. Dermed vil også motivasjonssamlingen kunne være en form for «tilhørighetssamling». Dette er med på å illustrere at det er nære sammenhenger mellom ledelsesorientering, motivasjon og jobbtilhørighet.

Men selv om det er virker til å være mange fordeler med høy jobbtilhørighet, så vil det også kunne oppstå tilfeller der man ønsker å skape lav jobbtilhørighet. Blant annet kan det være tilfeller der lederen opplever enkeltpersoner som et hinder for organisasjonen eller muligheten for å nå sine mål. Her kan det være i lederens interesse å forsøke å presse ut personen, og det å dempe følelsen av tilhørighet til organisasjonen kan være et middel for å oppnå det. Det kan tenkes at dette er situasjoner som oppleves mest blant mellomledere, da det i Norge er noe sterkere vern for mellomledere enn for toppledere, som heller avsettes direkte og muligens ikke vil bli like eksponert for beviste handlinger for å senke deres tilhørighet til organisasjonen.

Lederorientering har også blitt sett på i sammenheng med kjønn (Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001), der de første studiene til Eagly og Johnson (1990) var med på å bekrefte stereotypien om at kvinner var mer rettet mot personalorientering mens menn var mer rettet mot oppgaveorientering. Dette ble så avkreftet i senere studier av Eagly og Johannesen-Schmidt (2001), som gjorde at antagelsene rundt stereotypien kunne forsvinne. Det som kan være litt interessant er at vår studie viser en signifikant positiv korrelasjon mellom personalorientert ledelse og kjønn, der økende verdi indikerer kvinner. Beregningene som er gjort på dette i denne studien kan på ingen måte brukes til å konkludere på dette område, men det kan vise en liten indikasjon på at det finnes noe sannhet i tidligere stereotypier av lederorienteringer, om at kvinner er mer personalorienterte. Med denne indikatoren og kvaliteten på datamaterialet denne studien kan tilby, så vil dette kunne være et interessant felt å utforske videre i senere studier.

Det som også kan medvirke til forskjellen i jobbtilhørighet til mellomledere og toppledere er at det kan antas at flere av topplederne som har respondert i denne undersøkelsen sannsynligvis også har eierinteresser i virksomheten de er en del av. Det er naturlig å anta at det i mindre bedrifter er mer utbredt at topplederen har en eierinteresse, samtidig som at Statistisk Sentralbyrå (2020) oppgir at av virksomheter i Norge med mer enn 5 ansatte, så har kun 10% av disse over 50 ansatte. Dette er igjen noe som kan reise spørsmål om det er topplederrollen som genererer den økte følelsen av jobbtilhørighet, eller om det er eierinteressene som skaper en ekstra høy tilhørighet til jobben. Som et eksempel kan det tenkes at en toppleder hos en frisør har startet opp denne selv, og er dermed også eier, eller er medeier i frisørsalongen. Frisøren har kanskje jobbet der det meste av sin karriere, og har kanskje også en del ansatte som er gode venner eller familie. Dette kan gi grunnlag for høy jobbtilhørighet. I motsetning kan det tenkes at som en del av kriteriene for å bli toppleder for en stor virksomhet, forventes det at man har vært innom flere virksomheter i sin karriere og har erfaring fra flere konkurrenter eller lignende virksomheter. Det kan til og med være en forventning eller et ønske fra styret i virksomheten om at man ikke sitter for lenge som toppleder, slik at virksomheten ikke «gror fast» i ett spor. Dette kan være medvirkende til å dempe jobbtilhørigheten for denne typen toppledere.

Det er også en del utenforliggende variabler som kan spille inn på følelsen av tilhørighet. Blant annet viser forskning at jobbtilhørigheten er forskjellig i forskjellige land (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Chang, Chi, & Miao, 2007; Chen & Francesco, 2003). Dette kan være en påvirkende årsak til at hele 92% av norske ledere i

Levekårsundersøkelsen i 2006 oppga at de føler en høy grad av tilhørighet til bedriften eller virksomheten man jobber i (Statistisk Sentralbyrå, 2020). Selv med ingen eller lite sammenligningsgrunnlag vil dette kunne ansees som høy. Det som er interessant er at i Levekårsundersøkelsen ti år senere hadde dette falt til 80% (Statistisk Sentralbyrå, 2020). En mulig grunn til dette, er at i mellomtiden har hele det norske næringslivet vært gjennom to kriser, noe som kan tyde på at jobbtilhørigheten faller under kriser. Det kan være flere grunner til dette, men en potensiell grunn som skiller seg ut er at det er mange som mister jobben i kriser som dette. Dette vil kunne ha flere effekter for jobbtilhørigheten. For det første så vil det kunne være en stor påkjennelse å miste jobben, som kan skape en underliggende utrygghet til forholdet man får til den nye virksomheten. Det vil også kunne være mange som er relativt nye i virksomheten de jobber i, slik at den sosiale tilhørigheten ennå ikke er rukket å bygge seg opp. Samtidig som at under slike kriser så vil det kunne være problematisk for mange å finne seg ny jobb med en gang. Dette vil kunne resultere i at noen må ta til takke med en jobb med dårligere betingelser enn det de hadde, og dermed også kunne skape et dårlig grunnlag for følt tilhørighet til virksomheten.

Det vil da kunne være av stor interesse å se på hvordan Covid-19 situasjonen i 2020 vil kunne påvirke jobbtilhørigheten. Det vil kunne være noen forskjeller fra denne situasjonen sammenlignet med tidligere kriser. Det kan kanskje antas at direkteeffektene rundt virksomheten, som usikkerhet og evt. tap av arbeid, vil kunne ha en tilsvarende negativ påvirkning som man så mellom 2006 og 2016. Men det er også store forskjeller i denne krisen. Blant annet er permittering av ansatte benyttet i mye større grad enn tidligere. Dette kan på en måte spille inn positivt, ved at virksomheten sender et signal at de ønsker å beholde den ansatte, men også på en annen måte ha en negativ innvirkning på jobbtilhørigheten ved økt usikkerhet og at man reduserer tilknytningen til virksomheten i en kortere eller lenger periode. I tillegg til direkteeffektene av denne krisen, er det også dukket opp noen nye problemstillinger som vil kunne påvirke den generelle jobbtilhørigheten på en mer permanent basis. Det av de indirekte effektene som kanskje vil ha størst påvirkning på lang sikt, vil kunne være den økte bruken av hjemmekontor. Dette utfordrer i stor grad den tradisjonelle sosiale konteksten som har vært i organisasjoner, ved at man ikke lenger møtes fysisk og heller møtes digitalt. Selv om det ikke er gjort noen studier på den ennå, kan det være naturlig å tenke at en permanent økt bruk av hjemmekontor vil kunne bygge ned følelsen av jobbtilhørighet. I så fall, vil det da bety at tilhørigheten vi følte til jobben i 2006 aldri noensinne vil bli overgått?

KONKLUSJON

Studien viser at toppledere føler en høyere jobbtilhørighet enn mellomledere. Dette er det som var forventet i hypotese 1 og er i tråd med hva som kunne antas ut ifra tidligere sammenlignbar forskning. Om dette er en effekt av at toppledere har en personlighet som tilsier en høyere jobbtilhørighet, eller om det er topplerollen som er mer tilrettelagt for høy jobbtilhørighet tar ikke studien hensyn til. Men det er vist mange gode synergieffekter ved god jobbtilhørighet som forsterkes mer for toppledere enn for mellomledere.

Studien viser også at personalorienterte ledere føler en høyere jobbtilhørighet enn oppgaveorienterte ledere. Dette er også som forventet i hypotese 3 og i tråd med hva som kunne antas ut ifra tidligere sammenlignbar forskning. Det er også poengtert at gode ledere behersker både oppgave- og personalorientert ledelse godt.

Studien viser også at ledere med lite rollestress føler en høyere jobbtilhørighet enn ledere med stort rollestress. Dette er også som forventet i hypotese 2 og i tråd med hva som kunne antas ut ifra tidligere sammenlignbar forskning. Det er også diskutert om krysspress kan være en medvirkende årsak til at mellomledere føler en lavere jobbtilhørighet enn toppledere.

Det ble også utført en serie analyser for å undersøke for interaksjonseffekter innenfor disse temaene. Resultatene fra dette ble funnet til at det ikke var noen signifikant sammenheng i interaksjonsleddene.

Med utgangspunkt i denne studien bør det sees på videre forskning innenfor flere av disse områdene. Det er som kan være interessant å studere videre er hvilke effekter som påvirker toppledere når det gjelder jobbtilhørighet. Som vist i Tabell 2 så er jobbtilhørighet den variabelen i denne studien med størst standardavvik, noe som kan tyde på at det er store forskjeller mellom lederne, men også toppledere. Samtidig er det også mange faktorer som påvirker toppledere, som effekten blant sine ansatte ved å stå frem med stor tilhørighet, og eierinteressen mange toppledere har. Et mer detaljert bilde rundt dette ville kunne vært interessant å utforske.

Det er som også kan være spesielt interessant å undersøke er hvilken påvirkning kriser og kanskje spesielt hvordan Covid-19 situasjonen vil påvirke jobbtilhørigheten. AFFs lederundersøkelse ble utført i 2011, som historisk var en ganske rolig periode i norsk næringsliv, mens det under Covid-19 situasjonen er en større krise. En faktor som

kanskje ville kunne være interessant er å se på om det ville bli en større forskjell mellom topp- og mellomledere i en krisesituasjon, eller om disse ville harmonisert mer. Dette vil også kunne være med på å styrke litteraturen, og danne et bedre bilde av hvordan kriser påvirker individer og organisasjoner. Det vil også kunne være interessant å se hvordan jobbtilhørigheten blir påvirket av de langsiktige effektene av Covid-19 situasjonen, som blant annet et mer utstrakt bruk av hjemmekontor.

BIBLIOGRAFI

- Administrativt Forskningsfond (AFF). (2011). *AFFs Lederundersøkelse 2011*. Bergen: AFF.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005, September). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, ss. 945-955.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002, Desember). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, ss. 673-704.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly Vol. 13 issue 3*, ss. 261-295.
- Ashill, N. J., & Rod, M. (2011). Burnout processes in non-clinical health service encounters. *Journal of Business Research Vol.64(10)*, ss. 1116-1127.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does Self-Other Agreement on Leadership Perceptions Moderate the Validity of Leadership and Performance Predictions? *Personnel Psychology; Durham Vol. 45*, s. 141.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008, 08). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations, 61(8)*, ss. 1139–1160.
- Bass, B. M. (1990). Concept of leadership. I B. M. Bass, & R. M. Stogdill, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: (ss. 3-21)*. New York: The free press.
- Bass, B. M. (1990). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Ø. L. Marthinsen, *Perspektiver på ledelse (ss. 109-124)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995, Mai). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin, Vol 117(3)*, ss. 497-529.
- Becker, H. S. (1960, Juli). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology 66, no. 1*, ss. 32-40.

- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), ss. 930–942.
- Bruch, H., & Walter, F. (2007, November). Leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 28 No. 8*, ss. 710-726.
- Buuk, B. P., & Jan, Y. F. (1997). Health, Coping, and Well-being: Perspectives From Social Comparison Theory. I B. P. Buunk, & F. X. Gibbons, *Social comparison and occupational stress: The identification-contrast model*. (ss. 359-388). Gronigen: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995, 08). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, Vol 80*(4), ss. 468-478.
- Chang, H., Chi, N., & Miao, M. (2007). Testing the Relationship between Three-component Organizational/Occupational Commitment and Organizational Occupational Turnover Intention Using a Non-recursive Model. *Journal of Vocational Behavior Vol. 70*, ss. 352-368.
- Chen, Z., & Francesco, A. (2003). The Relationship between Three-component Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior Vol. 62*, ss. 490-510.
- Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2009). *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives -- How Your Friends' Friends' Friends Affect Everything You Feel, Think, and Do*. New York: Little, Brown and Company.
- Coons, A. E., & Hemphill, J. K. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. I R. Stodgill, & A. E. Coons, *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio: Bureau of Business Research.
- Dale, F. (2015, 02). Livet som ny leder. *Magma*, ss. 54-61.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues, Vol 57*(4), ss. 781-797.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990, 09). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, Vol 108*(2), ss. 233-256.

- Fleishman, E. A. (1973). Twenty Years of Consideration and Structure. *Current Developments in the Study of Leadership*, ss. 13-26.
- Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016, 05 01). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, ss. 515-536.
- Gilbreath, B. (2004). Creating healthy workplaces: The supervisor's role. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 19, ss. 93-119.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology* Vol. 94, ss. 263-275.
- Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). Manager organizational commitment: A question of support or image? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, ss. 1536-1553.
- Helsedirektoratet. (2015). *Deltaking, støtte, tillit og tilhørighet. En analyse av ulikhet i sosiale relasjoner med utgangspunkt i levekårsundersøkelsene*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Hetland, H. (2013, 03). Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *Magma*, ss. 18-25.
- Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J., & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment. *Cross Cultural & Strategic Management*, ss. 340-362.
- Jacobsen, D. I. (2019, Februar). Mellomledelse - en spesiell form for ledelse? *Magma*, ss. 46-54.
- Jalilvand, M. R., & Vosta, L. N. (2015). Examining the relationship between managerial power and affective organizational commitment - An empirical study in the sport sector of Iran. *Sport, Business and Management*, 5(4), ss. 344-364.
- Jaros, S. (2007, 01). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *Journal of Organizational Behavior*. 6, ss. 7-25.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, ss. 571-650.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, D. J., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
- Kane, T. D., & Tremble, T. R. (2000, 01). Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army. *Military Psychology, Vol. 12(2)*, ss. 137-160.
- Loi, R., Lai, J. Y., & Lam, L. W. (2012). Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment. *The Leadership Quarterly, Vol. 23(3)*, ss. 466-475.
- Marthinsen, Ø. L. (2018). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademiske forlag.
- Martinsen, Ø. L. (2018). Lederstil. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (ss. 124-152). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981, 04). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour, Vol 2(2)*, ss. 99-113.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990, 09). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, Vol 108(2)*, ss. 171-194.
- Matthiesen, S. B., & Willberg, E. (2017, 04). Redaktører i omstilling: Faktorer som påvirker et høyt jobbengasjement. *Norsk medietidsskrift*, ss. 1-20.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review, 14(4)*, ss. 389-414.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78(4)*, ss. 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991, Januar). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, ss. 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002, August). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, ss. 20-52.

- Mowday, R. T. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, ss. 224-247.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010, 06). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), ss. 567-579.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1977, Januar). The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review* Vol. 2, No. 1, ss. 104-112.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970, Juni 1). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly* Vol. 15(2), ss. 150-163.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Matthiesen, S. B. (2014). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Solinger, O. N. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, ss. 70-83.
- Statistisk Sentralbyrå. (2020, 04 15). *Levekårsundersøkelsen*. Hentet fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/arbmiljo>
- Statistisk Sentralbyrå. (2020, 05 19). *Virksomheter*. Hentet fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>
- Stogdill, R. M. (1963). *Leader behavior description questionnaire*. Columbus: The Ohio State: Bureau of Business Research.
- Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent Consequences of Role Stress:. *International Journal of Stress Management* Vol. 13 No. 4, ss. 399-422.