

# Uforanderlige? Av Knud Knudsen

## Sammendrag

Ledere står gjerne i vanskelig krysspress. I artikkelen studerer jeg de tre typiske konfliktlinjene jobb–jobb, jobb–hjem og jobb–jeg. Dette gjøres først med grunnlag i sosiologiens forståelse av rollekonflikter, med vekt på de sosiale mekanismene bak forventningskollisjonene. To hypoteser om mulige forløp (sammensmeltingshypotesen og segmenteringshypotesen) etterprøves ved såkalt cross-lagged analyse. Jeg anvender unike paneldata (1999, 2002, 2011; N = 577) fra lederundersøkelsene til Administrativt Forskningsfond (AFF). Segmenteringshypotesen får klar støtte i materialet: De tre formene for rollekonflikt framstår som distinkte og antatt viktige trekk ved lederlivet, og de oppviser forbausende stabilitet over tid. Tilsynelatende setter ledes rollekonflikter seg ytterligere gjennom sentrale karriereår. Jeg tolker det stabile mønsteret i lys av begreper om adaptive preferanser og læring. Et relevant spørsmål i forlengelsen er om ny nevrovitenskapelig kunnskap kan gi supplerende innsikt utover konklusjonene på sosiologisk grunnlag. Jeg går særlig inn på argumenter fra NeuroLeadership retningen. Tilnærmingen bygger på forestillingen om hjernen som grunnleggende sosial. Den mye omtalte SCARF-modellen vektlegger søken etter status, visshet, autonomi, relasjoner og rettferdighet. Jeg argumenterer for at vedvarende rollekonflikter også innebærer visse sosiale belønninger, og at disse slik kan forstås innenfor SCARF-modellens logikk. På denne bakgrunn virker det observerte mønsteret konsistent også ut fra nevrovitenskapelige argumenter. Begrunnelsen for menneskehjernens sosiale karakter kan ses som en bakenforliggende forklaring på antakelser som i samfunnsvitenskapen tas for gitt. I dette perspektiv kan den nevrovitenskapelige påvisning bidra til å understøtte sosiologisk tenkemåte. Heller enn å forstå de to som konkurrerende alternativer er disse å betrakte som komplementære forklaringer. Med bakgrunn i artikkelens sentrale funn om segmenterte og seige rollekonflikter spør jeg hvor foranderlige ledere egentlig er, og peker på implikasjoner for ledelsesfeltet.

## INNLEDNING

Ledere står typisk i ulike former for krysspress. Stort ansvar og tøffe karriereløp gir særlige utfordringer. Oppgavene i sjefsjobben innebærer krav fra mange kanter, ofte med forhandlinger og mekling mellom stridende parter (Adams, King og King 1996). Når kollisjonen skjer mellom arbeid og familie, kalles tilstanden i norsk sammenheng gjerne for *jobb–hjem-konflikt* (Knudsen 2009) og handler om at individet møter jobbkrav som er uforenlige med normer for familieliv og vennskap. Motsetningene gjelder mer enn rivninger mellom arbeid og familie. I tillegg kommer særlig to former (Griffin og Moorhead 2011). På norsk kunne man kalle disse *jobb–jobb-konflikt* og *jobb–jeg-konflikt*. Jobb–jobb-konflikt dreier seg om motstridende krav til stillingen innen bedriftsorganisasjonen, som når høye resultatmål fra eierne fører til motreaksjoner hos ansatte. Jobb–jeg-konflikt går på motsetning mellom oppgavene tillagt posisjonen og individets etiske overbevisning, eksempelvis der oppskriften for effektiv ledelse ved nedskjæring går på tvers av egne verdier om ansvar og omsorg.

Disse tre formene, via konfliktlinjene jobb–jobb, jobb–hjem og jobb–jeg, står sentralt i denne artikkelen. Selv om slike konflikttyper beskrives i faglitteraturen (Sims 2002, Griffin og Moorhead 2011, Richardsen og Matthiesen 2013), er de tre likevel ikke studert systematisk i sammenheng. Lederes rollekonflikter medfører gjerne misnøye og stress, noe som igjen kan

gi negative følger for organisasjonens samlede resultat. Derfor er det viktig å forstå mekanismene rundt denne type prosesser (Mohr og Puck 2007). Temaet har tilsynelatende fått økt betydning de senere år. Dette er trolig en konsekvens av at økonomiske organisasjoner i større grad ventes å ta hensyn til flere *stakeholders*, blant annet knyttet til utviklingen i retning av mer mangfold og større likestilling. I internasjonal forskning er jobb–hjem-konflikten riktignok viet stor oppmerksomhet innen en omfattende tradisjon (Byron 2005). Det mangler likevel kunnskap om på hvilken måte denne formen knytter an til andre typer krysspress, særlig for folk i utsatte posisjoner. Vi vet lite om hvordan knippet av de tre postulerte konfliktformer faktisk kan etterspores hos ledere, hvordan disse under ett erfares og balanseres av individet, og hvordan mønsteret mellom dem utvikles utover i karrieren.

Denne artikkelen bidrar til forskningen om livet som leder på tre måter. Før det første ses skisserte former for krysspress i lys av den sosiologiske tradisjon, der rollebegrepet omhandler systematiske forventninger knyttet til en bestemt posisjon (Martinussen 1991). I utgangspunktet kan man forstå de tre typer skvis som særlige varianter av rollekonflikt. Lederes erfarte kollisjoner mellom jobb–jobb, jobb–hjem og jobb–jeg er altså uttrykk for visse sosiale mekanismer, ved at individet innehar flere konkurrerende posisjoner i den sosiale struktur. Et sentralt spørsmål utover begrepsfestingen gjelder dynamikken mellom konflikttypene, etter hvert som karrieren går framover. Argumentene kan i hovedsak tenkes i to retninger. Den ene kan benevnes *sammensmeltingshypotesen*. Her antas sjefsjobben å være preget av skiftninger og forstyrrelser. Følgelig ventes et ustabilt konfliktmønster der de ulike formene går i bølger, smitter over og smelter sammen. Motsatsen kan man kalle *segmenteringshypotesen*. Denne anser de tre konflikttypene som distinkte og vedvarende trekk ved lederrollen (Ashforth, Kreiner og Fugate 2000, Kreiner, Hollensbe og Sheep 2009). Her postuleres at konfliktdimensjonene ikke bare reflekterer ulike drivkrefter, men også at disse hver for seg danner stabile mønstre og i liten grad glir over i hverandre.

For det andre brukes nye og unike paneldata i kombinasjon med såkalte *cross-lagged models* eller *autoregressive longitudinal models* (Biesanz 2012). I 2011 gjennomførte Administrativt Forskningsfond (AFF) tredje runde av sine lederundersøkelser, i forlengelsen av de to foregående i 1999 og 2002. Datainnsamlingen gjør det mulig å følge et større antall ledere (i alt 577) på tre bestemte tidspunkter, over tolv år i to perioder (Colbjørnsen, Drake og Brochs-Haukedal 2001, Colbjørnsen 2004, Dalen og Ansteesen 2012, Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø og Berge Mathiesen 2013). Panelmaterialet er unikt også i internasjonal sammenheng, og det gir grunnlag for utforskning av lederes karriereløp på en måte som tidligere ikke har vært mulig. Det er dette panelet som danner datagrunnlaget for analysene i artikkelen.

For det tredje vurderer jeg sentrale funn basert på også nyere nevrovitenskapelige innsikter. Disse kan tenkes som supplement og alternativ til sosiologisk og sosialpsykologisk teori om læring og gradvis tilpasning i rollen (Elster 1985, Knudsen, Gunnarsdóttir og Karlsen 2014). Kunnskap om den menneskelige hjerne, slik dette er sammenfattet i den såkalte SCARF-modellen (Ringleb, Rock og Ancona 2012, Rock og Cox 2012) med forestillingen om den iboende drivkraft som sosial og fleksibel (Heatherston 2011, Jarcho, Berkman og Lieberman 2011, Lieberman 2013), danner utgangspunkt for et slikt grep. SCARF-modellen gir en forståelsesramme med vekt på søken etter status, visshet, autonomi, relasjoner og rettferdighet. Spørsmålet jeg stiller, er om argumenter fra denne *neuroleadership*-retningen også kan forklare de rapporterte resultatene. Kort sagt: Gir et nevrovitenskapelig ståsted annerledes eller dypere forståelse av lederes rollekollisjoner enn den sosiologiske tilnærmingen?

Det finnes åpenbare fallgruver ved kryssing av tradisjonelle disiplingrenser, selv om mellomvarianter av såkalt SocioNeurology nå utgjør et voksende felt. Tilnærmingen her må bli enkel, indirekte og tentativ. Dette fordi anvendte data ikke har direkte nevrologisk baserte observasjoner, og fordi forfatteren åpenbart må regnes som amatørspiller på denne banen. Jeg vil også understreke den betydelige skepsis mot nevrovitenskapens fagre løfter som er framkommet i litteraturen (Tallis 2008, Kagan 2009, Tallis 2010, Elstad 2011, Næss 2013), en vurdering jeg i stor grad deler.

Slik tvil trenger likevel ikke stå i veien for åpen og seriøs prøving av alternative forklaringer. For øvrig er det ikke noe nytt i at samfunnsvitere søker å forstå menneskelig handling i samspillet mellom tildelte og oppnådde egenskaper, eller holder nevrovitenskapelige tolkninger opp mot egne.<sup>1</sup> Sosiologer er heller ikke ukjente med mekanismer som vektlegger menneskets søken etter status, autonomi, relasjoner og rettferdighet.<sup>2</sup> Slik sett kan dette bidraget plasseres innenfor en etablert tradisjon.

Gangen i artikkelen er som følger: Jeg starter med å knytte lederes krysspress til sosiologiske begreper om rollekonflikt. Drøftingen gir grunnlag for to konkurrerende postulater (sammensmeltingshypotesen og segmenteringshypotesen) om dynamikken mellom de tre konfliktformene. Etter presentasjon av data og metode følger statistiske analyser. Disse er basert på *cross-lagged*-tilnærmingen, der lederpanelet følges i 1999, 2002 og 2011. Resultatene forteller kort sagt om overraskende stabilitet i lederes rollekonflikter. Data gir så langt støtte til segmenteringshypotesen. Deretter kommer jeg til den nevrovitenskapelige vendingen. Spørsmålet er om slik kunnskap, særlig innen *neuroleadership*-retningen, kan gi annen innsikt i lederes vedvarende konfliktmønstre, utover konklusjonene på sosiologisk grunnlag.

I en avsluttende diskusjon drøfter jeg blant annet hvordan de to disiplinene kan forstås i sammenheng. En viktig konklusjon er at vektleggingen av sosiale komponenter i deler av nevrovitenskapen understøtter betydningen av en sosiologisk tenkemåte. Slik bekreftes relevansen av det sosiologiske menneskebildet for studiet av lederlivet. Med bakgrunn i artikkelens sentrale funn om stabilitet og segmentering spør jeg avslutningsvis hvor foranderlige ledere egentlig er, og peker på implikasjoner for ledelsesfeltet.

## **ROLLEKONFLIKTENES DYNAMIKK: SOSIOLOGISK TILNÆRMING**

Et relevant utgangspunkt er gitt ved rollebegrepet slik dette tradisjonelt har vært avgrenset i sosiologien, også i norsk sammenheng (Aubert 1969, Martinussen 1991), med vekt på systematiske forventninger som er knyttet til en bestemt posisjon. Fra et sosiologisk ståsted kan den mye studerte jobb–hjem-konflikten betraktes som en form for interrollekonflikt, også kalt sosisuskonflikt. Situasjonen gjelder der individet innehar to forskjellige posisjoner i ulike livssfærer, og der normene for den ene går på tvers av kravene til den andre (Pandey og Kumar 1997). Individet ønsker gjerne å være både en dyktig sjef og en god forelder og ektefelle. Idealversjonen for sjefsjobben og familiepersonen trekker imidlertid i motsatt lei. Lederjobben innebærer trykk i retning av stor arbeidsinnsats med stadig oppmerksomhet rettet mot bedriftens økonomiske resultat, ofte med tilgjengelighet det meste av døgnet. Å være god ektefelle betyr at familien skal ha høy prioritet, med krav om fysisk og mental tilstedeværelse i hjem, nabolag og nær vennekrets. De to rollene oppleves som viktige og givende for individet, men det kan være vanskelig å imøtekomme kravene fra dem begge. Forventningene

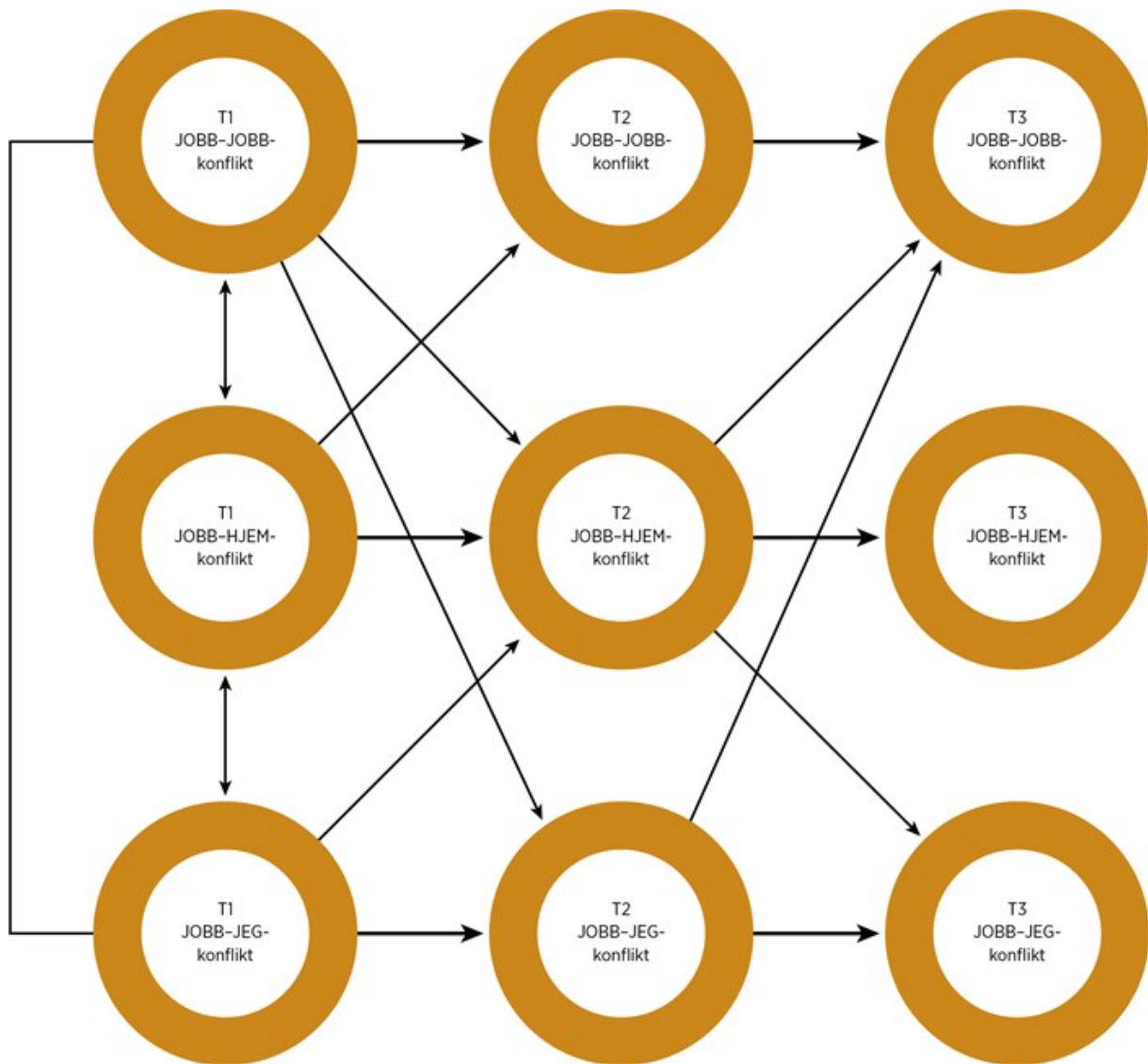
til lederposisjonen kan fort kollidere med familierollen (Byron 2005, Mohr og Puck 2007, Knudsen 2009), en tilstand som gjerne oppleves belastende.

Når individet erfarer krysspress innen samme posisjon, betegnes forholdet i sosiologien gjerne som intrarollekonflikt eller rollesettkonflikt. Det er en variant av slikt ledere opplever når forventningene fra én interessegruppe knyttet til bedriftsorganisasjonen går i motsatt retning av dem fra en annen. Dette kan vi på norsk kalle jobb–jobb-konflikt, lignende den engelskspråklige termen *work–work conflict* (Silverman 2011). Motstridende krav kan eksempelvis komme fra ulike nivåer, som når eierne fremmer bestemte løsninger som de ansatte vanskelig kan akseptere, eller brukere og kunder har ønskemål som ikke enkelt kan imøtekommes av medarbeidere i bedriften. Idealbildet av den moderne leder innebærer nettopp at hun evner å få grupper med motstridende interesser til å trekke sammen, slik at organisasjonen beveges i rett retning (Colbjørnsen 2004, Richardsen og Matthiesen 2013).

Den tredje formen gjelder skvis mellom rolle og person (Mohr og Puck 2007). Slikt oppstår når individet erfarer at krav knyttet til posisjonen truer egne grunnverdier (Sims 2002). Man kan kalle tilstanden for jobb–jeg-konflikt. Her dreier det seg altså om forholdet mellom normer for rasjonell styring på den ene side, og personens egne etiske standarder på den andre (Rock og Cox 2012). Ett eksempel kan være når sjefen må pushe ferdigstilling av lovet leveranse, selv ved risiko for dårligere kvalitet på tjeneste eller vare. Et annet kan være at lederen får ansvar for nedbemanning, og må gjennomføre prosessen til tross for negative følger for trofaste medarbeidere. Sjefsjobben kan under slike forhold virke krevende for den som skal styre prosessen (Clarke, Hope-Hailey og Kelliher 2007).

Disse tre former for krysspress utgjør viktige trekk ved det moderne arbeidsliv, og særlig ved det å være leder. Den som innehar en lederposisjon, må typisk håndtere jobb–jobb-konflikt, tilpasse seg jobb–hjem-konflikten og leve med mulig jobb–jeg-konflikt. I sosiologisk språkbruk: Individet står i ulike posisjoner i den sosiale strukturen, og plasseringene gir opphav til rollekonflikter som hun eller han må forholde seg til.

En enkel konseptuell ramme for videre drøfting av sannsynlige forløp er gitt i figur 1 (Biesanz 2012). Rammen omfatter de tre postulerte konflikttypene samt en logisk struktur for å vurdere alternative utviklingslinjer mellom dem i løpet av karrieren, i dette tilfellet gjelder det to perioder og tre tidspunkter T1, T2, T3. Utgangspunktet for årsaksmodellen er at en bestemt tilstand på ett trinn kan forstås som resultat av historien til det samme fenomen. Gjeldende konfliktmønster forklares altså ved lederens tidligere konflikterfaringer. Modellen inviterer til å forstå fenomenet i lys av historien til det samme fenomen, og i lys av historien også til andre, komplementære forhold (Selig og Preacher, 2009). Med dette gis et inntak til å drøfte alternative utviklingsforløp for lederes rollekonflikter.



Figur 1 Lederes rollekonflikter over tid. Modell: Jobb–jobb-, Jobb–hjem-, og Jobb–jeg-konflikt over to perioder på tre tidspunkter. Variasjon og nivå på et gitt tidspunkt forstått i lys av tidligere historie.

Spørsmålet som stilles, virker enkelt: Er de tre konfliktypene best å forstå ved sosiale mekanismers egentynge og treghet, eller gjelder her krefter som medfører uforutsigbare sprang, skiftende tilpasninger og sammensmelting?

Standard behandling i sosiologien gir mest assosiasjoner til det siste. Rollekonflikt framstilles gjerne som uønsket og negativt, og som en tilstand individet selv kan oppheve gjennom forløsende grep (Martinussen 1991: 79–98). Faglitteraturen om lederes konflikthåndtering vektlegger ofte på tilsvarende vis kollisjonens midlertidige og kontekstbestemte karakter (Sims 2002), med forslag til relevante og kreative reaksjoner. I forlengelsen av slike forestillinger virker det rimelig å vente sprang og skiftninger i lederes erfarte krysspress over tid. Eksempelvis ville en tro at kraftig jobb–jobb-konflikt i én fase søkes dempet i neste, eller at belastende jobb–jeg-konflikt i én periode vil motivere for å søke mindre jobb–jobb-konflikt i den påfølgende. Dersom argumenter i denne retning har noe for seg, kunne man kanskje anta svakere samvariasjon mellom konflikttipe på gitte stadier, og heller vente vesentlige kryssvirkninger over tid, gjerne i kombinasjon med svakere direkte sammenhenger. I denne

forstand kunne mønsteret betraktes som foranderlig og ustødig i løpet av karrieren, med stadig endrede tilpasninger. Slike mekanismer skulle ha særlig relevans i perioder med turbulens og dramatiske omveltninger i arbeids- og næringsliv, der lederen stadig må justere balansen i forhold til presserende oppgaver. Kort sagt ventes her at konfliktdimensjonene over tid flyter over i hverandre, og at mønsteret mellom disse framstår som foranderlig og ustabil. Utlegningen kan sammenfattes under overskriften *sammensmeltingshypotesen*. Innenfor modellens logikk ventes relativt begrensede direkte forbindelser, mens kryssvirkninger som med tiden fletter konfliktypene inn i hverandre, er vesentlige.

Klassisk rolleteori er blitt utfordret, i forlengelsen av et lenge signalisert behov for klarere begrepsapparat og bedre empirisk innsikt i hvordan rollekonflikter faktisk erfares (Biddle 1986). Nyere bidrag vektlegger gjerne forhandlingsrommet for avgrensning av forpliktelsene, med skjerming og robustgjøring som følge (Kreiner mfl. 2009). Potensielle kollisjoner mellom sentrale roller kan foregripes av den enkelte, gjennom bevisste strategier og planlegging. Kanskje særlig innenfor den nordiske modellen, med utbygde rettigheter også for sjefer, kan tanken om robuste rollegrensar ha gyldighet. Dette betyr ikke at rollekonflikter unngås, eller at grensene ikke kan tilpasses svært forskjellig fra en leder til den neste. Heller impliseres at nivået og kombinasjonen av disse gjennom læring og mestring søkes utviklet til en balansert tilstand man i lengden kan leve med. Med andre ord: Individet kan selv bidra til å forme sin variant av lederrollen slik at feidene på potensielle kollisjonssteder blir mer forutsigbare og håndterbare, så langt mulig uavhengig av forstyrrelser i omgivelsene ellers. Om disse mekanismene virker, skulle en vente systematikk i forholdet mellom ulike konfliktyper og stabilitet i mønsteret mellom dem over tid. Argumentene kan sammenfattes under overskriften *segmenteringshypotesen*. Denne postulerer et mye enklere mønster for mulige forbindelser i figur 1. Segmenteringshypotesen antar samvariasjon mellom de tre konfliktdimensjonene fra starten, og postulerer at hovedtyngden i forbindelsen fra ett tidspunkt til det neste for en gitt konfliktform primært skjer nettopp ved dennes tidligere historie. Det er dermed de direkte forbindelser som skulle være avgjørende, eksempelvis ved at jobb–jobb-konflikten på T2 best forklares av jobb–jobb-konflikt på T1, eller jobb–hjem-konflikten på T3 best forklares ved den tilsvarende konflikttype på T2, osv. Om argumentet har gyldighet, skulle man i forlengelsen vente bare små eller ubetydelige kryssvirkninger.

Billedlig talt gjelder spørsmålet om hvorvidt de tre konfliktstrømmene gradvis flyter over i hverandre og utvannes *eller* forblir sterke i egne parallelle løp. Det siste impliserer i så fall støtte til segmenteringshypotesen. Figur 1 representerer slik en ramme for presisering av problemstillingen og et analytisk redskap for empirisk prøving

## DATA OG METODE

Artikkelen inngår i en større innsats med utspring i lederundersøkelsene til Administrativt Forskningsfond (AFF). Datagrunnlaget for AFFs hovedprosjekt består i tre representative surveys gjennomført i 1999, 2002 og 2011, der utvalgsstørrelsen i hvert av tilfellene er på rundt tre tusen respondenter. Med *leder* forstås i disse undersøkelsene alle som har underordnede som rapporterer til seg. Relevante nivåer fra førstelinjeleder / operativ leder til toppleder inngår. Hver for seg og samlet har disse tre øyeblikksbildene gitt ny og viktig kunnskap, særlig om den store variasjonen i hvordan norske ledere tenker og handler (Colbjørnsen 2004, Colbjørnsen mfl. 2001, Rønning mfl. 2013).

Data gir grunnlag også for et eget panel (N = 577), med mulighet for å følge de samme individer over hele perioden. Representativitet og frafall for hovedutvalg og panel er

dokumentert og drøftet i egne publikasjoner (Dalen og Ansteensen 2012). I hovedsak formidler disse et bilde av ryddige prosedyrer for datainnsamling, med begrenset frafall og tilfredsstillende representativitet. Seleksjon kan innebære spesielle utfordringer ved analyse av paneldata; skiller de som inngår, seg ut fra andre respondenter på en måte som svekker representativiteten? I en viss forstand vil bestemte seleksjonsmekanismer naturlig gjelde for dem som kom med i panelet. De 577 har jo faktisk vært i lederposisjon på alle tre tidspunkter og er derfor å betrakte som stabile ledere, noe som er viktig å ha i minnet ved fortolkning av resultatene. Utover slike forhold ser det ikke ut til at disse skiller seg vesentlig fra dem om inngikk i den opprinnelige survey fra 1999. Under ett framstår panelet på dette vis representativt for etablerte norske ledere som fra 1999 til 2011 har stått i karriereløpet. En nærmere drøfting av representativitet, periodelengder samt presentasjon av målemodell med observerte og latente variabler er rapportert i et eget bidrag (Knudsen mfl. 2014). Hver av de latente variabler er for øvrig målt ved parvis like observerte variabler på gitte tidspunkter, i tråd med råd i metodelitteraturen og under antakelse av såkalt faktoriell invarians (Carlson, Kacmar og Williams 2000, Bollen 2002, Rigdon 2010, Biesanz 2012, Hayduk og Littvay 2012, Hoyle 2012).<sup>3</sup>

## **ANALYSE**

Under etablerte forutsetninger er målemodellen for de tre latente variabler (jobb–jobb, jobb–hjem, jobb–jeg) på tre forskjellige tidspunkter (1999, 2002, 2011) vurdert. Resultatene forteller om en tilfredsstillende målemodell;  $P=0,002$ ,  $CFI=0,99$  og  $RMSEA=0,029$ . Vurdert opp mot konvensjonelle standarder for modellens tilpasning kan  $RMSEA$ - og  $CFI$ -verdiene betraktes akseptable. Flere supplerende analyser bekrefter at modellen for tre faktorer på tre tidspunkter framstår som meningsfull. Forestillingen om de tre dimensjonene (jobb–jobb-, jobb–hjem- og jobb–jeg-konflikt) som tydelig forskjellige, men likevel samvarierende fenomener finner rimelig tilsvar i data. Dette innebærer at de tre konflikttypene etter alt å dømme erfarer som distinkte og betydningsfulle realiteter, der knippet av dem danner en egen profil for den enkelte leder.

I tabell 1 gjengis anslag på hvordan de ulike rollekonfliktene samvarierer på hvert av de tre tidspunktene – og mellom disse. Her er de standardiserte resultatene, korrelasjonsmatrisen, for de latente variablene rapportert, mens øvrige resultater fra den svært omfattende målemodellen her er utelatt.

	J-JOBB99	J-HJEM99	J-JEG99	J-JOBB02	J-HJEM02	J-JEG02	J-JOBB11	J-HJEM11	J-JEG11
J-JOBB99	1,00								
J-HJEM99	0,38	1,00							
J-JEG99	0,67	0,38	1,00						
J-JOBB02	0,65	0,25	0,44	1,00					
J-HJEM02	0,30	0,78	0,30	0,39	1,00				
J-JEG02	0,42	0,24	0,63	0,57	0,40	1,00			
J-JOBB11	0,37	0,14	0,25	0,57	0,22	0,33	1,00		
J-HJEM11	0,16	0,42	0,16	0,21	0,53	0,21	0,38	1,00	
J-JEG11	0,25	0,14	0,37	0,34	0,23	0,58	0,63	0,59	1,00

Latente variabler: J-Jobb99 = Jobb-Jobb-konflikt i 1999, J-Hjem99 = Jobb-Hjem-konflikt i 1999, J-Jeg99 = Jobb-Jeg-konflikt i 1999, J-Jobb02 = Jobb-Jobb-konflikt i 2002, J-Hjem02 = Jobb-Hjem-konflikt i 2002, J-Jeg02 = Jobb-Jeg-konflikt i 2002. J-Jobb11 = Jobb-Jobb-konflikt i 2011, J-Hjem11 = Jobb-Hjem-konflikt i 2011, J-Jeg11 = Jobb-Jeg-konflikt i 2011.

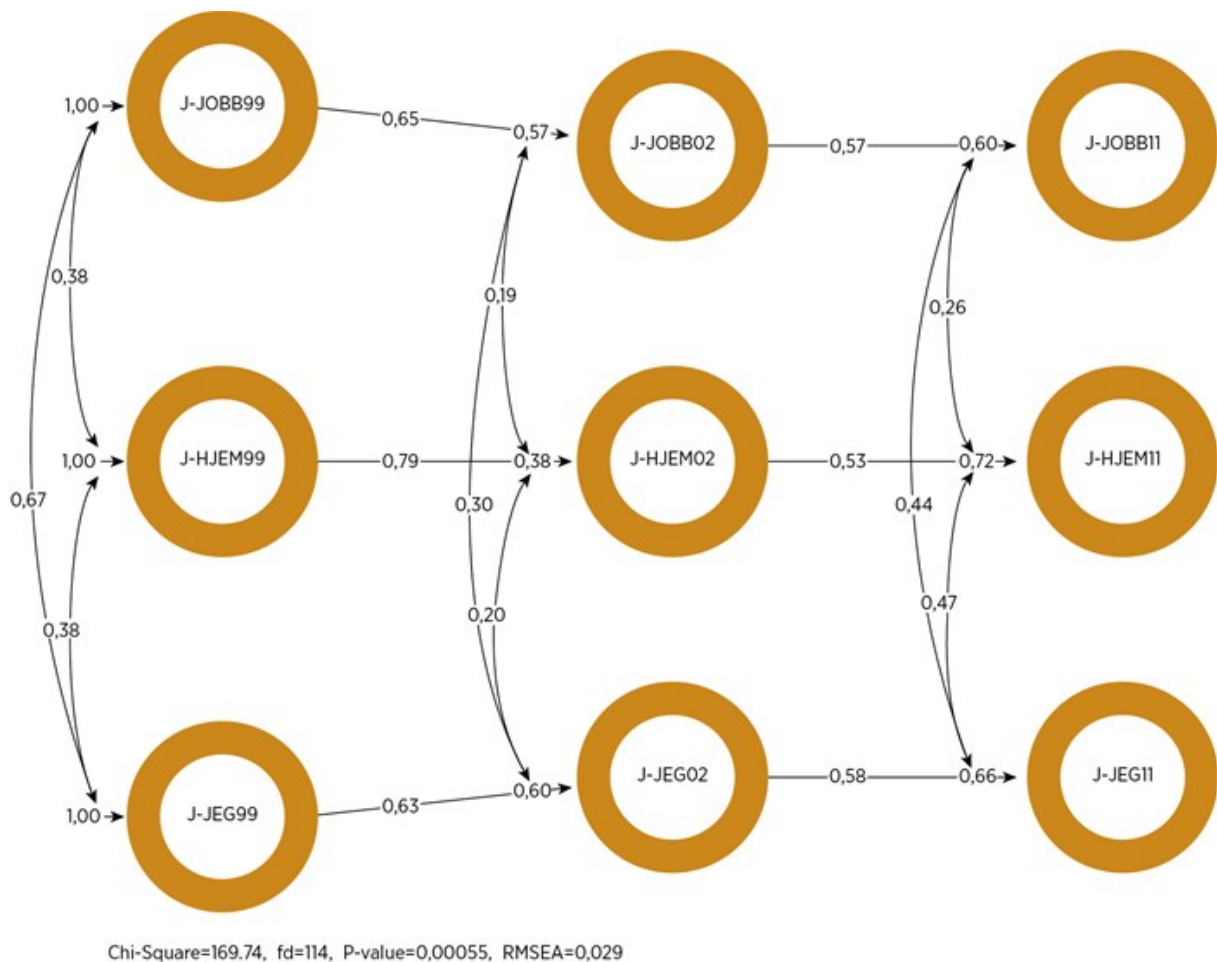
**Tabell 1 Korrelasjon mellom tre former for rollekonflikt (jobb–jobb, jobb–hjem, jobb–jeg) for norske ledere over tid. AFF panel 1999, 2002, 2011. N = 577.**

Logikken i figur 1 foran danner basis for en rekke bidrag i internasjonal samfunnsforskning, der fellesbetegnelsen gjerne er *cross-lagged models* eller *autoregressive longitudinal models* (Hakanen, Schaufeli og Ahola 2008, Rantanen, Kinnunen, Feldt og Pulkkinen 2008, Wagner, Becker, Christ mfl. 2010; Lindwall, Larsman og Hagger 2011, Biesanz 2012). Tilnærmingen er egnet til å utforske grad av stabilitet versus ustabilitet i individers liv over tid. Det endelige steg i *cross-lagged*-analyse gjelder utprøvingen av årsaksmodellen. Den empiriske vurderingen har gjerne en bestemt sekvens. Grunnmodellen er den som mest postulerer stabilitet i sentrale forbindelser over tid. Det vil si at variasjonen i et gitt fenomen tenkes som resultat kun av historien til det samme fenomen, altså uten rom for kryssvirkninger. I et slikt paradigme gjelder forestillingen om permanens og segmentering. Følgelig benevnes varianten i litteraturen som *stabilitetsmodellen*. I denne tenkes forbindelsene mellom gitte konflikttyper å bestå kun av direkte virkninger. Her antas individets tidligere historie for den samme konflikttypen alene å forklare dagens nivå. Dersom det empiriske mønsteret stemmer mest med en slik oppskrift, innebærer dette støtte til segmenteringshypotesen.

Jeg etterprøver to hovedmodeller innenfor *cross-lagged*-rammen. Den første er nettopp stabilitetsmodellen, som altså antar kun direkte effekter og tillater ingen utslag på tvers. Den andre, kryssmodellen, gir rom for maksimalt innslag av kryssvirkninger utover de direkte (autoregressive) forbindelser. De to modellene knytter umiddelbart an til segmenteringshypotesen og sammensmeltingshypotesen. Statistisk analyse med utgangspunkt disse to ytterpunktene kan gi grunnlag for å avgjøre hvilke argumenter som er mest troverdige.

I figur 2 er estimater for stabilitetsmodellen gjengitt og illustrert. Denne har etter konvensjonelle kriterier akseptabel tilpasning, ved RMSEA = 0,029, CFI = 0,99, og en kjikvadratverdi på 169,7 for frihetsgrader = 114. Denne modellen med kun direkte, autoregressive effekter framstår dermed i utgangspunkt som troverdig, tross sin svært enkle årsaksstruktur.





**Figur 2 Lederes rollekonflikter over tid.**

J-JOBB99 = Jobb–Jobb-konflikt i 1999, J-HJEM99 = Jobb–Hjem-konflikt i 1999, J-JEG99 = Jobb–Jeg-konflikt i 1999. J-JOBB02 = Jobb–Jobb-konflikt i 2002, J-HJEM02 = Jobb–Hjem-konflikt i 2002, J-JEG02 = Jobb–Jeg-konflikt i 2002. J-JOBB11 = Jobb–Jobb-konflikt i 2011, J-HJEM11 = Jobb–Hjem-konflikt i 2011, J-JEG11 = Jobb–Jeg-konflikt i 2011.

I figuren er utvalgte Lisrel-resultater i standardisert form gjengitt. Av hensyn til oversiktighet er resultater fra målemodellen utelatt, herunder korrelasjon mellom feiltermer for observerte variabler over tid.

Spørsmålet er så om kryssvirkningsmodellen bedre griper rollekonflikter blant norske ledere. Tilsvarende tilpassningsmål for denne maksimalt alternative modell, der alle kryssvirkninger er tillatt, gir kjikvadrat = 160,1 for antall frihetsgrader 102 samt RMSEA = 0,031 og CFI = 0,99. Begge varianter viser dermed egentlig god tilpasning, vurdert etter vanlige kriterier. Imidlertid vinnes minimalt i statistisk forstand ved den komplekse modell med kryssvirkninger, i sammenligning med den enkle uten. Anslått forskjell i kjikvadratverdi over endring i frihetsgrader er langt under kritisk nivå, ifølge standardkriterier. Slik sett er resultatet slående: Forklaringsevnen til den enkle stabilitetsmodellen er ikke signifikant svakere enn den komplekse. Konklusjonen ligger for øvrig fast også etter ulike tilleggsanalyser, i en stegvis og

temmelig omfattende prosedyre. I denne vurderes knipper av potensielle *cross-lagged*-effekter en eller to om gangen, uten at signifikant utslag framkommer. Gitt resultatene i figur 2 som utgangspunkt viser typisk ingen av de tolv *modification indices* for potensielt ytterligere direkte effekter statistisk gjennomslag. Kort sagt: Modellens forklaringssevne heves ikke om man åpner for mer komplekse årsakssammenhenger. SEM-analyse av alternative *cross-lagged*-modeller gir dermed et tydelig svar: Stabilitetsmodellen rapportert i figur 2 er klart å foretrekke.

På denne bakgrunn er det interessant å se nærmere på hva estimatene i figur 2 nærmere forteller. De gjengitte (standardiserte) effektanslagene knytter an til de direkte årsakspilene i figuren. Tre hovedtrekk framstår som viktige. For det første synes de direkte effektene gjennomgående *sterke* for analyser på individnivå: Alle estimerte koeffisienter er over 0,5. Uten å underslå at brorparten av variasjonen fortsatt er uforklart, virker sammenhengene markerte og systematiske. Trykket i en gitt konflikttype kan slik best forstås ved lederens tidligere erfaring på samme arena. For det andre framkommer et parallelt mønster over tid for de tre konfliktformene enkeltvis. Forløpet for jobb–jobb-konflikten fra 1999 til 2002, og fra 2002 til 2011 tilsvarer omtrent gjennomslaget for jobb–jeg-konflikt, eller for den saks skyld jobb–hjem-konflikten. Selv om mekanismene bak de tre rollekonfliktene er forskjellige, framstår forløpet for hver av disse som *likeartet*. Endelig, og for det tredje, virker effektmønsteret temmelig *robust og uendret* i de to periodene.

Til tross for at en viss svekking kan anes for jobb–hjem-konflikten i andre periode, framstår mønsteret samlet som overraskende *stabilt*. Dette gjelder særlig når man har i minnet at andre periode er tre ganger så lang som første (Voelkle og Oud 2013). På denne bakgrunn virker det rimelig å tolke mønsteret dit hen at lederes håndtering av de tre typiske konfliktformene «setter seg» med årene. Under ett formidles et bilde av stabile konfliktprofiler som *ytterligere sementeres* gjennom lederkarrieren. I forlengelsen av de rapporterte resultatene er flere tilleggsanalyser gjennomført. Disse viser at konklusjonen forblir stående selv om relevante kontrollvariabler som kjønn, arbeidstid eller alder tas med i analysen. <sup>4</sup>

Hovedresultatet er temmelig klart: Lederlivet preges av distinkte konflikttyper, med stabil sammenheng for hver av disse tre gjennom sentrale karriereår. Det kan utvilsomt være forskjellige krefter i lederens arbeids- og livssituasjon som opprinnelig avgjør konfliktprofilen hans eller hennes. Når tilpasningen først er gjort, får mekanismene imidlertid en egentynge som gir føringer for utviklingen videre. I *cross-lagged*-sjargong innebærer dette relativt markerte direkte effekter mellom samme konflikttype over tid, mens mulige kryssvirkninger er ubetydelige. Slik framstår eksempelvis jobb–jobb-konflikten på senere trinn mest som følge av samme på tidligere trinn, og ikke som resultat av at eksempelvis jobb–hjem-kollisjonen gradvis slår over i kiv innen sjefsjobben. Når man ser den klare tendensen til stabilitet i lys av lengden på de to periodene (tre og ni år), er det rimelig å tolke denne som uttrykk for tiltakende segmentering og sementering: Norske lederes rollekonflikter setter seg etter hvert som karrieren går framover. Styrken og systematikken i sammenhengene virker overraskende. En sosiologisk tolkning kan knyttes til begrepet adaptive preferanser (Elster 1985), med vekt på læring og tilpasning innenfor den gitte kontekst. Håndtering av ulike krysspress er tilsynelatende normaltstanden for mange ledere, med utfordrende feider som jevnlig bearbeides på flere arenaer i et mønster som egentlig endres lite med årene. Noen lever under et vedvarende høyt trykk og erfarer trolig denne tilstanden meningsfull, mens andre finner stabil balanse ved andre nivåer og kombinasjoner (Knudsen mfl. 2014).

# ALTERNATIV TOLKNING: LEDERHJERNEN SOM FLEKSIBEL OG SOSIAL

Analysene foran omfatter problemstillinger, data og konklusjoner som tidligere ikke er behandlet i lederforskningen. Det kunne likevel finnes andre angrepsmåter enn den valgte sosiologiske inngangen. Et relevant spørsmål i forlengelsen er om nevrovitenskapelig hjernekunnskap kan gi supplerende innsikt til de fortolkninger som foran er presentert.<sup>5</sup> Et oppspill til foreløpig svar kunne være: Muligens, dersom segmentering og stabilitet i konfliktene også innebærer positive belønninger. Et utgangspunkt for en slik alternativ tilnærming kan være Todd F. Heathertons mye omtalte artikkel «Neuroscience of Self and Self-Regulation» (Heatherton 2011). Denne sammenfatter innsikter fra omfattende forskning, der hovedkonklusjonen er at den menneskelige hjernen er grunnleggende sosial. Jeg vil kort sammenfatte hovedpunktene i det følgende.

Våre forfedres muligheter var betinget av individenes sosiale ferdigheter, som det å kunne skille venner fra fiender, velge en bra make og forstå den sosiale struktur og relasjonene i gruppen. De med best evne til å overleve og tilpasse seg sosiale omgivelser, var også de som fikk sine gener ført videre til kommende generasjoner. Gjennom slike prosesser har mennesket utviklet et grunnleggende behov for tilhørighet, med holdning og handling som understøtter det å være et godt grupped medlem. Den menneskelige hjerne har følgelig tilpasset seg innenfor komplekse omgivelser og har utviklet særlige nevrologiske mekanismer med følsomhet for den sosiale kontekst, spesielt for mulige signaler om risiko for utestenging. Å framstå som et godt grupped medlem innebærer ulike prøvelser, særlig ved den innebygde motsetningen mellom hva som oppleves mest givende for individet, og hva som er best for gruppen. Det gjelder å beherske uønskede impulser. Det dreier seg om hvordan folk justerer tanker og handlinger for å realisere egne mål eller opprettholde rådende standarder. Selvregulering anses avgjørende for å få grep på eget liv.

Det er slike argumenter som ligger bak postulatet om at den menneskelige hjerne i sin karakter er sosial. Det å disiplinere seg selv til å være et godt medlem i gruppen impliserer bevissthet om hvordan man tenker, føler og handler, samt evne til å endre på slike egenskaper for å komme på linje med gruppens standarder og forventninger. Særlig fire komponenter framstår som avgjørende: selvbevissthet, mentalisering, trusselfølsomhet og selvregulering. For det første må individet ha evne til å reflektere over sine handlinger og følelser for å kunne vurdere slike opp mot gruppens normer. Slik bevissthet motiverer for å gjennomtenke om valgene som gjøres, er i tråd med egne verdier og i overensstemmelse med gruppens standarder.

Den andre komponenten kalles mentalisering. Innsikt i at brudd på felles normer er problematisk, forutsetter erkjennelse av at man faktisk blir vurdert av andre. Dette impliserer at den enkelte forstår at også andre gjør tilsvarende overlegninger. Egenskapen er avgjørende for å kunne leve seg inn i andres liv og for å kunne forutsi deres vurderinger og handlinger. Med andre ord: Mentalisering innebærer at lederen evner å se seg selv utenfra og de andre innenfra.

I forlengelsen av evnen til mentalisering finnes en tredje komponent, nemlig å kunne lese truende signaler om potensiell ekskludering fra gruppen. Om det nå er slik at mennesket faktisk har et grunnleggende behov for tilhørighet, trengs mekanismer som gjør det mulig å avgjøre om man er innenfor eller ei.

Den fjerde komponenten dreier seg om selvregulering. Erkjennelse av brudd på felles standarder og at andre vurderer dette negativt, skaper behov for å gjenopprette relasjonen til gruppen. Slik justering forutsetter styring på selvet og jeg-et. Individet må altså evne å endre handlinger, tanker og følelser på en slik måte at man passer inn i den sosiale sammenheng. I dette ligger også at den enkelte kan handle proaktivt for å foregripe mulig negative reaksjoner.

Forestillingen om den sosiale hjerne ligger til grunn også for nevrovitenskapelige tilnærminger til ledelse, under overskriften *neuroleadership* (Ringleb mfl. 2012; Lieberman 2013). Her står den såkalte SCARF-modellen sentralt (Rock og Cox 2012, Selvik 2013). Modellen har hatt stort nedslag i management-litteraturen når det gjelder oppfatninger om bedre lederpraksis. Hoveddelene i SCARF-modellen kan gi ytterligere inntak til forståelse også av lederes rollekonflikter. De fem komponentene i modellen er kort sammenfattet nedenfor.

Den første komponenten gjelder status. Det dreier seg om posisjonen og anseelsen individet har innenfor den sosiale struktur, med respekten og plasseringen man erfarer innenfor fellesskapet. En kritisk faktor er mulig trussel mot den enkeltes opplevde status, og reaksjoner på mulig svekking av relativ posisjon i fellesskapet. Individet vil unngå tap og søker belønninger som øker eller sikrer status.

Den andre komponenten går på behovet for visshet (*certainty*). Individet må kunne operere innenfor trygge rammer og forståelige forventninger. Vesentlige eller plutselige forandringer i organisasjonen kan gjerne gi opphav til truende usikkerhet. Innenfor en slik forståelse søker den enkelte seg vekk fra usikkerhet, mens klare rammer erfares positivt.

Autonomi er den tredje komponenten. Her gjelder individets styring med egen skjebne gjennom kontroll over omgivelsene og mulighet for selvstendige valg. I det daglige møter ansatte og ledere ulike trusler mot egen autonomi, ved krevende oppgaver og vanskelige forventninger. Bedre styring med eget liv erfares positivt, mens redusert autonomi virker skremmende.

Den fjerde komponenten gjelder relasjoner (*relatedness*). Denne angår individets tilhørighet i fellesskapet, med betydningen av å vite at man er innenfor gruppen til forskjell fra utenfor. Muligheten for å bli ekskludert fra flokken og faren for å holdes utenfor oppleves truende for den enkelte. Tilhørighet i et genuint fellesskap synes å være grunnleggende for mennesket.

Rettferdighet (*fairness*) er den femte og siste komponenten. Mye tyder på at folk har innebygde rettferdighetsprinsipper når det gjelder de regler vi behandles etter, måten samhandlingen foregår på, størrelsen på forskjellene og hvordan informasjon blir formidlet. Opplevd urettferdighet erfares gjerne som en trussel og kan lett trigge negative reaksjoner.<sup>6</sup>

Logikken er at oppgaver i organisasjonen kan løses bedre om man tar hensyn til mekanismer som SCARF-modellen beskriver. Erkjennelse av søken etter belønninger knyttet til status, visshet, autonomi, relasjoner og rettferdighet kan gi bedre samhandling mellom sjef og medarbeider, og danne en tryggere plattform for utøvelse av lederjobben. Selv om SCARF-modellen er begrunnet i ny nevrovitenskapelig forskning om hjernens virkemåte, anes betydelig overlapp med etablert sosialpsykologisk og organisasjonssosiologisk kunnskap om individ og gruppe.

Her er spørsmålet om antakelsen om menneskets hjerne som sosial, med SCARF-modellens logikk for belønningssøking, kan gi relevant inntak til tolkning av funnene gjengitt i tabell 2 og figur 1. Inspirasjon til en slik vending finnes i klassiske arbeider i samfunnsvitenskapen om hvordan konflikter også fører til kontakter, utvekslinger på bindinger mellom frontene, og i denne forstand fyller ulike positive funksjoner (Coleman 1957). Relevansen for tolkning av lederes rollekonflikter er kanskje ikke opplagt. Med bakgrunn i ansatsene om hjernens virkemåte kan man likevel spørre: Har rollekonfliktene følger som også er bra, med konsekvenser for lederne i tråd med nevrovitenskapelige argumenter (Heatherton 2011, Jarcho mfl. 2011, Rock og Cox 2012, Lieberman 2013)? Eller spurt på en annen måte: Innebærer lederes rollekonflikter også belønnende impulser som virker for å opprettholde tilstanden? I så fall kunne antakelsen om individets sosiale, fleksible hjerne kanskje bidra til ytterligere forklaring på seighet og segmentering i konfliktmønsteret over tid. Det er mulig å tenke at én av de viktigste egenskapene ledere tilbyr sine eiere og overordnede, er viljen og evnen til å ta de nødvendige kamper og konflikter med ansatte og ektefeller. Jo mer stabilt rollekonfliktmønsteret er, desto tryggere kan eiere (ektefeller) og ansettelsesmyndigheter være på at de velger «den rette».

I alle fall fra fire innfallsvinkler kunne det gi mening å tenke i en slik retning. For det første: Rollekonflikter er (også) en bekreftelse på individet som sosialt vesen. Ulike signifikante andre har forventninger til den det gjelder. For lederen innebærer dette at hun eller han opplever seg etterspurt og verdsatt i fellesskapet på arbeidsplassen og i familien. Motstridende forventninger for eksempel fra hjem og jobb kan selvfølgelig virke truende. Dette gjelder særlig om man sjelden evner å følge disse opp. Da kan risikoen for å blir satt utenfor være reell og erfares belastende. På den annen side, om lederen gjennomgående klarer å håndtere samtidige konflikter uten at båndene brister, styrkes kanskje egen stilling. Dette gjelder trolig ikke bare for jobb–hjem og jobb–jobb-konflikten. Også vedvarende jobb–jeg-konflikt kan ha tilsvarende følger, ved bekreftelse på selvstendighet og uavhengighet. Kort sagt: Lederjobben omfatter stadige utfordringer og stimulanser via forskjellige posisjoner på ulike arenaer. Rollekonfliktene som gjerne følger, understøtter opplevelsen av å være et betydningsfullt individ. I SCARF-sjargong kan balanseringen av ulike rollekonflikter slik bidra til å sikre lederens status. I forlengelsen anes at stabile konflikter kan medvirke til at relasjoner bevares, også om disse settes under press. Vedvarende konfliktflater kan slik muligens forstås som en egen og kanskje ubevisst strategi for å holde sentrale tilknytninger levende, likevel uten at forbindelsen ryker.

For det andre: Håndtering av vedvarende, samtidige rollekonflikter kan ses også som uttrykk for at man er sjef i eget liv. At lederen behersker stadige kollisjoner og støy fra ulike livsområder, kan i seg selv øke tryggheten i egen rolle og styrke følelsen av kontroll. En slik forståelse impliserer også antakelsen om at lederen er villig til å justere kursen på én eller flere arenaer, om tilstanden blir for truende. Den som mestrer forventningskollisjonene og finner den rette balansen i strømmen av motstridende krav, vil erfare autonomi i tilværelsen.

At lederes rollekonflikter ser ut til å sette seg over tid, kan også tolkes som uttrykk for hjernens evne til tilpasning. Det tredje poenget gjelder hangen til rasjonalisering i etterkant, ved å redusere mulig kognitiv dissonans gjennom å heve verdien på valg som faktisk er gjort (Jarcho mfl. 2011). Mekanismen kan ses som en nevrovitenskapelig parallell til samfunnsvitenskapens begrep om adaptive preferanser (Elster 1985, Bruckner 2009, Colburn 2011). Når konfliktmønsteret etter hvert preges av stabilitet, kan dette altså avspeile trekk ved lederens hjerne. Grunnen til opprinnelig tilpasning kan være forskjellig, men når grepet først er tatt, foretrekkes snart det valgte alternativ.

Endelig og for det fjerde: Konfliktenes segmentering – at disse i tillegg til å være stabile over tid holder seg i separate løp – kan kanskje også gis en supplerende tolkning. Om bildet av den menneskelige hjerne som sosial og styrt av SCARF-modellens logikk holder, virker det forståelig at de tre konfliktlinjene opprettholdes hver for seg. Samtidig håndtering av distinkte kollisjonsflater gir trolig større sosial belønning enn om disse blandes. Det kan altså ligge særlig premie for status og relasjoner via flere og ulike posisjoner i den sosiale struktur.

## DISKUSJON

Begge tilnærmingene til å forstå rollekonflikter hos ledere beskriver mekanismer som er forenlige med det empiriske mønster. Ledernes segmenterte rollekonflikter kan forstås ved samfunnsvitenskapens begrep om konkurrerende posisjoner i den sosiale struktur og adaptive preferanser, med vekt på læring og stegvis tilpasning under krysspress. Samtidig gir en nevrovitenskapelig modell av lederhjernen som sosial og fleksibel prediksjoner i tilsvarende lei, om man er villig til akseptere de tentative argumentene foran. Begge tilnærmingene griper virkeligheten tilsynelatende godt på hvert sitt vis.

Kanskje gjelder problemstillingen ikke et valg mellom de to hovedforklaringene på lederes vedvarende rollekonflikter. Heller enn å tenke på disse som sidestilte, alternative teoretiske byggesteiner kan man kanskje forstå dem sekvensielt. Sosiologien handler om mennesket i samfunnet og samfunnet i mennesket. Disiplinen ser individet plassert i ulike posisjoner, og rollekonfliktene tolkes i lys av samspillet mellom aktør- og strukturegenskaper. Grunnantakelsen her er mennesket som sosialt vesen; enkelte vil si at mennesket *er* dets sosiale relasjoner. Nevrovitenskapens vektlegging av nødvendige sosiale komponenter ved menneskehjernen gir altså en bakenforliggende forklaring på antakelser som i samfunnsvitenskapen tas for gitt. I dette perspektiv kan den nevrovitenskapelige påvisning bidra til å understøtte sosiologisk tenkemåte.

På en slik bakgrunn er det foreløpig et åpent spørsmål hvor mye slike innsikter fra nevrovitenskapen egentlig vil endre tenkesettet i de tradisjonelle atferdsfagene. For mange samfunnsforskere virker det sikkert betryggende at etablerte antakelser om den menneskelige natur kan begrunnes i ny nevrovitenskapelig kunnskap, uten at dette i seg selv forandrer grunnreglene i egen disiplin. Når man ser overlappet mellom SCARF-modellen og etablert sosialpsykologisk og organisasjonssosiologisk kunnskap, virker det videre rimelig å spørre om hva som her faktisk er nytt, særlig når det gjelder oppskriften for godt lederskap. Begrunnelsene har ulike opphav, men anvisningene virker så langt heller like, i alle fall sett med skråblikk fra sidelinjen.

I forlengelsen av analysene ligger spørsmålet: Hvor foranderlige er ledere, egentlig? Stabiliteten i segmenterte rollekonflikter understreker – uavhengig av mulige forklaringer – begrensningene ved forestillingen lederen som foranderlig og påvirkbar. Det er gjerne bildet av den formbare, plastiske leder som ligger til grunn for innsatsen rettet mot ledere, ved coaching, kursing og mentorering. Mønsteret i AFF-data understreker vanskene ved slike ledermodeller. Etter alt å dømme er det klare grenser for hvor mye som enkelt kan fikses på og justeres i lederes atferd etter at bestemte væremåter og rutiner har satt seg. Hovedfunnet i artikkelen, om stabilitet i lederes rollekonflikter, har slik relevante implikasjoner for forståelsen av ledelse i moderne organisasjoner. Mønsteret for norske ledere gjennom tolvårsperioden understreker konflikthåndtering som del av normal virksomhet. Kanskje er den norske ledelsestradisjonen for konsensusorientert, ved at motstridende krav og feider gjerne utelukkende betraktes negativt? Bedre innsikt i de krevende forventningskollisjonene

som møter lederen i det daglige, kunne åpne for større toleranse, med et åpnere syn også for rollekonfliktens positive funksjoner.

I det foregående har jeg vist hvordan prediksjoner fra sosiologien overlapper med utledninger fra nevrovitenskapen. Videre er drøftet hvordan de to retningene da kan betraktes som komplementære forklaringsstrategier. En framtidig utfordring er å påvise tilfeller der sosiologi og nevrovitenskap gir ulike empiriske implikasjoner, med mulig grunnlag for kritisk test. Da kunne man også få en klarere ramme for å vurdere under hvilke forutsetninger den ene eller andre disiplin gir mest valid forståelse av livet som leder.

*Forskningen som her rapporteres, kunne ikke vært gjennomført uten Administrativt Forskningsfond (AFF) sin generøse innstilling til faglig utveksling på tvers av institusjonelle grenser. Arne Selvik og Rune Rønning ved AFF har særlig bidratt til et godt samarbeid. Jeg takker tidsskriftets anonyme referee for kritiske, relevante kommentarer og konstruktive innspill. Forfatteren står selvfølgelig alene ansvarlig for analyser og konklusjoner.*

- 1: Et tidlig norsk eksempel på analyse av resiproke virkninger mellom evner og utdanning finnes i den første norske levekårsundersøkelsen (Hernes og Knudsen 1976), se Appendiks. I et nyere bidrag om besteforeldres kjønnsrelaterte involvering (Knudsen 2012) sammenlignes implikasjoner av sosiologisk og evolusjonspsykologisk teori.
- 2: Ett eksempel som kobler rettferdighetsprinsipper, plassering i sosial struktur og fremmedfrykt, er gitt i boken Svart på hvitt (Hernes og Knudsen 1990). Et annet studerer legitime og persiperte oppfatninger om ulikhet i befolkningen (Knudsen 2004).
- 3: Som overskrift for et større knippe av påstander var felles innledning brukt i spørreskjemaet i alle tre årene: «Nedenfor har vi listet opp en rekke konfliktsituasjoner ledere kan komme opp i. Opplever DU følgende konfliktsituasjoner ofte, av og til, sjelden eller aldri i DIN arbeidssituasjon?» For jobb–jobb-konflikt er anvendt svar på påstandene om «At eierne stiller krav til driften som dine underordnede motsetter seg», og «At kunder og brukere har ønsker og krav som dine medarbeidere er lite villige til å imøtekomme». For jobb–hjem-konflikt gjelder på tilsvarende vis «At jobben stiller krav til deg som går utover ditt ekteskap/parforhold» og «At jobben stiller krav til deg som går utover din mulighet til å ta vare på vennskap». For jobb–jeg-konflikt er brukt svar på påstandene «At du må være med å gjennomføre beslutninger som strider mot dine egne faglige synspunkter», og «At du tidvis må foreta disposisjoner som strider mot din etikk og dine verdier».
- 4: For øvrig gjelder resultatene i figur 2 primært systematikken i sammenhengene. Mulig endring i selve nivået skal tas opp i en annen sammenheng. Foreløpige analyser tyder på at nivået på de tre rollekonfliktene ved starten virker temmelig likt, og at det tilsynelatende er lite systematikk i endringene over tid.
- 5: Nok et alternativ til kunne ligge i psykologisk teori om ulike personlighetsdisposisjoner. Foreløpige spadestikk tyder likevel på at slike forklaringer har lite for seg her (Knudsen mfl. 2014).
- 6: Rettferdighet på hjernen er behandlet i en egen artikkel av Alexander Cappelen og Bertil Tungodden i dette nummeret av Magma.
  
- Adams, G.A., L.A. King og D.W. King (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4): 411.
- Ashforth, B.E., G.E. Kreiner og M. Fugate (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3): 472–491.
- Aubert, V. (1969). *Sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Biesanz, J.C. (2012). *Autoregressive Longitudinal Models*, i R.H. Hoyle (red.) *Handbook of Structural Equation Modeling* (s. 459–471). New York: Guilford Press.
- Bollen, K.A. (2002). *Latent variables in psychology and the social sciences*. *Annual Review of Psychology*, 53(1): 605–634.
- Bruckner, D.W. (2009). *In defense of adaptive preferences*. *Philosophical Studies*, 142(3): 307–324.
- Byron, K. (2005). *A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents*. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2): 169–198.
- Carlson, D.S., K.M. Kacmar og L.J. Williams (2000). *Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict*. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2): 249–276.
- Clarke, C., V. Hope-Hailey og C. Kelliher (2007). *Being Real or Really Being Someone Else? Change, Managers and Emotion Work*. *European Management Journal*, 25(2): 92–103.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T., I. Drake og W. Brochs-Haukedal (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider: AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Colburn, B. (2011). *Autonomy and adaptive preferences*. *Utilitas*, 23(1): 52.
- Coleman, J.S. (1957). *Community conflict*. New York: Free Press.
- Dalen, E. og A.-K. Ansteesen (2012). *Dokumentasjon. AFFs lederundersøkelse 2011*. Oslo/Bergen: Synovate.
- Elstad, J.I. (2011). «Genene betyr mer»-tesen i empirisk lys. *Sosiologisk tidsskrift*, 19(1): 54–64.
- Elster, J. (1985). *Sour grapes: Studies in the subversion of rationality*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Griffin, R.W. og G. Moorhead (2011). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Mason, Ohio: South Western Educational Publishing.
- Hakanen, J.J., W.B. Schaufeli og K. Ahola (2008). *The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement*. *Work & Stress*, 22(3): 224–241.
- Hayduk, L. og L. Littvay (2012). *Should researchers use single indicators, best indicators, or multiple indicators in structural equation models?* *BMC Medical Research Methodology*, 12(1): 159.
- Heatherton, T.F. (2011). *Neuroscience of self and self-regulation*. *Annual review of psychology*, 62: 363–390.
- Hernes, G. og K. Knudsen (1976). *Utdanning og ulikhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hernes, G. og K. Knudsen (1990). *Svart på hvitt: norske reaksjoner på flyktninger, asylsøkere og innvandrere*. Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon.
- Hoyle, R.H. (red.) (2012). *Handbook of structural equation modeling*. New York: Guilford press.
- Jarcho, J.M., E.T. Berkman og M.D. Lieberman (2011). *The neural basis of rationalization: cognitive dissonance reduction during decision-making*. *Social cognitive and affective neuroscience*, 6(4): 460–467.
- Kagan, J. (2009). *The Three Cultures: Natural sciences, social sciences, and the humanities in the 21st century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Knudsen, K. (2004). *Ulikhetsbilder i endring: Persiperte og legitime forskjeller i en ny tid*. *Sosiologisk tidsskrift*, 12: 25–50.
- Knudsen, K. (2009). *Striking a different balance: Work-family conflict for female and male managers in a Scandinavian context*. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4): 252–269.
- Knudsen, K. (2012). *European grandparents' solicitude. Why older men can be relatively good grandfathers*. *Acta Sociologica*, 55(3): 231–250.



- Knudsen, K., H.M. Gunnarsdóttir og J.E. Karlsen (2014). Aldi fred å få? *Sosiologisk tidsskrift*, 22(1): 28–50.
- Kreiner, G.E., E.C. Hollensbe og M.L. Sheep (2009). *Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics*. *Academy of Management Journal*, 52(4): 704–730.
- Lieberman, M.D. (2013). *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect*. New York: Crown.
- Lindwall, M., P. Larsman og M.S. Hagger (2011). *The reciprocal relationship between physical activity and depression in older European adults: a prospective cross-lagged panel design using SHARE data*. *Health Psychology*, 30(4): 453–462.
- Martinussen, W. (1991). *Sosiologisk analyse: en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mohr, A.T. og J.F. Puck (2007). *Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs*. *European Management Journal*, 25(1): 25–35.
- Næss, T. (2013). *Den nye nevrovitenskapen*. *Prosa*, 19(5–6): 104–111.
- Pandey, S. og E. Kumar (1997). *Development of a measure of role conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 8(3): 187–215.
- Rantanen, J., U. Kinnunen, T. Feldt og L. Pulkkinen (2008). *Work–family conflict and psychological well-being: Stability and cross-lagged relations within one- and six-year follow-ups*. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1): 37–51.
- Richardsen, A.M. og S.B. Mathiesen (2013). *I førersetet, men stresset? I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø og S. Berge Mathiesen (red.) Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0 (s. 125–149)*. Bergen/Oslo: Fagbokforlaget.
- Rigdon, E.E., K.J. Preacher, N. Lee, R.D. Howell, G.R. Franke og D. Borsboom (2010). *Avoiding measurement dogma: A response to Rossiter*. *European Journal of Marketing*, 45(11/12): 1589–1600.
- Ringleb, A., D. Rock og C. Ancona (2012). *NeuroLeadership in 2011 and 2012*. *NeuroLeadership Journal*, 4: 5–39.
- Rock, D. og C. Cox (2012). *SCARF® in 2012: updating the social neuroscience of collaborating with others*. *NeuroLeadership Journal*, 4: 1–14.
- Rønning, R., W. Brochs-Haukedal, L. Glasø og S. Berge Mathiesen (red.) (2013). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0 utgave*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Selig, J.P. og K.J. Preacher (2009). *Mediation models for longitudinal data in developmental research*. *Research in Human Development*, 6(2–3): 144–164.
- Selvik, A. (2013). *Ledelse på hjernen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Silverman, R.E. (2011). *Finding Work–Work Balance*. *The Wall Street Journal*, 31 August.
- Sims, R.R. (2002). *Managing organizational behavior*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Tallis, R. (2008). *The neuroscience delusion*. *Times Literary Supplement*, 9.
- Tallis, R. (2010). *What neuroscience cannot tell us about ourselves*. *The New Atlantis*, 29: 3–25.
- Voelkle, M.C. og J.H.L. Oud (2013). *Continuous time modelling with individually varying time intervals for oscillating and non-oscillating processes*. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 66(1): 103–126.
- Wagner, U., J.C. Becker, O. Christ, T.F. Pettigrew og P. Schmidt (2010). *A Longitudinal Test of the Relation between German Nationalism, Patriotism, and Outgroup Derogation*. *European Sociological Review*, 28: 319–332.