



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning.

## **Lederes innflytelse på medarbeideres jobbtilfredshet**

*En litteraturstudie av lederatferd og deres påvirkning på medarbeiders jobbtilfredshet*

**Hege Marie Helander**

*STV-3910 Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi (MBA)*

*Juni 2021.*



## **Forord**

Denne avhandlingen markerer slutten på en toårig erfaringsbasert mastergrad i strategisk ledelse og økonomi. Det har vært både utforende og krevende i kombinasjon med fulltidsjobb, men jeg ser tilbake på tiden som svært givende og lærerik.

Jeg vil rette en stor takk til min fantastiske veileder Turid Moldenæs for konstruktive og verdifulle tilbakemeldinger. Du har vært en trygg støttespiller gjennom hele skriveprosessen.

Til min kjære Espen, takk for all støtte, kjærighet og tålmodighet du har vist meg den siste tiden. Jeg gleder meg til vårt nye kapittel i livet.

Hege Marie Helander

Tromsø, 31.05.2021

## **Sammendrag**

Temaet for denne avhandlingen er lederatferd og deres påvirkning på medarbeideres jobbtilfredshet. Avhandlingens problemstilling er todelt og lyder som følger: Er det en sammenheng mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet? Dersom det er en slik sammenheng, hvilken lederatferd er det som påvirker jobbtilfredshet positivt? Det er benyttet litteraturstudie som metode for å besvare disse spørsmålene. Datautvalget for avhandlingen er 18 artikler hentet fra internasjonale tidsskrifter.

Avhandlingens funn viser til at det i stor grad finnes sammenhenger mellom lederatferd og medarbeideres jobbtilfredshet. Videre viser avhandlingen at relasjonsorientert ledelse er den foretrukne lederatferden for å øke jobbtilfredshet, men at det i mange tilfeller vil være optimalt å kombinere relasjonsorientert ledelse med oppgaveorientert ledelse. I analysedelen diskuterer jeg funnene mine og forsøker til en viss grad å problematisere enkelte aspekter som jeg finner kritikkverdige, herunder utstrakt bruk av kvantitativ metode samt lederatferd sett i sammenheng med kulturelle dimensjoner.

# Innholdsfortegnelse

FORORD.....	III
SAMMENDRAG .....	IV
1. INTRODUKSJON .....	1
1.1 Bakgrunn og studiens relevans .....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avhandlingens struktur .....	4
2. TEORETISK TILNÆRMING.....	5
2.1 Introduksjon.....	5
2.2 Valg av forskningsfelt .....	5
2.3 Psykososialt arbeidsmiljø og jobbtilfredshet.....	5
2.4 Lederatferd.....	7
2.5 Lederes påvirkning .....	10
3. METODISK TILNÆRMING.....	14
3.1 Innledning.....	14
3.2 Valg av metode .....	14
3.3 Litteraturstudie som metode.....	14
3.4 Utvalgskriterier og søkeprosess .....	16
3.5 Utfordringer .....	18
3.6 «Feature map».....	19
4. PRESENTASJON AV DATAMATERIALET .....	22
4.1 Innledning.....	22
4.2 Artikkelloversikt.....	22
4.3 Kjennetegn ved datautvalget .....	24
4.4 Metodisk tilnærming i datautvalget.....	25
4.5 Organisatorisk kontekst .....	25
4.6 Kjennetegn ved respondentene og utvalgskriterier .....	26
4.7 Like og ulike tilnærminger i forskningen.....	27
4.8 Sammenheng mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet? .....	29
4.9 Hvilken lederatferd påvirker jobbtilfredshet positivt?.....	29
4.10 Oppsummering.....	31
5. DISKUSJON.....	32
5.1 Innledning.....	32
5.2 Sammenheng mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet? .....	32
5.3 Hvilken lederatferd vil påvirke jobbtilfredshet positivt?.....	33
5.4 Oppsummering.....	39
6. KONKLUSJON.....	40
6.1 Innledning.....	40
6.2 Oppsummering og konklusjon .....	40

6.3 I tråd med forventingene?.....	41
6.4 Forslag til videre forskning .....	41
7. LITTERATURLISTE.....	42
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>45</b>

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn og studiens relevans

Tema for min masteravhandling er lederatferd og den påvirkning ledere har på ansattes tilfredshet. Bakgrunnen for valg av tema er mine antakelser og erfaringer om at lederatferd i stor grad påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i en organisasjon. Min formening er at medarbeideres motivasjon, trivsel, evne og vilje til å yte stimuleres av den lederatferd som utøves innad i en organisasjon, på godt og vondt. En leder kan bidra til å både øke og redusere medarbeiders tilfredshet og ytelse. En leder kan også bidra til å øke og redusere sykefravær, turnover og organisasjonens omdømme. Dette kan igjen påvirke hele organisasjonens drift, økonomi og suksess i markedet. Det kjente ordtaket «*liten tue kan velte store lass*» viser til det faktum at noe så enkelt og hverdagslig som én leders atferd i dette tilfellet, kan få store ringvirkninger for organisasjonen som helhet.

Lederatferd og ledelse generelt er et område som er forsket mye på gjennom årenes løp. Det interesserer, provoserer og er stadig aktuelt, til tross for globalisering og endringer i næringslivet. Ledelse har, i ulike former, vært en del av menneskeheten i årtusener og kommer til uttrykk gjennom både mytologi, gudommelig tilknytning og blått blod. «*Den store mann*» er beskrevet i boken «hva er ledelse» av Jan Ketil Arnulf (2012). Fortellingen om den store mann viser til hvordan mennesket, fra tidenes morgen, har beundret og samlet seg rundt utvalgte personer. Lederens visjon for fremtiden anses som den gylne vei, hvor lederen er en garanti for at fremtidige gevinster vil innfris (Arnulf, 2012).

Som vi forstår, er ledelse på langt nær noe nytt. Selv om vi er kommet langt innen ledelsesforskning, råder det fremdeles en slags utdefinert ånd over konseptet. Ingen ser ut til å sitte på fasitsvaret og det hviler noe komplekst og uhåndgripelig over fenomenet ledelse. Det finnes dermed mange definisjoner på ledelse, men kjernen i begrepet er å skape struktur og gi retning, samt *påvirke* andre mennesker til å skape resultater (Høst, 2009). Arnulf viser til at «... *ledelse er å få andre til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort, og å like det*» (Arnulf, 2012, s. 81). I dette ligger det mye makt. Makt som kan brukes til å styre mennesker og samfunn i den ene eller den andre retningen. Temaet lederatferd og leders påvirkning er derfor svært relevant da det er noe som berører alle i våre daglige liv, bevisst og ubevisst. Vi utsettes for ledelse som ansatte, som foresatte i barnehagen, som pasient på sykehuset, som velger av politikere og som kunde i dagligvarehandelen. Alle disse arenaene er i større eller mindre grad styrt av ledelse, herunder også lederatferd.

Min interesse for lederatferd og leders innflytelse har økt i tak med mine erfaringer fra arbeidslivet. Etter å ha jobbet i både små og store organisasjoner innen privat og offentlig sektor, har jeg selv fått kjenne på, og observert, at lederatferd kan påvirke medarbeidere. Jeg har erfart ledere som har bidratt til å øke min motivasjon, trivsel på arbeidsplassen og vilje til å utføre mine arbeidsoppgaver ut over det som er forventet. Dette er ledere som har lagt til rette for at jeg kan bevege meg oppover på lærestigen, som har gitt meg de utfordringer og redskaper jeg har trengt for å øke min kompetanse og bidratt til at jeg har utviklet meg, ikke bare som fagperson, men også som menneske. På den andre siden har jeg erfart og vært vitne til den mørke siden ved ledelse. Her har jeg sett hvordan maktmisbruk, manipulasjon, uetisk og kynisk lederatferd har gitt grobunn for økt konfliktnivå, sykefravær, mistillit og mistrivsel blant medarbeidere som har blitt utsatt for destruktiv ledelse.

Destruktiv ledelse kan defineres som:

*«... systematisk og gjentatt atferd av en leder eller overordnet som bryter med organisasjonens rettmessige interesser ved å underminere eller sabotere organisasjonens målsetninger, oppgaver, ressurser, effektivitet og/eller de ansattes motivasjon, trivsel og jobbtilfredshet» (Arnulf, 2012, s. 90).*

Ledelse kan med andre ord være svært farlig. Ledere, og kanskje spesielt karismatiske ledere, kan påvirke sine følgere til å utføre grusomme handlinger for å oppnå mål. Ledere som er opptatt av egen vinning skyr ofte ingen midler for å oppnå ønsket fremtidsbilde. Det kan medføre høy risiko, både for lederen selv, men også for de menneskene rundt som frivillig og ufrivillig dras inn i situasjoner som kan være både uetiske og ulovlige. Denne typen ledelse kan medføre verdi- og omdømmetap for organisasjoner som i etterkant må bruke tid og ressurser på å rette opp i feil og skader (Arnulf, 2012).

Historisk sett finnes mange eksempler på innflytelsesrike ledere som har utøvd farlig ledelse, som igjen har ført til katastrofale og tragiske utfall for både enkeltpersoner og samfunn. Lederen Adolf Hitler er kanskje en av de mer kjente. Yukl (2013) viser til flere negative konsekvenser som følger av karismatisk ledelse. Det farligste med slik ledelse kan se ut til å være deres unike evne til å tiltrekke og forføre sine følgere. Blind tiltro til leders visjon reduser kritisk tankegang og rasjonell handlingsevne som igjen kan føre til farlige situasjoner. Risikofylte handlinger kan bidra til at store prosjekt feiler. Det kan blant annet medføre økonomiske tap, tap av omdømme, kunder og ansatte som kan etterlate organisasjoner svært



skadelidende. I de verste tilfellene kan slik ledelse før til katastrofale utfall som krig, vold og massakre. Med bakgrunn i dette er temaet ledelse svært relevant for samfunnet som helhet. Det bør være i alles interesse å ønske utvikle og omgi seg med en velfungerende lederkultur (Arnulf, 2012). Kunnskap om ledelse og deres påvirkning bør utforskes kontinuerlig for å bidra til at vi øker vår kompetanse knyttet til fenomenet slik at vi kan sikre et trygt og harmonisk samfunn hvor innbyggere ivaretas, og ikke utsettes for destruktiv og farlig ledelse med de fatale konsekvenser som kan følge av det.

## **1.2 Problemstilling**

Leders innflytelse på ansatte var det jeg ønsket å utforske nærmere i denne avhandlingen. For å få mer kunnskap om dette har jeg valgt å gjennomføre en litteraturstudie av et representativt utvalg av nyere forskningslitteratur innenfor fagfeltet lederatferd. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

***Er det en sammenheng mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet? Dersom det er en slik sammenheng, hvilken lederatferd er det som påvirker jobbtilfredshet positivt?***

Bakgrunnen for at jeg har valgt å benytte litteraturstudie til å besvare problemstillingen, er at metoden gir meg en mulighet til å gå bredt ut i eksisterende forskningslitteratur for å avdekke om det faktisk er en sammenheng mellom lederatferd og jobbtilfredshet. Metoden gir muligheten til å gjøre et dypdykk i eksisterende forskning og er derfor hensiktsmessig da avhandlingens problemstilling er utformet som et direkte spørsmål til den eksisterende forskningslitteraturen. Problemstillingen er å anse som bred og av utforskende karakter. Bruk av et annet forskningsdesign hadde medført en innsnevring av problemstillingen, blant annet med hensyn til den begrensede tidsperioden jeg har hatt til rådighet for å gjennomføre denne studien. En litteraturstudie gir videre muligheten for en meta-analyse av en stor mengde eksisterende forskningsdata i det aktuelle fagfeltet som kan gi en god oversikt over fagstoff, uten at jeg selv må samle inn egne empiriske data. Samtidig sikrer det høy kvalitet på datamaterialet da alle data er hentet fra fagfelleverderte artikler. En slik tilnærming er viktig av mange grunner, blant annet at en sammenligning av flere eksisterende studier kan gi ny innsikt i temaet (Aveyard, 2014). Metoden gir altså muligheten til å avdekke likheter og ulikheter, samtidig som den gir muligheten til å identifisere forskningshull som kan være interessant for fremtidige studier.

### **1.3 Avhandlingens struktur**

Avhandlingen er bygd opp med følgende struktur: Kapittel 1 vil ta for seg bakgrunn for valg av tema og presentasjon av avhandlingens problemstilling. Kapittel 2 vil belyse avhandlingens teoretiske tilnærming, herunder psykologisk arbeidsmiljø og jobbtilfredshet samt lederatferd og leders innflytelse på medarbeidere. I Kapittel 3 vil jeg redegjøre for litteraturstudie som metode, utfordringer knyttet til metoden samt presentere mitt «feature map» som viser de spørsmål som brukes som intervju-guide til forskningslitteraturen. I Kapittel 4 vil jeg presentere de artiklene og funnene som utgjør mitt datamateriale. Kapittel 5 vil utgjøre avhandlingens analysekapittel og i kapittel 6 vil jeg konkludere avhandlingens funn samt presentere mine forslag for videre forskning.

## **2. Teoretisk tilnærming**

### **2.1 Introduksjon**

I dette kapittelet vil jeg presentere begrunnelsen for valg av forskningsfelt før jeg redegjør for noen begreper som vil være vesentlig for å forstå avhandlingens helhet. Jeg vil starte med å redegjøre for psykososialt arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. Deretter vil jeg presentere begrepet lederatferd, hvor jeg vil redegjøre for noen av de mest sentrale lederatferdsteoriene. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for ulike måter lederatferd kan påvirke medarbeidere og deres jobbtilfredshet.

### **2.2 Valg av forskningsfelt**

Utgangspunkt for valg av forskningsfelt var en genuin interesse og fasinasjon for ledelse og leders innflytelse på organisasjonen. Spesielt de mikroprosesser som foregår i det daglige og som er med på å påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet i en organisasjon. Jeg ønsket å gå dypere inn i materien og dermed se spesifikt på hvordan ledere påvirker miljøet og de ansatte. Det ble derfor naturlig å se nærmere på ulike typer lederatferd og deres påvirkning på ansatte. Arbeidsmiljø og kultur i organisasjoner er omfattende og komplekse fenomener, så avhandlingen er snevret inn til å omhandle det psykososiale arbeidsmiljøet. Også under psykososialt arbeidsmiljø foreligger det flere faktorer som ville vært interessant å studere nærmere, men jeg har i denne avhandlingen kun valgt å fokusere på én undervariabel, jobbtilfredshet.

### **2.3 Psykososialt arbeidsmiljø og jobbtilfredshet**

For å forstå hva psykososialt arbeidsmiljø er må en først forstå begrepet arbeidsmiljø. Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer arbeidsmiljø til å omfatte både det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet på arbeidsplassen. Psykososialt arbeidsmiljø handler derimot om «... kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben» (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Einarsen og Skogstad (2011) viser til en noe bredere betegnelse for psykososiale faktorer som:

*«... de faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker ut fra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelse» (Einarsen & Skogstad, 2011, s. 18).*

Med det forstår vi at det psykososiale arbeidsmiljøet i en organisasjon i stor grad blir påvirket av både de sosiale rammene og den enkeltes opplevelse av arbeidsrelaterte forhold på en arbeidsplass.

Psykososialt arbeidsmiljø har en sentral rolle i organisatorisk sammenheng og er blant annet regulert i arbeidsmiljølovens §4-3. Det skal forhindre «... *at arbeidstakere utsettes for ulike negative forhold av psykososial karakter*» (Arbeidstilsynet, 2021). Det kan videre knyttes opp mot tre forhold i en organisasjon, herunder ytre faktorer som organisering av arbeid og klima på arbeidsplassen, samt indre forhold som innbefatter personlige oppfatninger og opplevelser. Det tredje forholdet tar for seg samspillet mellom indre og ytre faktorer og vektlegger resultater og konsekvenser (Einarsen & Skogstad, 2011). Kort oppsummert kan vi si at det psykososiale arbeidsmiljøet i større grad omhandler det mellommenneskelige aspektet av arbeidslivet, hvordan sosiale rammer blir fortolket av den enkelte medarbeider, og hvilke konsekvenser dette blant annet kan få for medarbeiderens jobbtilfredshet og ytelse (Einarsen & Skogstad, 2011).

Jobbtilfredshet er å anse som en undervariabel til psykososialt arbeidsmiljø og kan defineres som «... *en evaluerende tilstand som uttrykker ens formodninger, tilfredshet og positive følelser i relasjon til jobben*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 292). Jobbtilfredshet handler altså om den ansattes holdning til sitt arbeid, rangert fra positiv til negativ. Høy grad av tilfredshet kan tenkes å forankre medarbeiders forpliktelse til organisasjonen og styrke engasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Når vi snakker om jobbtilfredshet er det i hovedsak to hovedteorier som tradisjonelt sett har vært sentrale: innholdsteori og prosesssteori. Disse teoriene tar henholdsvis for seg indre og ytre faktorer som påvirker ens holdning til jobben, herunder forventninger, personlige behov og verdier, samt samspillet mellom disse faktorene og arbeidsmiljøet for øvrig (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Jobbtilfredshet anses som viktig i forståelsen av blant annet medarbeideres motivasjon, trivsel, produktivitet, sykefravær og turnover. Studier viser til at anerkjennelse, følelse av mening og selvstendighet ser ut til å påvirke jobbtilfredshet i stor grad (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Videre bygger de sentrale teoriene innen jobbtilfredshet blant annet på teori om at medarbeidere som er personlig tilfredsstilt og som trives på jobb, vil være i stand til å utføre sitt arbeid på en bedre måte. Tilfredse medarbeidere kan altså tenkes å bidra til økt engasjement, ytelse og effektivitet i organisasjonen. Jobbtilfredshet er dog et komplekst fenomen som henger tett sammen med forpliktelse og engasjement. Det kan til tider være

vanskelig å skille disse begrepene da de ofte må ses i sammenheng med hverandre (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Jobbtilfredshet ser ut til å bli påvirket av flere forhold. Herunder formelle forhold som lønn- og arbeidsforhold og mulighet for kompetanseheving, men også mellommenneskelige forhold som relasjon til ledere og kollegaer.

Det må også tas med i betraktning at medarbeidere kan trives godt med enkelte oppgaver i sin arbeidshverdag, men mislike andre sider ved jobben. Dette øker kompleksiteten knyttet til jobbtilfredshet. Mennesker som jobber i en organisasjon, er også forskjellige. De har ulike personlige behov og forventinger. Noen trives i komfortsonen, mens andre har et sterkt behov for faglig og personlig utvikling. En av lederens oppgaver blir da å identifisere ansattes behov slik at arbeidsmiljøet og de organisatoriske rammene tilpasses og tilrettelegges på en slik måte at medarbeideres behov blir møtt. Med andre ord sikre at gapet mellom forventning og virkelighet ikke blir for stort. Leders rolle vil også være viktig for den enkelte siden ledere har høy definisjonsmakt over hvilke arbeidsoppgaver som skal løses. Blant annet hvor mye ansvar og selvstendighet den enkelte medarbeider skal tillegges, og hvordan medarbeidere anerkjennes for sin ytelse. Ledere kan legge til rette for at medarbeidere utfordres faglig og dermed utvikler sin kompetanse, ut fra den forutsetning vedkommende innehar. Dette kan bidra til å styrke medarbeideres følelse av mening og tilhørighet til organisasjonen.

Det hele bunnar ut i tre basale psykologiske behov; *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet*. Behovene handler henholdsvis om følelsen av fri vilje, av å mestre oppgaver og være en ressurs, samt behovet for å samhandle med andre (Einarsen & Skogstad, 2011). Medarbeidere som opplever å få disse tre behovene tilfredsstillt i sin arbeidshverdag, vil oppleve økt jobbtilfredshet og vice versa. Jeg vil i de neste avsnittene redegjøre for hvordan lederatferd kan påvirke disse tre behovene.

## **2.4 Lederatferd**

Ledelse handler i stor grad om relasjoner og kontakt med medarbeidere, men også om å kunne organisere og føre an mot et felles mål. Dette innebærer blant annet utøvelse av makt og styring, samt administrativ og forvaltningsmessig kontroll (Kirkhaug, 2015). Atferd er derimot sammensatt av to elementer, herunder *holdninger* og *handlinger*, og dannes ut fra hva mennesker tror og mener, som igjen fører til fysiske handlinger (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Lederatferd må derfor ses i sammenheng med flere faktorer.

Først og fremst ligger personlige og individuelle kjennetegn til grunn for lederatferd, herunder egenskaper, erfaringer, kompetanse, verdier og holdninger. I tillegg kommer oppfatningen av de rollekrav som foreligger. Rollekrav kan innebære skriftlige nedfalte forventninger og krav i form av stillingsinstruks og arbeidskontrakt. Det kan også være forventninger som ikke er gjort eksplisitte, men som ligger til grunn som en følge av etablerte normer og kultur på arbeidsplassen. Slike krav og forventninger kan komme både fra over- side- og underordnede medarbeidere. Organisatoriske variabler som ledernivå, strukturelle rammer, omgivelser, oppgaver som skal løses, samt kjennetegn ved organisasjonen, kan også påvirke leders atferd (Høst, 2009). Lederatferd er som vi forstår et komplekst fenomen som påvirkes av mange variabler i en organisatorisk kontekst. Oppsummert kan vi si at en leders personlige trekk og de organisatoriske krav og forventninger til lederrollen i stor grad vil påvirke lederatferd. Gjennom årelang forskning er det utviklet flere lederatferdsteorier som er svært sentrale den dag i dag. Jeg vil kort redegjøre for fire vesentlige teorier innen lederatferd; relasjons- og oppgaveorientert ledelse og transaksjons- og transformasjonsledelse.

#### **2.4.1 Relasjons- og oppgaveorientert lederatferd**

Atferdssentrerte ledelsesdefinisjoner fokuserer på leders atferd fremfor deres personlighet. Slike definisjoner av ledelse legger vekt på leders konkrete handlinger og lederstil i relasjon til sine medarbeidere og de arbeidsoppgaver som skal utføres. Atferdstilnærmingen anses å være et resultat av både erfaring og opplæring. Med andre ord ikke medfødte egenskaper, men evner som kan læres og tilegnes over tid (Kirkhaug, 2015). De tidligste atferdsteoriene deles hovedsakelig inn i *relasjonsorientert-* og *oppgaveorientert* lederatferd. Disse lederatferdene er definert uavhengig av hverandre, og kan derfor forekomme i samtidig i en organisasjon.

Relasjonsorientert ledelse handler blant annet om å skape gode og langvarige relasjoner med sine medarbeidere ved å rose, motivere, lytte og anerkjenne medarbeiders perspektiver samt anse de som en likeverdig part. Relasjonsorienterte ledere støtter og legger til rette for at medarbeidere skal lykkes i sine oppgaver. De involverer og informerer sine medarbeidere vedrørende forhold som vil påvirke dem og forsøker å løse konflikter som oppstår på konstruktive måter (Yukl, 2013). Slike ledere vektlegger og oppfordrer i stor grad til gjensidig tillit i organisasjonen, og har tiltro til at medarbeidere selv skal avgjøre hvordan en oppgave bør løses for å oppnå best mulig resultat.

Oppgaveorientert ledelse har derimot fokus på effektivitet og produktivitet, samt det å legge til rette for at definerte mål nås gjennom overkommelige oppgaver. Oppgaver og ønsket

måloppnåelse er ofte tydelig definert, og det samme er rutiner og politikk på arbeidsplassen. En oppgaveorientert leder overvåker gjerne aktiviteter og progresjon, og håndterer konflikter eller problemer som truer fremgang fortløpende for å sikre at fastsatte mål nås innen gitte tidsfrister (Yukl, 2013).

I kjølvannet av disse to tilnærmingene har en tredje tilnærming i senere tid fått en sentral plass i lederskapsforskningen. *Situasjonstilnærmingen* er basert på antakelsen om at det ikke finnes én rett måte å lede på, men at effektiv lederstil må ses i sammenheng med og tilpasses den situasjonen ledelse skal utøves i. En av grunnene til at situasjonstilnærmingen har fått en sentral rolle er de stadige endringene organisasjoner utsettes for i et dynamisk marked. Organisasjoner, og ledere som sådan, er avhengige av å kunne tilpasse seg de til enhver tid endrede omgivelser og rammebetingelser for å overleve (Kirkhaug, 2015).

#### **2.4.2 Transaksjons- og transformasjons ledelse**

Innenfor det som betegnes som nyere ledelsesteorier finner vi verdibasert ledelse, også kalt institusjonell ledelse. Verdibasert ledelse går ut på å lede basert på et felles verdigrunnlag, med hensikt om å skape en meningsfull organisasjon som underbygger legitimitet og som tydelig viser hva den står for (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Verdibasert ledelse handler om å formulere og fremme organisasjonens felles verdier og visjoner for å skape tillit og troverdighet i organisasjonens omgivelser. I teorier om verdibasert ledelse er det et sentralt skille mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

Transaksjonsledelse handler som navnet tilsier, om en transaksjon mellom leder og medarbeider. Transaksjonen går i all hovedsak ut på å bytte arbeidskraft og ytelse mot tilfredsstillende belønning, og appellerer til medarbeideres materielle interesser. Det er gjerne økonomiske goder som bonus, avspasering eller andre incentiver av høy verdi for den ansatte. Transaksjonsledelse kjennetegnes ved at relasjonen mellom leder og medarbeider er basert på en gjensidig avhengighet, hvor forholdet opprettholdes så lenge begge parter tjener på relasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Transaksjonsledelse er også basert på det som kan kalles avviksledelse. Det omhandler å overvåke sine medarbeidere og kun korrigere atferd dersom avvik oppdages. Avvik kan være klager fra brukere eller ansatte, uønsket atferd, brudd på rutiner eller utilfredsstillende oppgaveløsning (Kirkhaug, 2015). Slike avvik kan bli møtt med ulike typer straff, for eksempel disiplinering eller tilbaketrekning av goder og ressurser. Dette skal bidra til at den ansatte endrer uønsket atferd eller forbedrer effektivitet.

Transformasjonsledelse er derimot å anse som en motpol til transaksjonsledelse. Lederen skal transformere sine medarbeidere ved å formulere og kommunisere en attraktiv visjon, personlig oppfølging og utvikling av medarbeiderne, og ved å gå foran som en god rollefigur (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Transformerende ledere legger vekt på å inspirere sine medarbeidere slik at de motiveres til å yte mer enn de ellers ville ha gjort. Medarbeidere involveres i organisatoriske beslutninger og oppfordres til å løse problemstillinger på egenhånd uten faren for å bli irettesatt. Det skal bidra til å stimulere og styrke medarbeideres intellektuell. Ledere kommuniserer og delegerer ansvar og oppgaver på en slik måte at det er tydelig hva som er forventet. En transformerende leder er klar over sine medarbeideres ulike behov, styrker og svakheter og tilrettelegger dermed for individuelle tilpasninger slik at medarbeideren har best mulige forutsetning for å lykkes med sine oppgaver (Høst, 2009).

## 2.5 Lederes påvirkning

Vi har nå fått en grunnleggende forståelse av hva lederatferd er, samt faktorer som kan påvirke lederatferd. Jeg vil nå rette fokus mot hvordan lederatferd kan påvirke *andre* mennesker og hvilke virkemidler som kan tas i bruk fra leders side for å oppnå ønskede resultater hos underordnede. Makt, innflytelse og påvirkning henger i stor grad sammen og er sentralt når man snakker om utøvelse av ledelse. Å kunne påvirke andre mennesker innebærer ofte at ledere må inneha en viss grad av makt. Makt og innflytelse kan tenkes å være to sider av samme sak, men innflytelse er å anse som svakere og mer subtilt enn makt. Makt kan forstås som evnen til å endre andre menneskers atferd og holdninger, samt få dem til å utføre handlinger som de kanskje ikke ville utført ellers (Martinsen, 2015, s. 317).

I kjølvannet av makt og innflytelse kommer påvirkning. Påvirkning handler i bunn og grunn om å *overbevise* eller *overtale* andre. Ved overbevisning handler det om å påvirke andre menneskers holdninger og oppfatninger, mens overtalelse i større grad handler om å påvirke handlinger eller atferd (Martinsen, 2015). For å påvirke atferd kan ledere benytte seg av flere virkemidler eller prinsipper. Ett virkemiddel kan være å tilby medarbeidere incentiver med hensikt om å skape en følelse av forpliktelse og dermed skape en uskreven psykologisk kontrakt om gjenytelse. Slike incentiver kan ses i sammenheng med transaksjonsledelse hvor det i stor grad benyttes økonomiske belønninger for å oppnå gjenytelse. Det er dog viktig å presisere her at incentivene også kan være anerkjennelse, sosial tilhørighet, kompetanseutvikling eller medbestemmelse for å nevne noen. Poenget er at incentivet som brukers må inneha høy verdi for *mottakeren*, uavhengig av hva belønningen er. Mottakeren



må også i minst mulig grad oppfatte at lederen forsøker å påvirke vedkommende for at et slikt gjensidighetsprinsipp skal kunne fungere optimalt (Martinsen, 2015).

Ledere kan også påvirke sine medarbeidere i form av å opptre og fremstå som konsistent. Med andre ord at leders atferd, holdning og handlinger er forutsigbare og stabile over tid slik at medarbeidere opplever lederen som troverdig og rasjonell. Ledere som fremstår som konsistente over tid kan benytte sin posisjon til å påvirke andre ved for eksempel å be om mindre og «ufarlige» tjenester som vedkommende sier seg enig i eller takker ja til. Det opprettes på dette tidspunktet en psykologisk forpliktelse mellom den ansatte og aktiviteten. Lederen kan da utnytte følelsen av forpliktelse til å komme med den egentlige forespørselen som da vil oppleves naturlig i kjølvannet av den første forespørselen. Eksempler på dette kan være at lederen inviterer til en samtale om jobbfest, som vedkommende stiller seg positiv til. Når vedkommende allerede er engasjert og tillagt en viss deltakelse til arrangementet, kan leder be vedkommende om å ta rollen som arrangement-planlegger. En slik rolle innebærer vesentlig mer arbeid, men lederen spiller på medarbeiderens følelse av forpliktelse til prosjektet og gjør det derfor vanskeligere for vedkommende å takke nei til forespørselen. Her er det viktig å presisere at slik påvirkningsprinsipp forutsetter at vedkommende som bli påvirket opplever at de har et reelt valg i situasjonen (Martinsen, 2015). Prinsippet hviler på en relasjonsorientert lederatferd hvor forholdet mellom leder og medarbeider er basert på gjensidig respekt og følelse av likeverd.

Ledere kan også benytte kraften av flertallet for å overtale eller overbevise sine medarbeidere. Ved å vise til hva «alle andre gjør» eller konsensus i markedet eller internt på avdelingen, kan ledere spille på medarbeiderens behov for konformitet (Martinsen, 2015). En slik tilnærming legger til grunn at medarbeidere innehar et behov for tilhørighet for å fungere optimalt. Ledere kan også spille på prinsippet om knapphet som virkemiddel for å oppnå ønskede effekter eller resultat (Martinsen, 2015). Dersom medarbeidere opplever konkurranse om begrensede mengde goder, utviklingsmuligheter eller andre typer belønninger, kan dette bidra til å skape en atferd hvor medarbeidere yter ekstra for å oppnå belønningen. Man kan skape samme effekt ved å true med tilbaketrekning av noe en allerede innehar som er av høy verdi. Det kan være økonomiske tap, tap av frihet, fleksibilitet eller andre viktige ressurser for enkeltpersoner eller avdelingen som helhet. Her blir balansegangen viktig å opprettholde, slik at tilnærmingen ikke vipper over til å skape negative konsekvenser som motstand, opprør eller motvilje til å utføre oppgavene.

Felles for all type påvirkningsteknikker er at effekten vil bli mest mulig optimal og langvarig dersom medarbeidere ikke opplever lederen som manipulerende eller taktisk (Martinsen, 2015). Medarbeidere som gjentatte ganger føler seg utnyttet eller lurt kan miste tillit til sin leder, samt lederens valg og beslutninger. Lederes karisma og personlighet spiller en stor rolle i hvordan slike virkemidler kommer til syne i den daglige kommunikasjonen. Bruk av påvirkningsprinsipper bør derfor innarbeides som en naturlig del av leders være- og kommunikasjonsmåte slik at medarbeidere opplever leder som autentisk, troverdig og etisk.

Videre kan ledere også påvirke medarbeidere ved å styrke følelsen av autonomi.

Medarbeidere som føler på frihet og tilstrekkelig grad av selvbestemmelse vil ofte oppleve økt grad av tilfredshet. Alle som arbeider i en organisasjon, er til en viss grad underlagt kontroll og styring fra ledere som følger av regler og organisatoriske rammer. Men ledere kan i stor grad påvirke følelsen av autonomi ved å støtte og oppfordre sine medarbeidere til å løse oppgaver selv, dele informasjon samt diskutere og reflektere rundt praktiske problemstillinger som dukker opp i arbeidshverdagen. Slik type lederatferd er tett koblet opp mot både relasjonsorientert ledelse og spesielt transformasjonsledelse.

Å oppmuntre til selvledelse, samt fremheve og spille på medarbeidernes styrker, kan bidra til kompetanseheving hos den enkelte som igjen kan bidra til å styrke følelsen av å være en viktig ressurs for organisasjonen. Ledere kan påvirke sine medarbeidere til å gjøre en ekstra innsats ved å vise tillit og tiltro på medarbeidernes kompetanse og ferdigheter. Medarbeidere tillegges da et visst personlig ansvar og forpliktelse til å fullføre oppgavene. Her er det dog viktig med en balansegang. Oppgaver som tillegges den ansatte må være i tråd med vedkommende sitt ferdighetsnivå slik at aktiviteten bidrar til å styrke mestringsfølelse, ikke motsatt. Den ansatte må også til en viss grad følges opp for å sikre og trygge at vedkommende er på rett vei (Einarsen & Skogstad, 2011). Dette henger sammen med behovet for tilhørighet. Balansegangen handler derfor også om å bygge opp under følelsen av å være en del av et team samtidig som en oppfordrer selvstendighet. Som en del av menneskets ur-instinkt er vi avhengige av å samhandle med andre for å overleve. Dette gjelder også i organisatoriske sammenhenger hvor ledere bør legge til rette for samarbeid og tilstedeværelse på tvers av stilling, nivå og avdeling for å underbygge følelsen av tilhørighet og trygghet blant de ansatte.

Selv om fokuset i stor grad ligger på hvordan ledere påvirker sine medarbeidere er det viktig å merke seg at ledere er mennesker på lik linje som alle andre. De påvirkes også i stor grad sine omgivelser og vi kan derfor se på dette som et gjensidig samspill mellom ledere og

medarbeidere (Martinsen, 2015). Avslutningsvis er det viktig å ta i betraktning at menneskers følelsesmessige liv og atferd varierer fra dag til dag. Det vil også påvirke hvordan ledere opptrer i arbeidshverdagen, som igjen kan få innflytelse for medarbeideres daglige innstilling. Ledere bør derfor være klar over hvordan slike følelsesmessige variasjoner kan oppfattes og tolkes i organisasjonen og hvilke konsekvenser dette kan få for gjenytelse, engasjement og trivsel (Einarsen & Skogstad, 2011).

## **3. Metodisk tilnærming**

### **3.1 Innledning**

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for avhandlingens forskningsdesign: litteraturstudie. Jeg vil starte med å begrunne valg av metode, samt redegjøre for litteraturstudie som metode og de kvalitetskrav som stilles til en god litteraturstudie. Videre vil jeg presentere fremgangsmåten for hvordan innsamling av data har foregått, samt hvilke kriterier som ligger til grunn for valg av data. Her vil jeg også belyse de utfordringer jeg har støtt på underveis. Deretter vil jeg redegjøre for avhandlingens validitet og reliabilitet og hvordan dette er forsøkt ivarettatt gjennom prosessen. Avslutningsvis vil vurderingsverktøyet «feature map» bli presentert, i tillegg til en skjematisk presentasjon av spørsmålene som er benyttet, med tilhørende forklaring for hvorfor disse spørsmålene er relevante for avhandlingen.

### **3.2 Valg av metode**

I utgangspunkt hadde jeg tenkt å gjennomføre en kvalitativ casestudie basert på intervju i egen organisasjon vedrørende lederatferd og deres påvirkning. Etter tilbakemelding fra veileder tidlig i prosessen ble jeg anbefalt å se nærmere på litteraturstudie som metode da dette ville bidra til å belyse avhandlingens problemstilling på en mer hensiktsmessig måte. Med begrenset tidsressurs gir litteraturstudie mulighet til å få tilgang til og fordype seg i en mengde litteratur av både empirisk og teoretisk art som vil være relevant for avhandlingen, uten å måtte samle inn dette selv. Dette bidrar til å gi oversikt over den eksisterende forskningen, som det vil være nyttig å ta med seg videre i praksis, samt at metoden bidrar til å identifisere områder som kan være aktuelle for videre forskning. I tillegg til *gap-spotting* gir metoden muligheten til å problematisere de funnene som avdekkes for å bidra til kritisk tenkning og utvikling av fagområdet.

### **3.3 Litteraturstudie som metode**

Som utgangspunkt for anvendelsen av litteraturstudie som metode har jeg valgt å benytte meg av boken «*Doing A Literature Review In Health And Social Care: A Practical Guide*» av Helen Aveyard (2014). Boken er i utgangspunktet rettet mot helse- og sosialfag, men gir en grunnleggende og praktisk innføring av metoden som kan benyttes på tvers av fagområder. Jeg har også benyttet boken «*Doing a Literature Review - Releasing the Social Science Research Imagination*» av Chris Hart (1998) som støttelitteratur.

Aveyard definerer litteraturstudien på følgende måte:

*«... a literature review is the comprehensive study and interpretation of literature that relates to a particular topic. When you undertake a literature review, you identify a research question and then seek to answer this question by searching for and analyzing relevant literature using a systematic approach»* (Aveyard, 2014, s. 2).

Litteraturstudie er altså en omfattende studiemetode av eksisterende litteratur som er relevant for forskningsspørsmålet. Data søkes frem og velges ut systematisk og analyseres. Som et resultat av det grundige og systematiske søket og analysen avdekkes ny innsikt og kunnskap, som kun er mulig å oppnå når all litteratur og relevante funn i analysen er sett i sammenheng med hverandre. Det kan bidra til nye perspektiv som til nå har vært skjult, som følge av at forholdene kun er studert i isolerte sammenhenger, men som i et større bilde kan bringe med seg nye resultater av betydning inn i fagfeltet (Aveyard, 2014). Aveyard (2014) viser videre til at litteraturstudie kan benyttes på to måter. Den første måten er som et verktøy i startfasen av et større forskningsprosjekt for å orientere seg i fagstoffet som er tilgjengelig. Den andre måten er som metode for å besvare en gitt problemstilling, slik jeg har valgt.

En god litteraturstudie må kunne vise til en systematisk gjennomgang av hvordan søket av datamaterialet ble gjennomført, og data ble analysert og evaluert (Aveyard, 2014). I en litteraturstudie må en også være bevisst på metodens kvalitetskrav. Hart (1998) presiserer at en litteraturstudie er kvalitetsmessig god dersom den imøtekommer følgende krav: *«Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis»* (Hart, 1998, s. 1). En litteraturstudie må med andre ord kunne vise til både bredde og dybde i sitt datamateriale. I denne avhandlingen sikres disse kravene blant annet ved at jeg benytter meg av to databaser som utgangspunkt for søk, herunder en database som er spesielt rettet mot det psykologiske aspektet av problemstillingen og en som er mer generell. Slik har jeg sikret at jeg har fått tilgang til tilstrekkelig med relevant datamateriale for å besvare problemstillingen.

Videre presiserer Hart (1998) at en litteraturstudie bør være konsistent, kortfattet og klar, med en tydelig og effektiv analyse. Dette kravet sikres ved å utforme et feature map som benyttes som et vurderingsverktøy for kritisk gjennomgang av innsamlet datamateriale. Hart (1998) beskriver feature map som et verktøy for å analysere og registrere et flertall artikler i et standardisert format, for å systematisere sentrale kjennetegn i de utvalgte artiklene. På den

måten kan likheter og ulikheter mellom de ulike publikasjonene avdekkes. Mitt feature map med tilhørende spørsmål vil bli presentert senere i avhandlingen.

### **3.4 Utvalgsriterier og søkeprosess**

For å sikre bredde i datamateriale var det naturlig å foreta søkene basert på engelske søkeord. «Leadership behavior» ble først benyttet som utgangspunkt, men jeg oppdaget raskt at dette begrepet hadde mange fellestrekk med «leadership style» og at begrepene ble benyttet om hverandre i litteraturen. For å sikre at jeg fanget opp alle nyanser ble begge søkeordene inkludert i studien. Disse søkeordene ble parret med «job satisfaction» for å identifisere treff som inneholdt begge referanser. I dette søket ble jeg oppmerksom på at begrepet «employee well-being» ble benyttet som et synonym til «job satisfaction». Jeg bestemte meg derfor for å inkludere dette i søket for å sikre at jeg fikk med meg flest mulig nyanser av emnet.

Ledelse er et komplekst fagområde hvor det er skrevet omfattende mengder litteratur. Jeg startet med et søk på «leadership AND job satisfaction» i søkemotoren Google Scholar, som kan sies å være en «akademisk» versjon av Google Search. Jeg endte opp med et resultat på 2 040 000 treff (22.02.21), som jeg videre forsøkte å avgrense til tidsperiode 1980-2021, som kan sies å være perioden for «nyere ledelseslitteratur» (nyere teorier om ledelse). Perioden ble valgt for å avgrense søkeutvalget da jeg i avhandlingen ønsker å fokusere på det nyere forskningslitteratur sier om lederatferd, påvirkning og jobbtilfredshet. Jeg endte da opp med et resultat på 1 120 000 treff som fremdeles var en u håndterbar mengde fagstoff. Det ble tydelig at jeg måtte utarbeide gode utvalgsriterier for å sikre relevans og kvalitet i mine funn. De omfattende resultatene søkemotoren Google Scholar ga meg, var lite hensiktsmessig å ta utgangspunkt i da de ikke tilfredstilte mine krav til kvalitet. Søket ga meg en u håndterbar mengde stoff innenfor for mange disipliner som ikke var realistisk å bearbeide innenfor de rammene jeg hadde til rådighet. Grunnet begrenset tidsressurs valgte jeg å benytte databaser som var mer spesifikk rettet mot problemsstillingens fagområde for å filtrere ut irrelevant litteratur.

Valg av database falt da på ProQuest, som ga meg tilgang til rundt 35 internasjonale og tverrfaglige databaser. Etter tips fra min veileder valgte jeg også å benytte databasen PsykInfo da deler av min problemstilling rettet seg mot feltet organisasjonspsykologi. Det at jeg har valgt å benytte to databaser bidrar til å sikre bredde i søkeprosessen og utvalget. Jeg foretok tre ulike søk i både ProQuest og PsykInfo, herunder søk på ordene:

- «*leadership behavior*» AND «*job satisfaction*»
- «*leadership style*» AND «*job satisfaction*»
- «*leadership style*» AND «*employee well-being*»

«Leadership style AND job satisfaction» ga flest treff med 29 628 treff (08.03.21), mot 15 724 treff (08.03.21) på søkeordene «leadership behavior AND job satisfaction». Det er her viktig å presisere at disse søkene til en viss grad overlappet hverandre og at mange av de samme artiklene dukket opp i begge søkene. Begge søk resulterte i en betydelig mengde treff, som forventet. Inklusjons- og eksklusjonskriterier ble derfor viktig for å redusere antall treff til en overkommelig mengde. Jeg valgte å inkludere kun engelskspråklige artikler fra fagfellevurderte vitenskapelige journaler publisert i tidsrommet 1980-2021. Jeg ekskluderte alle andre språk, inkludert skandinaviske, samt alle andre typer publikasjoner som bøker og rapporter. «Leadership style AND job satisfaction» ga etter avgrensning, 1370 treff, mens «leadership behavior AND job satisfaction» ga 605 treff. «Leadership style AND employee well-being» ga betydelig mindre treff, totalt 2341 (08.03.21) før avgrensning og 237 etter avgrensning, men resulterte likevel i flere relevante publikasjoner.

Etter å ha lest meg gjennom svært mange abstrakter basert på artikler med relevante titler, endte jeg opp med å laste ned totalt 32 artikler fra ProQuest som ble vurdert relevante for avhandlingens problemstilling. Ved nærmere gjennomgang av innledning og konklusjon for hver enkelt publikasjon, ble 15 artikler forkastet og 7 artikler vurdert som støttelitteratur basert på de tok for seg forhold utover problemstillingens tema. Artiklene hadde blant annet fokus på human resource management (HRM), prestasjonsmåling av ansatte og organisasjonsforpliktelse. Totalt 10 artikler ble stående igjen som kjernelitteratur og ble ansett som direkte relevant til å svare på avhandlingens problemstilling.

De samme søkene ble gjennomført i databasen PsykInfo. «Leadership style AND job satisfaction» ga også her flest treff av de tre sammensetningene av søkeord som ble benyttet, med totalt 870 treff (27.02.21) før de samme inkluderings- og eksklusjonskriterier som tidligere nevnt ble benyttet. «Leadership behavior AND job satisfaction» ga 212 treff totalt og 101 etter avgrensning (27.02.21). «Leadership style AND employee well-being» ga 31 treff totalt og 23 treff etter avgrensning (27.02.21). Jeg endte opp med å laste ned totalt 39 artikler fra PsykInfo som ble ansett relevant for problemstillingen. Ved ytterligere gjennomgang av disse artiklene ble 23 forkastet og 8 ansett som støttelitteratur. Til tross for at treffraten på

sammensetningen av søkeord var mindre i denne databasen, ga søkene meg totalt 8 artikler som ble ansett som direkte relevant for avhandlingens problemstilling.

Tidsskriftene hvor de utvalgte artiklene er publisert i, ble kontrollert opp mot Impact Factor (IF). IF er et mål på siteringsraten et vitenskapelig tidsskrift har i løpet av et bestemt år. Det er her viktig å presisere at dette er et mål for å sammenligne tidsskrifter og at målet ikke sier noe om siteringsraten for den enkelte artikkel (Universitet i Oslo, 2021). Kontroll av IF ga i dette tilfellet varierende utfall, da det ikke var mulig å finne IF for alle tidsskriftene. Dette ga derfor et dårlig sammenligningsgrunnlag, så jeg gjentok samme kontroll i Norsk senter for forskningsdata (NSD) sitt register over vitenskapelige publikasjonskanaler, hvor jeg fikk treff på alle. Fem av 18 tidsskrifter hadde nivå 2 som er den høyeste rankingen hos NSD, resterende tidsskrifter var rangert med nivå 1.

Målsetningen var å avdekke om det, basert på andres forskning i nyere forskningslitteratur, var noen sammenheng mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet. De 18 artiklene som jeg endte opp med, er publisert i tidsrommet 2004-2018. Tidsrommet er noe kortere enn utgangspunktet for søkeprosessen, men artiklene som ble valgt er etter egen vurdering, de artiklene som var godt nok egnet til å svare på avhandlingens problemstilling.

### **3.5 utfordringer**

En av de største utfordringene var å sikre kvalitet i datautvalget. Validitet og reliabilitet blir derfor vesentlig for å sikre det. Med validitet, eller gyldighet, mener vi om avhandlingen faktisk måler det den har til hensikt å måle (Jacobsen D. I., 2018). Avhandlingens kvalitet er med andre ord avhengig av at datamaterialet som presenteres, faktisk bidrar til å svare på problemstillingen. Kvalitet gjenspeiles også i avhandlingens reliabilitet, eller pålitelighet. En avhandling kan sies å ha høy grad av reliabilitet dersom andre som benytter samme design kommer frem til tilnærmede konklusjoner (Jacobsen D. I., 2018). For å sikre validitet og reliabilitet i denne avhandlingen har jeg gjennom strukturerte søk og utvalgsriterier, nøye valgt ut datamateriale som faktisk svarer på problemstillingen og som er av høy faglig kvalitet, ved at utvalgte artikler er fagfelleurdert. Jeg har også strukturert avhandlingen på en slik måte at både inkluderings- og eksklusjonsriterier, databaser og søkeprosess, er presentert på en slik måte at de er etterprøvbare.

Litteraturstudie som metode sikrer i stor grad kravet til reliabilitet da avhandlingen baserer seg på åpent tilgjengelige sekundærdata. Som en følge av at avhandlingen benytter



sekundærdata må en ikke i like stor grad ta hensyn til etiske aspekter. Bruk av allerede publisert forskningslitteratur bidrar til en distanse som gjør at man ikke trenger å forholde seg til faktorer som for eksempel intervju bias. En må likevel være bevisst på egen faglig tilhørighet og interesse og dens påvirkning i tolkningen av datamaterialet. Dette betyr også at man ikke kan kontrollere eventuelle feil i studier som inkluderes i datautvalget. Når det er sagt er alle artiklene i avhandlingens utvalg hentet fra anerkjente internasjonale tidsskrifter, som belyser flere fagområder enn kun mitt eget, som gjør at jeg i stor grad kan se på materialet med nye øyne. Jeg har også lagt til grunn at disse tidsskriftene opererer med strenge kvalitetskrav og at studier derfor kan anses som pålitelige. En annen utfordring knyttet til litteraturstudie er begrenset tilgang på datamateriale, som kan medføre at en ikke får belyst enkelte perspektiv som kan være viktige for å svare på problemstillingen. Noen av artiklene jeg fant relevant på bakgrunn av tittel og abstrakt, spesielt artikler publisert før 2000-tallet, var ikke mulig å få tilgang til. Jeg mener likevel at jeg sitter igjen med et representativt utvalgt som i stor grad kan besvare avhandlingens problemstilling.

### **3.6 «Feature map»**

Et feature map er som nevnt, et vurderingsverktøy som benyttes for å kartlegge og «intervjue» utvalgt litteratur (Hart, 1998). Dette vurderingsverktøyet skal hjelpe meg å svare på avhandlingens problemstilling ved at relevant informasjon trekkes ut og systematiseres på en presentabel og oversiktlig måte.

Mitt feature map er utarbeidet med totalt 19 spørsmål fordelt på tre deler. Første del tar for seg publikasjonenes bakgrunnsinformasjon, blant annet forfatter, publiseringsår, metode og utvalgskriterier. I andre del presenteres kjennetegn ved organisasjonene som er studert i den utvalgte litteraturen, herunder bransje, sektor og størrelse på organisasjonene, samt kjennetegn ved respondentene. Tredje og siste del fokuserer på spørsmål direkte knyttet opp mot avhandlingens problemstilling. Denne delen omhandler derfor sammenhenger mellom lederatferd og jobbtilfredshet. Presentasjon av mitt feature map følger.

#### **3.6.1 Spørsmål 1-7. Bakgrunnsinformasjon for den utvalgte publikasjonen**

Spørsmålene i del én har til hensikt å belyse publikasjonenes bakgrunnsinformasjon.

Bakgrunnsinformasjon som er etterspurt i mitt feature map er forfatters navn og navn på publikasjon, hvilket år og medium artikkelen er publisert i, samt forfatters faglige tilhørighet og studiens metode.

For å sikre validitet, reliabilitet og generaliserbarhet i avhandlingen, er det viktig å kartlegge slik bakgrunnsinformasjon. Denne type informasjon forteller noe om bredden i utvalget samt synliggjør eventuelle skjevheter. Dersom utvalget viser en overrepresentasjon av eldre litteratur kan det for eksempel skape tvil om gyldigheten i avhandlingens funn. Bruk av metode og utvalgskriterier i litteraturutvalget er viktig for å kartlegge, spesielt når en benytter seg av sekundærdata. Dette fordi det danner grunnlaget for generaliserbarhet i den grad det sier noe om hvordan informasjonen i utvalget er samlet inn.

### **3.6.2 Spørsmål 8-12. Kjennetegn ved studerte organisasjoner**

Spørsmålene i del to skal belyse den organisatoriske konteksten. Her var jeg ute etter å kartlegge kjennetegn blant organisasjonene eller den organisatoriske konteksten studiens respondenter befinner seg i. I denne delen dreier spørsmålene seg om bransje og sektor, størrelse og geografisk beliggenhet samt hvilket organisatorisk nivå de aktuelle respondentene befant seg på.

En slik kartlegging vil for eksempel tydeliggjøre om enkelte bransjer eller sektorer skiller seg vesentlig ut eller om en gruppe ansatte er overrepresentert. Dersom det viser å være en overrepresentasjon av for eksempel ledere som respondenter i studier som har til hensikt å kartlegge jobbtilfredshet blant ansatte vil dette kunne være med på å påvirke generaliserbarheten. Spørsmålene i denne delen er ikke direkte knyttet opp mot problemstillingen, men er likevel viktige å stille for å synliggjøre likheter og ulikheter i utvalget.

### **3.6.3 Spørsmål 13-18. Sammenheng mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet**

Del tre fokuserer på avhandlingens problemstilling, herunder sammenhengen mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet. Her har jeg også vært opptatt av å kartlegge hvordan den enkelte studien definerer begrepene lederatferd og jobbtilfredshet, dette for å kartlegge om det er konsensus rundt tematikken.

Jeg stiller også spørsmål om hvorvidt studiene kan vise til at lederatferd faktisk påvirker ansattes jobbtilfredshet, og dersom det finnes en sammenheng, hvilken type lederatferd som vil påvirke ansatte jobbtilfredshet positivt, dette for å kartlegge eventuelle ulike aspekter i en kompleks tematikk. Jeg stiller også spørsmål om hva studiene konkluderer med for å sikre et godt sammenligningsgrunnlag utover det de andre spørsmålene har svart på. Til slutt stiller jeg spørsmål om forslag til videre forskning for å kunne identifisere eventuelle forskningshull.

### **3.6.4 Oppsummering**

Jeg har i dette kapitlet redegjort for avhandlingens metodevalg, hvor litteraturstudie er benyttet. Jeg har presentert litteraturstudie som metode og begrunnet hvorfor metoden er hensiktsmessig for å besvare avhandlingens problemstilling. Videre har jeg presentert fremgangsmåten for innsamling av datamateriale, samt hvilke inkluderings- og eksklusjonskriterier som er benyttet. Jeg har videre drøftet de utfordringer jeg møtte i søkeprosessen, samt utfordringer knyttet til reliabilitet og validitet. Til slutt presenterte jeg mitt feature map som er benyttet som intervjuguide i gjennomgangen av den utvalgte litteraturen.

## 4. Presentasjon av datamaterialet

### 4.1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet presentere de 18 artiklene som utgjør avhandlingens datagrunnlag. Først vil jeg presentere artiklene i tabellform for å gi en god oversikt over utvalget. I denne tabellen fremkommer forfatter, årstall for publisering, publikasjonsmedium og formål med studiene. Jeg vil presentere felles kjennetegn i datautvalget samt den metodiske tilnærmingen, den organisatoriske konteksten og kjennetegn ved respondenter og utvalgskriterier som er benyttet i utvalget. Videre vil jeg redegjøre for begrepene lederatferd og jobbtilfredshet i utvalget, samt belyse likheter og ulikheter. Avslutningsvis vil jeg presentere konklusjoner rundt effekten av lederatferd fra artiklene og hvilken lederatferd som påvirker jobbtilfredshet positivt.

### 4.2 Artikkeloversikt

Tabellen som presenteres under gir en oversikt over litteraturutvalget i denne avhandlingen. Presentasjonen er sortert alfabetisk etter forfatters navn.

Tabell 1: Litteraturoversikt

Forfatter	Tittel	Tidsskrift	Formål
Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016)	<i>Leadership style and job satisfaction in higher education institutions</i>	International Journal of Educational Management	Studere virkningen av lederstil på jobbtilfredshet hos ansatte i høyere utdanningsinstitusjoner.
Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013).	<i>The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction</i>	Educational Sciences: Theory & Practice	Bestemme effekten av lederstil for skoleadministratorer på læreres jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse.
Belonio, R. J. (2012)	<i>The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employees in Bangkok</i>	AU-GSB E-Journal	Undersøke effekten av lederstil på ansattes jobbtilfredshet og effekten av jobbtilfredshet på ansattes ytelse.
Dartey-Baah K., & Emmanuel, A. (2016)	<i>“Carrot and stick” leadership style</i>	African Journal of Economic and Management Studies	Å undersøke relevansen av en transaksjonsstil for å predikere ansattes jobbtilfredshet i en moderne forretningsorganisasjon.
Fernandez, S. (2008)	<i>Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction</i>	Public Performance & Management Review	Studere forholdet mellom relasjonsoppgave og endringsorientert ledelse og offentlig ansattes oppfatning av ytelse og jobbtilfredshet.
Gilstrap, J. B., & Collins B. J. (2012)	<i>The importance of being trustworthy- Trust as a mediator of the relationship</i>	Journal of Leadership &	Undersøkte forholdet mellom lederatferd og underordnet jobbtilfredshet ved å ta i

	<i>between leader behaviors and employee job satisfaction</i>	Organizational Studies	bruk det teoretiske perspektivet til den integrerende tillitsmodellen.
Hamidifar, F. (2010).	<i>A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at IAU in Tehran, Iran</i>	AU-GSB E-Journal	Undersøke hvordan lederstiler påvirker ansattes jobbtillfredshet ved Islamic Azad University.
Havig, A.K., Skogstad A., Veenstra M., & Romoren T. I. (2011)	<i>The effects of leadership and ward factors on job satisfaction in nursing homes- A multilevel approach</i>	Journal of Clinical Nursing,	Undersøke forholdet mellom jobbtillfredshet og oppgave- og relasjonsorientert ledelse.
Inceoglu I., Thomas G., Chu C., Plans D., & Gerbasi D. (2018).	<i>Leadership behavior and employee well-being- An integrated review and a future research agenda</i>	The Leadership Quarterly	Undersøke prosessen hvor lederatferd påvirker medarbeideres trivsel.
Jacobs C., Pfaff H., Lehner B., Driller E., Nitzsche A., & Stieler-Lorenz B., et al. (2013).	<i>The influence of transformational leadership on employee well-being- Results from a survey of companies in the information and communication technology sector in Germany</i>	American College of Occupational and Environmental Medicine	Undersøke effekten av en transformasjonsstil på ansattes trivsel.
Malik, S. H. (2013)	<i>Relationship between Leader Behaviors and Employees' Job Satisfaction- A Path-Goal Approach</i>	Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences	Se på forholdet mellom lederatferd og ansattes jobbtillfredshet i Pakistan.
Menon, M. E. (2014)	<i>The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction</i>	Journal of Educational Administration	Undersøke sammenhengen mellom transformasjons-, transaksjons- og passiv lederatferd, læreres oppfatning av ledereffektivitet og lærernes jobbtillfredshet.
Nazim, F., & Mahmood, A. (2018).	<i>A Study of relationship between leadership style and Job Satisfaction</i>	Journal of Research in Social Sciences	Finne forholdet mellom lederstil hos rektorer og jobbtillfredshet hos offentlige høyskolelærere, herunder transaksjons- og transformasjonsledelse. Samt sammenligne lederstilene hos menn og kvinner i offentlige høyskoler og sammenligne jobbtillfredsheten mellom menn og kvinner i offentlige høyskoler.
Nielsen K., Yarker J., Brenner S. O., Randall R., & Borg V. (2008)	<i>The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people</i>	Journal of Advanced Nursing	Undersøke sammenhengen mellom transformasjonsledelse, følgeres opplevde arbeidsforhold og jobbtillfredshet hos de ansatte.
Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006).	<i>A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction</i>	Leadership in Health Services	Utforske forholdet mellom sykehuslederens lederstil og ansattes jobbtillfredshet.
Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2012).	<i>The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry</i>	Tourism and Hospitality Research	Undersøke innflytelsen av ulike lederatferder hos ledere i hotell- og reiselivsbransjen på ansattes jobbtillfredshet for å lukke hull i lederforskning.

van Dierendonck, D., Haynes C., Borrill C., & Stride C. (2004).	<i>Leadership Behavior and Subordinate Well-Being</i>	Journal of Occupational Health Psychology	Undersøke sammenhengen mellom lederatferd og trivsel hos underordnede.
Yang, Y.F. (2016)	<i>Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction</i>	Psychological Reports	Diskutere innflytelsen av transformasjonsledelse på jobbtilfredsheten, gjennom seks alternative modeller relatert til ledertillit.

### 4.3 Kjennetegn ved datautvalget

Fire av artiklene er publisert i tidsrommet 2004-2009, mens ni er publisert i tidsrommet 2010-2015. De resterende artiklene er publisert i tidsrommet 2016-2018. Dette er en god tidsmessig spredning for den nyeste forskningslitteratur som det var ønskelig å utforske, med en dominerende mengde publikasjoner i tidsrommet 2010-2015.

Fem av artiklene er skrevet av forskere med bakgrunn innen psykologi og helse, hvor noen av dem har tilknytning til organisasjonspsykologi og ledelse. Hovedtyngden av artiklene, herunder ti, er skrevet av forskere med bakgrunn innen ledelse, med tilknytning til såkalte «business schools». De resterende artiklene er skrevet av forskere med tilknytning til utdanning og skole. Den geografiske fordelingen i utvalget er jevn mellom vestlige og østlige land. Av vestlige land er to artikler skrevet av amerikanske forskere (Fernandez 2008, Gilstrap og Collins 2012) to av tyske forskere (Rothfelder m.fl 2012, Jacobs m.fl 2013) og en er fra Lithauen (Alonderiene og Majauskaite 2016). To studier er fra Skandinavia, henholdsvis fra Norge (Havig m.fl. 2011) og Danmark (Nielsen m.fl. 2008). De to siste studiene er fra England (van Dierendonck m.fl. 2004, Inceoglua m.fl. 2018). Av østlige land er flere studier fra Asia, henholdsvis Tyrkia (Aydin m.fl 2013), Thailand (Belonio 2012), Pakistan (Malik 2013), India (Nazim og Mahmood 2018) og Taiwan (Yang 2016). To studier er skrevet av iranske forskere (Rad og Yarmohammadian 2006, Hamidifar 2010), mens en studie er fra Kypros (Menon 2014). Den siste studien er fra Afrika (Dartey-Baah og Ampofo 2016).

Det er en klar overvekt av ledelsesforskere i utvalget, men forskere innen psykologi er også godt representert. Når det gjelder den geografiske spredningen i utvalget er fordelingen mellom vestlige og østlige land jevnt fordelt, med 10 av vestlig opprinnelse mot åtte av østlig opprinnelse. Dette underbygger generaliserbarheten i studien.

#### 4.4 Metodisk tilnærming i datautvalget

Jeg vil klassifisere hovedmengden av studiene for empiriske. Fire av studiene er tverrsnittsundersøkelser hvor det blant annet er benyttet spørreskjema, strukturerte intervjuer og feltobservasjoner (Jacobs m.fl. 2013, Malik 2013, Havig m.fl. 2011, Nielsen m.fl. 2008, Dartey-Baah og Ampofo 2016). I utvalget finnes én longitudinal studie som strekker seg over 14 måneder (van Dierendonck m.fl. 2004) og to litteraturreviwer (Aydin m.fl. 2013, Inceoglua m.fl. 2018). De resterende studiene er kvantitative og er dermed i flertall. Mange av artiklene inneholder en kort litteraturgjennomgang som gir oversikt over tidligere forskning og fagfeltet. Det er verdt å merke seg at selv om det er en klar overvekt av kvantitative studier, er det likevel en god balanse i utvalget når det gjelder metodebruk.

#### 4.5 Organisatorisk kontekst

Åtte av studiene er gjennomført i privat sektor og åtte er gjennomført i offentlig sektor, hvorav én av disse er gjennomført i både private og offentlige universitet. I tre av studiene er det ikke spesifisert sektortilhørighet, hvor to av disse er litteraturstudier. Av bransjetilhørighet har fem av studiene tilknytning til utdanning, herunder universitet og høyskole. Fire studier er gjennomført innenfor helse, herunder sykehus og sykehjem. Av de resterende studiene er én studie gjennomført innenfor offentlig administrasjon i USA, mens resten fordeler seg på ulike bransjer innen privat sektor, herunder industri, bank, IKT, hotell og forsikring. Det er med andre ord en overvekt av studier gjennomført innen utdanning og helse, men jevn fordeling når det kommer til forholdet mellom privat og offentlig sektor.

I flere av de utvalgte studiene er det ikke spesifisert størrelse på organisasjonene som er studert. I de studier hvor størrelse er beskrevet er det veldig varierte beskrivelser av omfanget. Den mest omfattende studien kommer fra USA (Fernandez, 2008), og er basert på den offentlige medarbeiderundersøkelsen «*Federal Human Capital Survey*», som ble gjennomført blant føderale ansatte i USA, herunder 100 000 ansatte i år 2002. Videre innbefatter utvalget to omfattende studier som begge er gjennomført i Iran. En av studiene ble gjennomført av Hamidifar (2010) og fant sted blant 357 private universiteter, med 60 000 ansatte. Rad og Yarmohammadian (2006) gjennomførte en studie blant 12 sykehus, med til sammen 6405 ansatte. Menon (2014) gjennomførte en studie i 10 offentlige ungdomsskoler i Kypros. Antall ansatte er ikke oppgitt.

Alonderiene og Majauskaite (2016) foretok en studie blant 10 offentlige universitet Litauen, heller ikke her er antall ansatte oppgitt. Havig m.fl. (2008) gjennomførte en omfattende

tverrsnittsundersøkelse blant 22 offentlige sykehjem i Norge, med henholdsvis 6-25 heltidsansatte. Yang (2016) gjennomførte sin studie i fire store forsikringsselskap i Taiwan, hvor antall ansatte ikke er spesifisert. Nazim og Mahmood (2018) gjennomførte en studie blant 43 høyskoler i India, hvor det totalt arbeidet 2150 lærer. Til slutt har Jacobs m.fl (2013) gjennomført en studie blant IKT-bedrifter hvor de oppgir at studien ble gjennomført i seks bedrifter som hver for seg hadde mellom 10-250+ ansatte. Da det var en svært varierende beskrivelse av størrelse på organisasjonene studiene var gjennomført i, blir det vanskelig å vektlegge dette med tanke på representativitet basert på størrelse.

#### **4.6 Kjennetegn ved respondentene og utvalgsriterier**

Hele 16 av 18 studier er basert på spørreskjema. De to resterende studiene er litteraturstudier (Aydin m.fl. 2013, Inceoglua m.fl. 2018). Fire av studiene er såkalte tverrsnittsundersøkelser, hvor en av studiene oppgir at de i tillegg har benyttet seg av intervjuer og observasjoner (Havig m.fl. 2011). I denne studien har 444 sykepleiere svart på en spørreundersøkelse, mens 40 avdelingsledere og 13 direktører har blitt intervjuet. Studien er i tillegg basert på feltobservasjoner på 22 sykehjem, herunder 40 sykehjemsavdelinger i syv norske kommuner. Malik (2013) har benyttet tre typer spørreskjema på et utvalg av 165 ansatte, herunder 44 mellomledere og 121 førstelinjeledere. Bransje og sektor er dog ikke oppgitt i denne studien. Jacobs m.fl. (2013) har tatt utgangspunkt i et utvalg på 318 ansatte under ledernivå i IKT-bransjen. Den siste av tverrsnittstudiene ble gjennomført blant 215 ansatte under ledernivå i en afrikansk industri-bedrift (Dartey-Baah og Ampofo 2016). Utvalgets eneste longitudinale studie (van Dierendonck m.fl. 2004) ble gjennomført blant et utvalg britiske helsepersonell, hvor 38 ledere og totalt 562 av deres underordnede, henholdsvis sykepleiere, fysioterapeuter etc., deltok minst en gang i løpet av 14 måneders periode.

Av de kvantitative studiene, hvor det utelukkende ble benyttet spørreskjema, fokuserte syv av dem på ansatte uten lederansvar, herunder lærere og ikke-undervisende personell, servicepersonell og fagarbeidere. Rad og Yarmohammadian (2006) sin studie tok utgangspunkt i et utvalg på 665 ansatte, 127 førstelinje ledere, 11 mellomledere og 11 toppledere. Det ble benyttet to typer spørreskjema i denne studien, hvorav ett skjema ble distribuert til ansatte *uten* lederansvar, mens ett ble distribuert til ansatte *med* lederansvar. Samme prinsipp ble benyttet av Alonderiene og Majauskaite (2016) i sin studie, hvor 72 ansatte og deres 10 ledere ble presentert med hvert sitt spørreskjema. I studien som er gjennomført basert på *Federal Human Capital Survey* av Fernandez (2008) ble et utvalg på



100.000 føderale ansatte benyttet. Utvalget inkluderte ansatte på fem nivåer, alt fra ikke-tilsyn til nivået for ledende ansatte. Gilstrap og Collins (2012) gjennomførte sin studie blant 246 fagpersoner uavhengig av stillingsnivå.

Oppsummert ser vi at det er en god spredning i utvalget når det gjelder funksjoner og stillinger. Studiene som er presentert tar for seg alle nivå i en organisasjon samlet sett, men det er verdt å merke seg at det er overvekt av ansatte *uten* lederansvar i dette utvalget. Det er ikke overraskende med tanke på at de fleste studiene hadde til hensikt å studere forholdet mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet.

## **4.7 Like og ulike tilnærminger i forskningen**

### **4.7.1 Lederatferd**

Et fåtall av studiene kommer med nye definisjoner på lederatferd eller lederstil, men henviser til etablerte og anerkjente teorier og definisjoner. Yukl's (2002, 2010, 2013) definisjoner av relasjons-, oppgave- og endringsorientert ledelse går igjen i mange av studiene. Det samme gjør ulike definisjoner av transaksjons- og transformasjons ledelse, hvor Bass og Avolio, samt Burns (1978) er gjennomgående referanser. Alonderiene, og Majauskaite (2016) fokuserer på tjenesteledelse (servant leadership) og henviser til blant annet Howell og Costley, (2006), Pardey (2007) og Lewis og Noble (2008). Til tross for ulike definisjoner er det likevel konsensus om definisjonen av lederatferd.

### **4.7.2 Jobbtilfredshet**

Når det gjelder jobbtilfredshet er det flere studier som ikke oppgir noen definisjon. Av de ni studiene som belyser dette nærmere er det noe varierende beskrivelser som benyttes.

Rad og Mosadeghrad (2006) viser til en tidligere definisjon av Mosadeghrad (2003b) hvor jobbtilfredshet defineres som følgende:

*«Employee job satisfaction is an attitude that people have about their jobs and the organizations in which they perform these jobs. Methodologically, we can define job satisfaction as an employee's affective reaction to a job, based on a comparison between actual outcomes and desired outcomes».*

Nazim og Mamood (2018) beskriver jobbtilfredshet som:

*«Job satisfaction denotes happiness and exuberance with one's work. It is connected with the needs of the employees. If an organization fulfils the need of the employees, then they get job satisfaction».*

Malik (2013) beskriver jobbtilfredshet som:

*«Job satisfaction has been treated both as a general attitude and satisfaction with five specific dimensions of the job. It includes employee feelings about various aspects of job such as pay, promotion opportunities, work conditions, supervision, organizational practices and relationships with co-workers (Misener et al., 1996)».*

Belonio (2012) viser til Spector's (1997) definisjon for å beskrive ansattes tilfredshet som:

*«Employee Satisfaction is the way people feel about their jobs and the different aspects of their jobs (Spector, 1997)».* Alonderiene og Majauskaite (2016) viser til Noe et al., (2006) sin definisjon av jobbtilfredshet:

*«Job satisfaction is commonly understood as a set of emotions, feelings or attitudes toward one's working environment. It is described as a pleasurable feeling which stems from personal perceptions about fulfilments of one's job and values».*

Både Hamidifar (2010) og Dartey-Baah og Ampofo (2016) benytter Locke (1976) og Smith et al. (1969) definisjon for å beskrive jobbtilfredshet: *«Job satisfaction may be defined as a positive emotional response from the assessment of a job or specific aspects of a job».*

Jacobs m.fl. (2013) benytter en mer generell beskrivelse av psykologisk velvære og henviser til Ryff's (1989) definisjon: *«psychological well-being as a combination of self- acceptance, positive relations with others, autonomy, environmental mastery, purpose in life, and personal growth».*

Det samme gjør Inceoglua m.fl. (2018), men benytter Grant et al., (2007) definisjon: *«Psychological well-being is broadly defined in terms of "subjective experience and functioning", while physical well-being encompasses "bodily health and functioning"».*

Oppsummert kan vi se at det er enighet blant forskerne om hva jobbtilfredshet er, selv om det benyttes ulike begreper og definisjoner. Jobbtilfredshet kan generelt oppsummeres som

ansattes personlige følelser eller opplevelser av forhold knyttet til arbeid, arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø.

#### **4.8 Sammenheng mellom lederatferd og ansattes jobbtillfredshet?**

Samtlige studier viste til at lederatferd påvirket ansattes jobbtillfredshet i større eller mindre grad. Rad og Yarmohammadian's (2006) studie konkluderte med at ansattes jobbtillfredshet var betydelig korrelert og ble påvirket av sykehuslederes lederatferd. Nazim og Mahmood (2018) konkluderte med at det var en signifikant sammenheng mellom lederatferd hos rektorer og jobbtillfredsheten hos høyskolelærere. Malik (2013) konkluderte med det samme, hvor ansattes jobbtillfredshet ble funnet signifikant korrelert og påvirket av ledernes atferd. Jacobs m.fl. (2013) sin studie konkluderte med at en lederstil som formildet følelse av tillit og mening ovenfor de ansatte førte til høyere jobbtillfredshet. Belonio (2012) viste til at ulike lederstiler så ut til å ha positiv effekt på ansattes jobbtillfredshet.

Yang (2016) konkluderte i sin studie med at lederatferd hadde indirekte innflytelse på ansattes jobbtillfredshet. Alonderiene og Majauskaite (2016) viste til positiv innvirkning av lederatferd på ansattes jobbtillfredshet. Hamidifar (2010) konkluderte med at ulike lederatferd vil påvirke ansattes jobbtillfredshet på ulike måter. Dartey-Baah og Ampofo (2016) og Havig m.fl. (2011) viste til en signifikant sammenheng mellom lederatferd og jobbtillfredshet. Det samme gjorde Nielsen m.fl. (2008), som konkluderte med at lederatferd var sterkt relatert til hvordan ansatte oppfattet sitt arbeidsmiljø.

Aydin m.fl. (2013) viste til at lederatferd påvirket ansattes jobbtillfredshet i tillegg til organisasjonsforpliktelse. Rothfelder m.fl. (2012) konkluderte med at tyske hotellansatte i stor grad ble påvirket av sine ledes atferd. Menon (2014) viste til at kypriotiske læreres jobbtillfredshet og oppfatning av ledereffektivitet hadde sammenheng med ledernes atferd. Fernandez (2008) sin studie viste at leders atferd hang sammen med ansattes jobbtillfredshet og ytelse. Gilstrap og Collins (2012) konkluderte med at leders atferd påvirket ansattes tillitsforhold og dermed også deres jobbtillfredshet. Van Dierendonck m.fl. (2004) konkluderte i sin longitudinale studie med at ansattes jobbtillfredshet ble påvirket av lederatferd, men understreket at relasjonen var mer komplisert enn antatt.

#### **4.9 Hvilken lederatferd påvirker jobbtillfredshet positivt?**

Ti av studiene konkluderte med at ansattes jobbtillfredshet ble påvirket positivt av en lederatferd som er relasjonsorientert. De nevnte studiene benytter noe ulike betegnelser for å

beskrive slik lederatferd, herunder transformasjonsledelse, tillitsbasert ledelse og tjenesteledelse. De studier som viste til relasjonsorientert ledelse, var studier gjort blant føderale ansatte i USA (Fernandez, 2008), sykehusansatte i Iran (Rad og Yarmohammadian, 2006) og ansatte i helsesektor i England (van Dierendonck m.fl., 2004). Yang (2016) viste til at tillitsbasert ledelse påvirket jobbtillfredshet positivt for servicepersonell i forsikringsselskap i Taiwan. Alonderiene og Majauskaite (2016) viste til at tjenesteledelse virket positivt på ansatte i høyere utdanningsinstitusjoner i Litauen. De studier som viste til en sammenheng mellom transformasjonsledelse og positiv innflytelse på jobbtillfredsheten til ansatte inkluderte høyskolelærere i India (Nazim og Mahmood, 2018), ansatte i tyske IKT-bedrifter (Jacobs m.fl., 2013), helsepersonell i helsesektoren i Danmark (Nielsen m.fl., 2008), tyrkiske lærere (Aydin m.fl., 2013), hotellansatte i Tyskland (Rothfelder m.fl., 2012) og amerikanske industriarbeidere (Gilstrap og Collins, 2012).

Fem studier viste til at en blanding av oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil, eller transaksjons- og transformasjons ledelse, påvirket jobbtillfredsheten positivt. Felles for disse studiene var at ulike lederstiler ville være hensiktsmessige i ulike situasjoner og ved ulike typer oppgaver. Havig m.fl. (2011) viste i sin studie til at både en relasjonsorientert og en oppgaveorientert lederstil hadde positiv sammenheng med jobbtillfredsheten blant sykehjemsansatte i Norge. Malik (2013) kunne i sin studie fra Pakistan, konkludere med at ansattes jobbtillfredshet ble signifikant påvirket av leders atferd. Belonio (2012) konkluderte i sin studie gjennomført blant thailandske bankansatte, at både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse kunne påvirke ansattes jobbtillfredshet på forskjellige måter og at ledere som kombinerte disse lederstilene ville få positivt resultat. Det samme viste Menon (2014) til i sin studie blant ungdomsskolelærere på Kypros. Hamidifar (2010) kunne i sin studie vise til at transaksjonsevner kombinert med rett dose transformasjonsevner ville være den ideelle lederstilen blant universitetsansatte i Iran, som ikke driver med undervisning.

En studie utført i Afrika av Dartey-Baah og Ampofo (2016) konkluderte som den eneste studien, at transaksjonsatferd var den lederatferden som ville påvirke jobbtillfredshet positivt. Denne studien ble gjennomført blant ansatte i afrikanske industri-bedrifter. Studien konkluderte med at det var en signifikant sammenheng mellom betingede belønninger og arbeidsglede.

Inceoglua m.fl. (2018) var den eneste studien i utvalget som ikke beskrev hvilken type lederatferd som ville være hensiktsmessig for å fremme jobbtillfredshet, men viste i sin

litteraturstudie til at forskningslitteraturen så ut til å ha et standardisert perspektiv på ledereffektivitet og de modeller som måler ytelse blant ansatte, men at de ikke tilstrekkelig vurderer dynamikken i de prosessene som ligger til grunn mellom lederatferd og ansattes tilfredshet:

*«We reviewed relationships between leadership behavior and specific types of employee well-being by considering mediational processes, arriving at the conclusion that the current literature in this area has a default perspective coming from leadership effectiveness and employee performance models. Furthermore, research on employee well-being does not sufficiently consider the inherently dynamic nature of the processes underlying leadership behaviors and employee well-being from theoretical and methodological perspectives».*

#### **4.10 Oppsummering**

Oppsummert ser vi at det er stor enighet i utvalget om hvorvidt lederatferd *faktisk* påvirker ansattes jobbtfredshet. Det er dog større uenighet om *hvilken* type lederatferd som vil påvirke jobbtfredshet positivt. Hele 11 av 18 studier viser til at en relasjonsorientert lederatferd eller transformasjonsledelse vil være hensiktsmessige å benytte for å påvirke ansattes jobbtfredshet positivt. Fem studier viser til at en kombinasjon av lederstiler vil være ideell. Kun én studie viser til transaksjonsledelse som positiv påvirker, mens én studie ikke oppgir noen spesifikk lederstil i sin konklusjon.

Ser vi nærmere på resultatet fra et sektorperspektiv ser vi at det også her er noe uenighet. Av studier gjennomført i helsesektoren, henholdsvis i Norge, Danmark, England og Iran, ser vi at 3 av 4 studier viser til at relasjonsorientert lederatferd vil påvirke ansattes jobbtfredshet positivt. Studien utført i Norge skiller seg ut og viser til at en blanding av relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse vil være hensiktsmessig for å forbedre jobbtfredshet. Av studier gjennomført i skolesektoren, ser vi at 3 av 5 studier viser til at en relasjonsorientert lederatferd vil være å foretrekke med tanke på jobbtfredshet, henholdsvis i Litauen, Tyrkia og India. Studiene som er gjennomført i Kypros og Iran viser til at en blanding av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse vil være den ideelle lederatferd.

## 5. Diskusjon

### 5.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg diskutere avhandlingens funn. Jeg starter med å diskutere den første delen av problemstillingen: *Er det sammenheng mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet?* Jeg vil først redegjøre for litteraturutvalgets funn. Videre vil jeg diskutere metodebruken som hovedsakelig er benyttet i den valgte litteraturen, samt diskutere det gjensidige samspillet som oppstår mellom leder og medarbeider. Jeg vil så diskutere andre del av avhandlingens problemstilling: *Dersom det er en slik sammenheng, hvilken lederatferd er det som påvirker jobbtilfredshet positivt?* Her vil jeg diskutere og belyse hva de ulike studiene konkluderer med, samt diskutere lederatferd sett fra et kulturelt perspektiv. Avslutningsvis vil jeg gi en oppsummering av analysens hovedtrekk.

### 5.2 Sammenheng mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet?

Litteraturen jeg har valgt ut viser at det er en sammenheng mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet. Enkelte av studiene henviser til en indirekte forbindelse, men understreker likevel at det er en sammenheng mellom disse variablene. Problemstillingens første spørsmål lar seg dermed raskt bekrefte, men jeg ønsker likevel å diskutere den utbredte bruken av kvantitative metoder noe nærmere.

Det er en klar overvekt av kvantitative studier hvor datainnsamlingen hovedsakelig er basert på spørreundersøkelser. Det kan stilles spørsmål om hvorvidt dette er en type metode som belyser en kompleks tematikk som forholdet mellom lederatferd og jobbtilfredshet godt nok. Kvantitative undersøkelser måler i stor grad her og nå situasjoner, med den forutsetning om at forholdene som måles antas å være stabile over tid. Det kan videre stilles spørsmål om hvilke forhold og forutsetninger undersøkelsene er gjennomført under. I en arbeidshverdag fylt av høyt arbeidspress er det ikke nødvendigvis rom for refleksjon og samtaler rundt den sentrale tematikken. Hvordan spørsmålene i undersøkelsen utformes og stilles kan også tenkes å påvirke resultatene. Dette skyldes at en ikke har kontroll over i hvilken grad respondenter faktisk forstår spørsmålene eller konteksten spørsmålene stilles i. Svarene som hentes inn i spørreundersøkelsene reflekterer derfor kanskje ikke den generelle opplevelsen av jobbtilfredshet, men heller den umiddelbare situasjonen respondenter befinner seg i. På den andre siden kan det argumenteres for at nettopp dette er styrken og hensikten ved slik metodebruk. Bruk av kvantitativ metode gir helt klart fordeler når det kommer til antall

respondenter en kan nå ut til og kan dermed gi en god pekepinn på den generelle oppfatningen i organisasjonen, som igjen styrker generaliserbarheten i studiene.

Til tross for at kvantitativ metode både er en vanlig og akseptert måte å studere på ledelse på, så stiller jeg meg noe kritisk til at metoden klarer å måle lederatferdens effekter isolert sett, samt ivareta fenomenets kompleksitet og de ulike nyansene og aspektene som kanskje er spesielt viktig å få frem. Svakheten med metodebruken er evnen til å si noe om kausalitet (Martinsen, 2015). Dette skyldes at det er vanskelig å si med sikkerhet om en har utelukket alle andre forhold som også kan tenkes å virke inn. For hvordan kan man med sikkerhet si at en isolert måler effekten av lederatferd? Når vi snakker om sammenhenger innen forskning, viser vi til om det kan dokumenteres statistisk samvariasjon mellom årsak og virkning. Med andre ord at en spesifikk type lederatferd vil forårsake at jobbtilfredsheten hos de ansatte øker eller minsker. Selv om utvalget i stor grad viser til at relasjonsorientert lederatferd vil være den mest hensiktsmessige typen lederatferd, vil spørsmålet fremdeles være å fastslå at en faktisk har utelukket alle andre variabler som også kan tenkes å påvirke ansattes jobbtilfredshet. Resultatet av litteraturgjennomgangen hadde kanskje blitt mer nyansert dersom det hadde vært tilgang på en større mengde kvalitative og longitudinelle studier.

Kvantitativ metode gir også rom for feilmargin i tolkningen av resultatene som samles inn, i den grad sammenhengene som presenteres kan bli kunstig høye ved at en kun legger til grunn spørreundersøkelser som er gjennomført på utvalgte tidspunkt blant et utvalg respondenter (Martinsen, 2015). Det er også verdt å merke seg at ledere ikke er immune mot påvirkning. Som mennesker blir også de påvirket av sine omgivelser og medmennesker, og vi kan betrakte dette opp mot det gjensidige samspillet mellom ledere og medarbeidere som ble gjort rede for i teoridelen. Vi må kanskje derfor også ta med i betraktningen at medarbeidere i stor grad kan inneha innflytelse, samt mulighet til å påvirke sin egen jobbtilfredshet gjennom hvordan de selv velger å opptre i arbeidshverdagen. Dette er sider som litteraturutvalget ikke belyser i noen særlig grad, men som jeg likevel mener kan være interessant å ta med seg videre i fremtidig forskning av lederatferd og påvirkning på jobbtilfredshet.

### **5.3 Hvilken lederatferd vil påvirke jobbtilfredshet positivt?**

Det ser ut til å være større forskjeller i utvalget når det kommer til hvilken type lederatferd som påvirker ansattes jobbtilfredshet positivt. Jeg har derfor valgt å dele fremstillingen opp basert på de ulike lederatferdene som presenteres i utvalget.

### **5.3.1 Tilnærminger til lederatferd**

Hovedtyngden av artiklene i utvalget viser til at en demokratisk og relasjonsorientert lederstil som har fokus på motivasjon, tilhørighet, visjon og verdier kan påvirke jobbtilfredshet positivt. Jeg har valgt å benytte relasjonsorientert lederstil som en overordnet beskrivelse, men presiserer at det i utvalget benyttes ulike begreper. Transformasjonsledelse spiller en sentral rolle i utvalget, men begrepene tillitsbasert ledelse og tjenesteledelse benyttes også.

#### **Relasjonsorientert ledelse**

Fernandez (2008) viste i sin studie, gjennomført innen offentlige administrasjon i USA, til at relasjons- og utviklingsorientert lederatferd var positivt relatert til jobbtilfredshet. Han påpekte at alle tre typer lederatferd, herunder relasjon-, oppgave- og endringsorientert ledelse var positivt relatert til ytelse, men at relasjonsorientert ledelse var den type atferd som påvirket jobbtilfredshet positivt. Fernandez understrekte at selv om undersøkelsen viste en positiv relasjon mellom lederatferd og jobbtilfredshet, så må disse resultatene tolkes med varsomhet. Dette på bakgrunn av at relasjonene var å anse som minimale sett i forhold til faktorer som lønn- og utviklingsmuligheter, samt arbeidsmiljø- og oppgaver.

Rad og Yarmohammadian's (2006) studie av offentlige iranske sykehusansatte og deres ledere viste derimot til en signifikant relasjon mellom relasjonsorientert lederatferd og ansattes jobbtilfredshet. Forskerne argumenterte dog med at ledere burde velge lederstil ut fra organisasjonskulturen, samt den organisatoriske modenheten for å oppnå best mulig effekt. I denne studien ble jobbtilfredshet også positivt påvirket av faktorer som medarbeidere og veiledere, mens faktorer som lønn, incentiver og forfremmelse hadde motsatt effekt.

van Dierendonck m.fl. (2004) utførte utvalgets eneste longitudinale studie blant offentlige ansatte innen helsesektoren i England. Studien viste at en støttende eller relasjonsorientert lederatferd hadde positiv effekt på underordnedes velvære, men understrekte at relasjonen mellom lederatferd og jobbtilfredshet var mer komplisert enn først antatt.

I Yang's (2016) studie gjennomført i fire store forsikringsselskaper i Taiwan, ser vi at resultatene generelt viste at ledelse, herunder tillitsbasert ledelse som ser og forstår medarbeideres behov, var viktig for å fremme motivasjon og jobbtilfredshet. Yang viste til at ledere som hadde et bevisst forhold til medarbeidernes personlige behov i arbeidshverdagen, fremmet tillit hos personalet som igjen bidro til økt jobbtilfredshet.



Alonderiene og Majauskaite (2016) viste til at tjenesteledelse og transformasjonsledelse hadde signifikant positiv innvirkning for jobbtilfredsheten blant ansatte i høyere utdanningsinstitusjoner i Litauen. Studien viste at lederstiler som transaksjonsledelse og/eller kontrollerende lederstil bidro minst til å fremme jobbtilfredshet blant de ansatte. Forskerne viste også til at ledere hadde makten til å øke ansattes jobbtilfredshet gjennom å tydelig definere deres lederrolle og lederatferd. Forskerne presiserte at ledere bør utvikle sine lederegenskaper og justere lederstil i forhold til situasjon, for å oppnå best mulig resultat og trivsel hos underordnede.

Nielsen m.fl. (2008) gjennomførte en studie blant ansatte i offentlig helsesektor i Danmark. Studien indikerte at transformasjonsledelse var nært knyttet til innflytelse på opplevd arbeidsforhold, velvære og jobbtilfredshet blant de ansatte. Dette med bakgrunn i at en slik type lederatferd ga rom for medbestemmelse og involvering i arbeidshverdagen, som igjen bidro til at ansatte opplevde sitt arbeid som meningsfylt.

I Rothfelder m.fl. (2013) sin studie av tyske hotellansatte ble det konkludert med at ansatte ble sterkt påvirket av lederens atferd, og at transformasjonsledelse skilte seg fra transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse. Det med bakgrunn i at de ansatte hadde behov for etiske ledere som gikk foran som gode eksempler og som styrket organisasjonens verdier. Studien pekte likevel på behovet for transaksjonsbetingelser for å tilfredsstille ansattes jobbtilfredshet maksimalt. Det blir derfor viktig med et hint av transaksjonsledelse for å balansere transformasjonsledelse.

Jacobs m.fl. (2013) sin studie ble også gjennomført i Tyskland, men blant IKT-ansatte. Studien viste en signifikant sammenheng mellom en transformerende lederstil, som hadde til hensikt å formidle tillit og utvikle de ansatte, og økt trivsel. Studien argumenterte for at transformasjonsledelse formidlet et felles organisatorisk mål som de ansatte kunne identifisere seg med og som var med på å gi ansatte en følelse av mening.

Gilstrap og Collins (2012) sin studie gjennomført blant amerikanske industriarbeidere antydte at underordnede som stolte på sine ledere opplevde høyere grad av jobbtilfredshet. Studien argumenterte for at en lederatferd som var i tråd med organisasjonens verdier og som opplevdes som rettferdig og kompetent, fremmet tillit blant de ansatte, som igjen førte til økt jobbtilfredshet. Forskerne understreket at ledere som kom inn i organisasjonen måtte vurdere

tillitsnivået i organisasjonen og tilpasse seg dette for å skape tillit, dersom miljøet var preget at mistillit og skepsis.

Nazim og Mahmood's (2018) studie fra India, gjennomført blant offentlige høyskolelærere, viste at det var signifikant sammenheng mellom transformasjonsledelse og jobbtilfredshet. Studien argumenterte for at transformasjonsledelse fokuserte på å sette i gang endring i stedet for å reagere på hendelser. Organisatoriske mål ble oppnådd ved hjelp av visjon og verdier, samt at en transformerende lederatferd bidro til å økt motivasjon blant underordnede. Lederstilen anerkjente den enkelte medarbeider og bidro til økt intellektuell stimulering og fremmet kreative ideer som skapte løsninger.

Aydin m.fl. (2013) gjennomførte en studie blant lærere, hvor studien ble utført i Tyrkia. Forskerne viste til at transformasjonsledelse påvirket ansattes jobbtilfredshet positivt. Det ble også argumentert for at slik type lederatferd bidro til økt organisasjonsforpliktelse.

### **Transaksjonsledelse**

Som den eneste studien i utvalget konkluderte Dartey-Baah og Ampofo (2016) i sin studie, blant afrikanske industriarbeidere, med at transaksjonsledelse påvirket jobbtilfredshet positivt. Studien viste til signifikant sammenheng mellom betingende belønninger og jobbtilfredshet, og at ansatte var fornøyde i jobben når de ble tilbudt positive belønninger av sine ledere. Forskerne argumenterte videre for at transaksjonsledelse var ideell å benytte i produksjonsfirmaer hvor oppgaver var rutinemessige og tydelig definerte.

### **Kombinasjon av lederatferder**

Havig m.fl. (2011) kunne i sin studie blant offentlige sykehjems-ansatte i Norge konkludere med at både relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse hadde positiv effekt i ulike avdelinger. Forskerne argumenterte for viktigheten av å benytte ulike lederatferd for å sikre stabilitet og fremme jobbtilfredshet blant de ansatte. Studien viste til at oppgaveorientert ledelse var spesielt hensiktsmessig i avdelinger hvor blant annet personalstabiliteten var lav og det derfor kunne antas å være utstrakt behov for tydelig oppgavefordeling og rammer. I avdelinger med høyere personalstabilitet var det mer hensiktsmessig å benytte en relasjonsorientert lederatferd. Forskerne understrekte likevel at det antas å være flere faktorer utover det studien kunne vise til som påvirket jobbtilfredshet og trivsel.

Belonio (2012) gjennomførte sin studie blant bankansatte i Thailand. Resultatene viste at både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse så ut til å ha positivt effekt på jobbtilfredshet.

Studien viste videre til at en kombinasjon av lederatferdene ville bidra positivt, men understrekte at lederatferd var avhengig av den organisatoriske konteksten og de oppgaver som skulle løses. Lederatferd må derfor tilpasses for å kunne oppnå ønskede organisatoriske mål.

I Hamidifar's (2010) studie, blant personell som ikke underviste, i private universiteter i Iran viste resultatene at ulike lederatferd påvirket ansattes jobbtillfredshet på forskjellige måter. Studien argumenterte for at den ideelle lederatferden ville være en kombinasjon av transaksjonell ledelse og transformerende ledelse. Individuell oppfølging, anerkjennelse og kommunikasjon i kombinasjon med konkurransedyktig belønning og tydelig definerte utviklingsmuligheter var viktig for økt jobbtillfredshet.

Malik (2013) kunne i sin studie blant ansatte, mellomledere og førstelinjeledere i Pakistan vise til at ansattes jobbtillfredshet var signifikant påvirket av lederens atferd. Forskeren argumenterte for at ledere burde skape miljø som fremmer tillit, åpenhet og medbestemmelse for økt jobbtillfredshet og tiltro på egne evner. Dette i kombinasjon med tydelige definerte lønnsbetingelser og utviklingsmuligheter. Forskeren understrekte viktigheten av å velge lederatferd ut fra de ansatte og den organisatoriske konteksten.

Menon (2014) gjennomførte sin studie blant ungdomsskolelærere på Kypros. Resultatene viste at lærernes generelle jobbtillfredshet var knyttet til både transformasjons- transaksjons- og passiv ledelse. Forskeren argumenterte for at transformasjonsledelse alene ikke var tilstrekkelig for å øke jobbtillfredshet, men at slik lederatferd kombinert med instruerende atferd ville være hensiktsmessig for økt jobbtillfredshet og effektivitet.

### **5.3.2 Lederatferd og kultur**

Utvalget av artikler viser til ulike teorier av hva gjelder lederatferd og betegner relasjons- og oppgaveorientert, transformasjons- og transaksjonsledelse som frittstående og uavhengige begreper i forskningen. Jeg undrer meg dog om begrepene lar seg kategorisere så tydelig som forskningen viser til. Selv om relasjons- og transformasjonsledelse er tydelig definert i lederforskningen, så bygger de i stor grad på mange av de samme grunnprinsippene hvor blant annet relasjonen mellom medarbeider og leder er sentral. Dette bidrar til at det kan være vanskelig å skille begrepene fra hverandre. Det kan dermed stilles spørsmål om begrepsvaliditet, altså hvor godt egnet begrepet i seg selv er til å beskrive virkeligheten og hvorvidt det er mulig å skille det fra andre nærliggende begreper (Martinsen, 2015).

Videre blir organisasjoner preget av sine omgivelser. Nasjonale normer, verdier og kultur har særlig høy gjennomslagskraft og legger grunnlag for hva som er å anse som rett og galt (Strand, 2007). Geert Hofstede's omfattende studier om hvordan kulturelle trekk påvirker organisasjonskultur underbygger dette (Strand, 2007). Hofstede viser til at organisasjonskultur i stor grad blir påvirket av den nasjonale kulturen, og har definert fem dimensjoner som belyser dette (Strand, 2007). Blant annet viser han til at den kulturelle maktavstanden i organisasjoner vil påvirke hvor villige medarbeidere er til å akseptere ulik grad av maktutøvelse fra sin leder. En lederatferd som fremmer likeverdige maktforhold, styring og beslutningsmyndighet vil kunne skape negative reaksjoner i organisasjoner som forventer høy maktavstand, og omvendt (Strand, 2007). Individualisme eller kollektivism vil også prege organisasjonens preferanser sett i forhold til behovet for grad av tilhørighet, samspill eller selvstendighet. Han trekker også frem usikkerhetsvegring og viser til at nasjoner som har levd eller lever i usikkerhet, har et større behov for ledere som fremmer formelle rammer og regler. Motsatt har vi land med lav usikkerhetsvegring, som har høyere toleranse for risiko og uforutsigbarhet (Strand, 2007). Studien viser med andre ord at ledere som ønsker å operere i andre land bør reflektere over og velge lederatferd som er i tråd med den nasjonale kulturen for å unngå problematiske situasjoner.

Med det sagt blir organisasjoner også påvirket av bransjen og markedet de befinner seg i (Jacobsen & Thorsvik, 2016). I kjølvannet av funnene i avhandlingen ønsker jeg å stille spørsmål om hvorvidt en kan se antydninger til at verden beveger seg mot en mer universelt akseptert og anerkjent lederatferd, på tvers av kulturelle dimensjoner. Globalisering, hurtig teknologisk fremgang og endring i økonomiske strukturer og betingelser, samt økt fokus på likestilling mellom kjønn og individuelle rettigheter, kan tenkes å være viktige bidragsyttere (Strand, 2007). I lys av den geografisk jevne fordelingen i utvalget og enigheten knyttet til hvilken lederatferd som oppfattes som mest hensiktsmessig for å øke jobbtilfredshet blant ansatte, kan det være slik at relasjonsorientert- eller transformasjonsledelse kan anses å være av universell karakter?

Bakgrunnen for spørsmålet er at denne lederatferden synes å være den foretrukne lederatferden på tvers av både sektorer, land og verdensdeler. I så måte fremstår det nærmest som om transformasjonsledelse er en kulturblind og kulturoverskridende lederstil. Mange organisasjoner er i dag internasjonale og samhandler i større grad med hverandre på tvers av landegrensene og verdensdeler. Dette kan ha bidratt til at organisasjoner, herunder ledere, sprer ideer om hva som er god ledelse. Økt globalisering og digitalisering legger til rette for tettere

kommunikasjon og samhandling, som kan bidra til påvirkning av hverandres atferd, både bevisst og ubevisst. For å beholde markedsandeler, effektivisere produksjon og sikre utvikling og lønnsomhet i organisasjoner, må de fleste ledere nå tilpasse seg sine samarbeidspartnere og interesseorganer som nå ofte befinner seg utenfor landegrensene.

Dette bringer oss tilbake til menneskers behov for tilhørighet. Mennesker lar seg påvirke av, og tilpasser seg, sine omgivelser for å kunne ta del i et større samspill. Når et slikt samspill utspiller seg ofte og lenge nok på tvers av landegrensener er det ikke umulig å tenke seg at kulturelle skiller før eller siden myknes opp og tilpasser seg hverandre, for at partene best mulig skal kunne samarbeide. Vi bør, med andre ord, kanskje ikke overdrive de kulturelle forskjellene selv om de uten tvil er der. Kanskje deler vi mer og mer en felles forventning til hvilken type lederatferd som er både hensiktsmessig og ønskelig for å fremme trivsel. Kanskje er dette med bakgrunn i at en type lederatferd tilfredsstillende menneskers grunnleggende psykologiske behov. For til syvende og sist er vi alle mennesker, med de samme basale behovene, til tross for både kultur og nasjonalitet.

#### **5.4 Oppsummering**

Jeg har i dette kapitlet diskutert avhandlingens funn, herunder hvorvidt forskningsfeltet kan vise til dokumenterte sammenhenger mellom lederatferd og medarbeideres jobbtilfredshet. Gjennomgangen viser at samtlige studier kan dokumentere at lederatferd påvirker medarbeideres jobbtilfredshet. Flertallet av studiene viser til at en relasjonsorientert lederatferd vil være hensiktsmessig for å styrke jobbtilfredshet. Når det er sagt viser mange av studiene til at en kombinasjon av relasjonsorientert/transformerende lederatferd og oppgaveorientert/transaksjonsatferd vil være den optimale lederatferd for å øke medarbeideres jobbtilfredshet.

Jeg har videre stilt spørsmål vedrørende den utstrakte bruken av kvantitativ metode og i hvilken grad metoden er i stand til å måle lederatferd på en tilfredsstillende måte. Jeg har også stilt spørsmål rundt begrepsvaliditeten knyttet til lederatferds-begrepene og hvorvidt de lar seg kategorisere så tydelig som forskningen fremstiller de. Avslutningsvis har jeg reflektert rundt lederatferd på tvers av kulturer og hvorvidt vi kan se en tendens til at enkelte typer lederatferd kan tenkes å være kulturoverskridende.

## **6. Konklusjon**

### **6.1 Innledning**

Formålet med avhandlingen har vært å utforske om det fantes dokumenterte sammenhenger mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet i nyere forskningslitteratur. Videre har formålet vært å finne ut om, dersom en slik sammenheng fantes, hvilken type lederatferd er det som påvirker ansattes jobbtilfredshet positivt. For å svare på spørsmålene har jeg gjennomført en litteraturstudie med et totalt utvalg på 18 artikler. Gjennom analysen har jeg belyst likheter og ulikheter i utvalget, samt reflektert rundt noen problematiske sider knyttet til den foreliggende forskningen. I dette avsluttende kapitlet vil jeg konkludere rundt mine forskningsspørsmål og komme med noen bemerkninger basert på avhandlingens funn. Avslutningsvis vil jeg kommentere avhandlingens resultater i forhold til mine innledende antakelser, samt komme med noen forslag til videre forskning knyttet til lederatferd og jobbtilfredshet.

### **6.2 Oppsummering og konklusjon**

Mine antakelser om at leders atferd har innflytelse på medarbeideres trivsel er i stor grad blitt bekreftet av litteraturutvalget. Oppsummert kan vi se at det i stor grad er overensstemmelse i den utvalgte forskningslitteraturen om hvorvidt lederatferd påvirker ansattes jobbtilfredshet. Det første forskningsspørsmålet er derfor blitt bekreftet, men jeg har i analysekapitlet stilt meg kritisk til den utstrakte bruken av kvantitative metoder og stilt spørsmål om metodens evne til å belyse fenomenets kompleksitet. Det er vanskelig å dokumentere kausalitet så lenge det er knyttet usikkerhet til om en har utelukket alle andre variabler som også kan tenkes å påvirke jobbtilfredshet.

Jeg har videre diskutert hvilken type lederatferd som kan anses å ha en positiv innflytelse på jobbtilfredshet. Her kan vi se et tydelig skille mellom relasjonsorientert ledelse og transformasjonsledelse sammenlignet med oppgaveorientert og transaksjonsbasert ledelse. De fleste av studiene viser til at relasjonsorientert lederatferd generelt vil være hensiktsmessig, men flere av studiene viser til at denne type lederatferd i varierende grad bør kombineres med en oppgaveorientert eller transaksjonsbasert lederstil, for å optimalt kunne styrke jobbtilfredshet. Det vil da bli leders oppgave å identifisere når og hvordan disse atferdene skal utøves.

Avhandlingens funn tyder videre på at den organisatoriske konteksten og ansattes oppgaver, karakteristikk og behov har mer å si for hvilken type lederatferd som er hensiktsmessig, enn

det kulturell og geografisk tilhørighet har. Jeg har, sett i sammenheng med Hofstedes teori om kulturelle dimensjoner, derfor stilt spørsmålet om hvorvidt noen typer lederatferd, som transformasjonsledelse, kan tenkes å være av mer universell eller kulturoverskridende karakter enn andre. Dette bunner igjen ut i spørsmål knyttet til begrepsvaliditet og hvorvidt det faktisk er mulig å skille ledelsesbegrepene så tydelig som litteraturen gjerne fremstiller det.

### **6.3 I tråd med forventingene?**

Innledningsvis var mitt utgangspunkt at lederatferd i stor grad var med på å påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet i organisasjon, herunder ansattes motivasjon, trivsel og vilje til å yte. Mitt syn er blitt underbygd gjennom arbeidet med denne avhandlingen. Samtidig har jeg fått et bredere perspektiv på hva gjelder leders innflytelse. Jeg er blitt mer oppmerksom på det gjensidige samspillet mellom leder og medarbeider, som blant annet understreker den kompleksitet som er knyttet til dette fagfeltet. Litteraturutvalget i denne avhandlingen retter et sterkt fokus på det faktum at leder er den som påvirker (årsaksvariabelen) og medarbeiderne de som blir påvirket, men det belyser i mindre grad medarbeideren som den som påvirkende variabelen. Dette mener jeg er et viktig aspekt å være oppmerksom på, både i videre forskning, og i praksis. Som medarbeider spiller man selv en sentral rolle i hvordan egen trivsel, motivasjon og ytelse kan påvirkes til det positive.

### **6.4 Forslag til videre forskning**

Ledelsesforskningen er i stor grad preget av kvantitativ metodebruk, noe utvalget i denne avhandlingen også dokumenterer. Det ville derfor vært interessant med flere kvalitative og longitudinelle studier på dette fagfeltet for å fremme viktige nyanser som kanskje forsvinner ved bruk av kvantitativ metode. I tillegg viser utvalget et ensidig fokus på leders påvirkning ovenfor sine medarbeidere. Det vil også vært interessant å sett nærmere på det gjensidige samspillet mellom leder og medarbeider, herunder medarbeideren som årsaksvariabel. Avslutningsvis vil det være spesielt interessant å se nærmere på tematikken rundt transformasjonsledelse og/eller relasjonsbasert ledelse som kulturoverskridende lederatferd. Jeg vil derfor oppfordre videre forskning til å gjennomføre komparative studier sett i sammenheng med Hofstede's studier for å belyse tematikken rundt kulturelle forskjeller og kulturoverskridende lederatferd.

## 7. Litteraturliste

- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management* , Vol. 30 (No. 1), ss. 140-164.
- Arbeidstilsynet. (2021, Mars 30). *Arbeidstilsynet*. Hentet fra Psykososialt arbeidsmiljø: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Aveyard, H. (2014). *Doing a literature review in health and social care: a practical guide* . Berkshire: Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory & Practice* , Vol. 13 (No. 2), ss. 806-811.
- Belonio, R. J. (2012). The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employees in Bangkok. *AU-GSB E-Journal* , Vol. 5 (No. 2).
- Dartey-Baah, K., & Ampofo, E. (2016, September). “Carrot and stick” leadership style. *African Journal of Economic and Management Studies* , Vol. 7(No. 3), ss. 328-345.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2011). *Det gode arbeidsmiljø - krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fernandez, S. (2008). Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction. *Public Performance & Management Review* , Vol. 32 (No. 2), ss. 175-205.
- Gilstrap, J., & Collins, B. (2012). The importance of being trustworthy- Trust as a mediator of the relationship between leader behaviors and employee job satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 19, ss. 152-163.
- Hamidifar, F. (2010). A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at IAU in Tehran, Iran. *AU-GSB E-Journal* , Vol. 3 (No. 1).
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review - Releasing the Social Science Research Imagination*. London: Sage Publications .
- Havig, A., Skogstad, A., Veenstra, M., & Romøren, T. (2011, Desember). The effects of leadership and ward factors on job satisfaction in nursing homes- A multilevel approach. *Journal of Clinical Nursing* , Vol 20 (No. 23-24), ss. 3532-3542.
- Høst, T. (2009). *Ledelse - en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Inceoglu, I., Thomasb, G., Chub, C., Plansb, D., & Gerbasia, A. (2018, Februar). Leadership behavior and employee well-being- An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly* , Vol. 29 (No. 1), ss. 179-202.
- Jacobs, C., Pfaff, H., Lehner, B., Driller, E., Nitzsche, A., Stieler-Lorenz, B., . . . Jung, J. (2013, Juli). The influence of transformational leadership on employee well-being-



- Results from a survey of companies in the information and communication technology sector in Germany. *Vol. 55*(No. 7), ss. 772-778.
- Jacobsen , D., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kaufmann , G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap - person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Malik, S. H. (2013). Relationship between Leader Behaviors and Employees' Job Satisfaction- A Path-Goal Approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* , *Vol. 7* (No. 1), ss. 209-222.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Menon, M. E. (2014). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration* , *Vol. 52*(No. 4), ss. 509-528.
- Nazim, F., & Mahmood, A. (2018, Januar). A Study of relationship between leadership style and Job Satisfaction. *Journal of Research in Social Sciences* , *Vol. 6*(No. 1), ss. 165-181.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S.-O., Randall, R., & Borg, V. (2008, September). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing* , *Vol. 63* (No. 5), ss. 465-475.
- Rad, A., & Yarmohammadian, M. (2006, August). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services* , *Vol. 19*(No. 2-3).
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research* , *Vol. 12* (No. 4), ss. 201-214.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Universitet i Oslo. (2021, Mars 29). *Universitet i Oslo*. Hentet fra Universitetsbiblioteket: <https://www.ub.uio.no/skrive-publisere/for-forskere/impact/beregning-impact-factor.html>
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology* , *Vol. 9* (No. 2), ss. 165-175.

Yang, Y.-F. (2016, Juli). Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction. *Psychological Reports* , Vol. 119 (No. 1), ss. 154-173.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Essex: Pearson Education .

# Vedlegg

## Del 1. Bakgrunnsinformasjon for den utvalgte publikasjonen

1. Navn på publikasjonen
2. Forfatter
3. Forfatters tilhørighet til fagmiljø
4. Publikasjonsmedium
5. I hvilket år ble studiet publisert?
6. Er artikkelen empirisk eller teoretisk?
7. Er studiet basert på et kvalitativt eller kvantitativt forskningsopplegg?
  - a. Kvalitativt
  - b. Kvantitativt
  - c. Begge deler
  - d. Annet
8. Hvilken utvalgsprosedyre for datainnsamling er benyttet?

## Del 2. Kjennetegn ved studerte organisasjoner

9. Hvilken bransje tilhører organisasjonen(e)?
10. Hvilken sektor opererer organisasjonen(e) i?
  - a. Offentlig sektor
  - b. Privat sektor
  - c. Begge
11. I hvilket land befinner organisasjonen(e) seg?
  - a. Nasjonalt
  - b. Regionalt
  - c. Globalt
  - d. Ikke oppgitt
12. Størrelsen på organisasjonen(e)?
  - a. Antall ansatte
  - b. Årlig omsetning
  - c. Ant. Enheter
  - d. Ikke oppgitt
13. Hvilket nivå befinner respondentene seg på?
  - a. Ledelse
  - b. Mellomledelse
  - c. Førstelinje
  - d. Ikke oppgitt/flere nivå

## Del 3: Sammenheng mellom lederatferd og ansattes jobbtilfredshet

14. Hvordan defineres lederatferd i artikkelen?
15. Hvordan defineres jobbtilfredshet i artikkelen?
16. Påvirker lederatferd ansattes jobbtilfredshet?
  - a. Ja
  - b. Nei
17. Hvordan påvirker lederatferd jobbtilfredshet på?
18. Hva konkluderer studien med?
19. Hvilke forslag vil videre forskning presenteres i studien?