



Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

«Jeg får frihet og ansvar»

Hvilken lederstil gir best opplevelse av jobbtilfredshet blant administrative ansatte ved UiT, Norges arktiske universitet?

En kvalitativ studie basert på erfaringer fra administrativt ansatte ved UiT, Norges arktiske universitet.

Bjørn Nilsen og Stine Skogdal

Masteroppgave i erfaringsbasert ledelse BED-3906 juni 2024



1	Innledning.....	1
1.1	Tema og problemstilling.....	1
1.2	Oppgavens disposisjon	2
2	Teoretisk tilnærming	2
2.1	Jobbtilfredshet	2
2.2	Ledelse.....	4
2.2.1	Lederroller.....	5
2.2.2	Lederatferd	7
2.2.3	Ledelse som kommunikasjon	8
2.2.4	Kjennetegn på norsk ledelse.....	9
2.3	Lederstiler.....	10
2.3.1	Situasjonsbestemt lederstil	10
2.3.2	Transaksjonslederstil.....	11
2.3.3	Transformasjonslederstil	11
2.3.4	Leder – medarbeider - utveksling (LMX)	12
2.4	Sammenheng mellom lederstil og jobbtilfredshet.....	12
2.5	Internasjonal forskning	14
2.6	Oppsummering av teorigrunnlaget	15
3	Metode.....	16
3.1	Undersøkellesdesign	17
3.2	Datainnsamlingsmetode.....	18
3.3	Utvalg av respondenter	20
3.4	Presentasjon av dataanalyse.....	21
3.5	Forskningsetiske utfordringer.....	22
3.6	Undersøkelsens validitet og reliabilitet	23
4	Presentasjon av funn.....	25
4.1	Hva lederen gjør?.....	25

4.2	Lederens kjennetegn	27
4.3	Autonomi	29
4.4	Tilbakemelding	31
4.5	Oppsummering av funn fra intervjuene	32
5	Analyse	34
5.1	Hva lederen gjør?	36
5.2	Lederens kjennetegn	39
5.3	Autonomi	42
5.4	Tilbakemelding	44
6	Konklusjon	47
6.1	Videre forskning	49
	Referanseliste	51
	Vedlegg	53

Tabelliste

Tabell 1	Fremgangsmåte på systematisk litteratursøk og analyse	18
----------	---	----

Figurliste

Figur 1	Jobbkarakteristika- modellen	3
Figur 2	Lederens ulike roller	5
Figur 3	Modell for situasjonsbestemt ledelse	10
Figur 4	Sammenhengene mellom virkelighet, empiri og teori	17

Forord

Å komme sammen er en start.

Å holde sammen er fremgang.

Å jobbe sammen er suksess.

Henry Ford (Bolman & Deal, 2020, s. 196)

Høsten 2021 startet vi på denne reisen med å utvikle oss selv som ledere. Ved å få mer kjøtt på beina i form av relevant teori, og dermed gode forutsetninger og løsninger for å koble etablert praksis, utviklet vi særlig en nysgjerrighet på sammenhengen mellom ledelse og jobbtilfredshet. Det var vårt drivende engasjement for både ansattes og vår egen trivsel på arbeidsplassen som førte til at våre veier krysset hverandres, og som resulterte i masteroppgaven som nå foreligger. Etter ulike søk på tidligere forskning og ved gjennomgang av teori falt vi på et ønske om å undersøke jobbtilfredshet satt i sammenheng med anvendt lederstil, mye på grunn av at tematikken vil være relevant for svært mange, ikke bare oss selv.

Alt hva vi har lært under denne prosessen.... Om oss selv, om det å jobbe i et lite team over lang tid, det å tåle hverandres ulike meninger og ikke minst verdien av å være et tospann som sammen har dratt lasset lykkelig vitende om at vi kom i havn.

Vi vil naturligvis takke hverandre og flere viktige støttespillere. En stor takk til vår veileder Bård Borch Michalsen. Hans engasjement (uten taksameter) har bidratt til konstruktive tilbakemeldinger med stort og smått til dette ferdige resultatet. I tillegg vil vi også rette en takk til øvrige ansatte ved UiT, våre medstudenter – det har vært lærerike år i et profesjonelt fagmiljø. Men, denne masteroppgaven hadde aldri sett dagens lys hadde det ikke vært for våre skjønne barn, familier og nære venner, som uavlatelig har heiet på oss og støttet oss.

Tusen takk til Marianne Fløistad og Helga Krøger. Deres kloke og oppmuntrende ord underveis har gitt oss nøyaktig det vi trengte når vi trengte det som mest. Sist, men ikke minst, evig takknemlig for våre fem respondenter som har delt sine erfaringer med oss.

Innledningen til dette forordet av H. Ford anser vi som kjernen i begrepet ledelse; det å jobbe sammen er virkelig suksess.

SAMMENDRAG OG NØKKEWORD

Tema for oppgaven er sammenhengen mellom lederstiler og opplevelse av jobbtilfredshet.

Problemstillingen ble derfor som følger; *Hvilken lederstil gir best opplevelse av jobbtilfredshet blant administrative ansatte ved UiT, Norges arktiske universitet?*

Formålet med forskningen er å gå i dybden for å få tak i ansattes erfaringer og opplevelser knyttet til nærmeste leders lederstil og hvorvidt denne bidrar til jobbtilfredshet. Dette ble gjort gjennom et kvalitativt intervju med fem respondenter. Hensikt med oppgaven er å avdekke et teoretisk utgangspunkt der lederstiler som transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse står sentralt. Dybdeforståelse og subjektive opplevelser som beskriver erfaringer med ledelse i praksis har vært viktige funn som har gitt svar på problemstillingen.

Bakgrunn for valg av både problemstilling og metode gjør seg gjeldende via interesser og egne erfaringer i arbeidslivet som ledere og som ansatt. Viktigheten av å bidra til at ansatte skal trives på jobb og verdien det vil gi virksomheten har vært pådriver for dette arbeidet.

Våre funn viser til at to av fire lederstiler skiller seg ut basert på respondentenes opplevelse av jobbtilfredshet. Situasjonsbestemt ledelse der en leder tilpasser sin lederstil basert på oppgavehåndtering og transformasjonsledelse som beskriver en karismatisk og motiverende leder som legger til rette for å ivareta individuelle hensyn, er de lederstilene som best korrelerer med respondentenes opplevde jobbtilfredshet.

Nøkkelord: Ledelse, lederroller, lederatferd, lederstil, jobbtilfredshet

1 Innledning

For meg handler jobbtilfredshet veldig mye om å klare å løse de oppgavene jeg har på en måte som er best mulig. Og i det legger jeg at jobbtilfredshet for meg er å få lov til og handlingsrom til å finne ok måter å løse oppgavene mine på. For meg betyr det å effektivisere (respondent 1).

Sitatet er fra en av respondentene i undersøkelsen for denne oppgaven, og beskriver hvor viktig autonomi og fleksibilitet kan være i opplevelsen av jobbtilfredshet. Dette indikerer at en lederstil som legger til rette for blant annet disse forholdene, vil kunne bidra til at noen ansatte opplever tilfredshet i jobben sin. Videre harmonerer det svært godt med Statens arbeidsmiljøinstitutt som definerer jobbtilfredshet slik;

En persons helhetlige vurdering av egen jobb, og hvor fornøyd eller misfornøyd man er med jobben totalt sett. Høy grad av jobbtilfredshet er nært knyttet til opplevelsen av organisasjonstilhørighet og jobbmotivasjon, som igjen har en positiv effekt på jobbutførelsen og produktiviteten (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2023).

1.1 Tema og problemstilling

Oppgavens tema er, slik skissert innledningsvis, forholdet mellom jobbtilfredshet og lederstil. Det er en forventning til at lederens valgte lederstil korrelerer med jobbtilfredshet, og at en leder som i stor grad involverer ansatte i beslutninger og lar ansatte ha en fleksibel arbeidsdag, også har ansatte som trives. Oppgavens problemstilling er som følger;

Hvilken lederstil gir best opplevelse av jobbtilfredshet blant administrative ansatte ved UiT, Norges arktiske universitet?

Problemstillingen ble til basert på felles nysgjerrighet knyttet opp mot de to fenomenene for så å videre analysere om det finnes en sammenheng. For å søke å finne svar fordrer det en undersøkelse som er eksplorerende, og for denne oppgaven blir metoden todelt; På den ene siden skal vi redegjøre for relevant forskning og tilgjengelig litteratur, for å avdekke den kunnskapen som ligger i fagfeltet. På den andre siden hviler besvarelsen av forskningsspørsmålet på kvalitativ metode, som gjennom intervjuer gir oss informasjon om konkrete erfaringer og opplevelser fra administrativt ansatte ved UiT, Norges arktiske universitet. Det ble gjennomført intervjuer av fem respondenter, der hensikten var å sette deres erfaringer i kontekst med egen leders lederstil og deres opplevelser av jobbtilfredshet.

1.2 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er delt inn i fem hovedkapittel; Teori, metode, presentasjon av funn, analyse og konklusjon. Innledningsvis presenteres relevant teori vurdert som nødvendig og essensiell for problemstillingen. Nøkkelord i oppgaven som beskrives; jobbtilfredshet, ledelse, leders ulike roller, lederatferd og lederstiler. Vi har også tatt for oss noen kjennetegn ved internasjonal forskning og norsk lederstil relevant for senere å kunne drøfte disse opp mot våre funn. Metodekapittelet redegjør for valg i forhold til datainnsamling og analyse. Sist i oppgaven tar vi for oss resultater gjengitt fra våre respondenter og avslutter med analyse og konklusjon, hvor problemstillingen besvares.

2 Teoretisk tilnærming

Den teoretiske tilnærmingen tar utgangspunkt i litteratur som kan søke og belyse problemstillingen, og omhandler i hovedsak ledelsesteorier. Typisk teori er derfor om leders ulike roller, lederstiler, jobbtilfredshet og også disse sett i sammenheng med hverandre. Videre redegjøres det for relevant teori fra internasjonal forskning og elementer som kjennetegner den norske lederstilen.

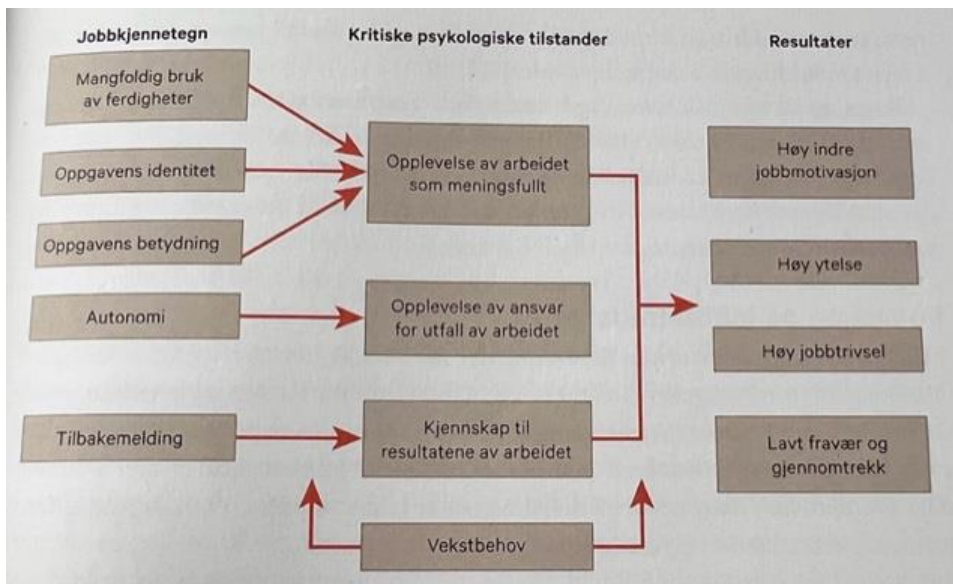
2.1 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet, slik skissert innledningsvis, er et begrep som brukes for å beskrive hvordan ansatte i en virksomhet opplever flere faktorer ved arbeidsforholdet. Det er faktorer som for eksempel relasjonen med og mellom ansatte og ledere, og hvordan ansatte i virksomheten opplever sin arbeidshverdag. Begrepet består av forskjellige tilnærminger der Stig Berge Matthiesen viser til skillet mellom tilfredshetslykke og engasjementslykke. Ved tilfredshetslykke er «personen opptatt av positive følelser som velbehag og glede og tanker og vurderinger av livet som godt» (Matthiesen, 2023, s. 135). Engasjementslykke inkluderer flere følelser som «entusiasme og begeistring og kan kobles til utforskning, kreativitet og mestring av nye utfordringer» (Matthiesen, 2023, s. 135). Begge begrepene er bidragsyttere til den videre definisjonen av jobbtilfredshet. «Jobbtilfredshet handler om det vi tenker og det vi føler om jobben vår, og det vi opplever på jobben» (Matthiesen, 2023, s. 136). Med andre ord vil tilnærmingene bidra til å beskrive et sentralt fenomen; jobbtilfredshet.

Jobbtilfredshet viser til flere grunnleggende menneskelige behov som kreves for å oppnå velvære. Blant annet beskriver Abraham Maslow behovshierarki hvordan ulike behov

«beveger seg i sekvens fra bunnen mot toppen, der behovene nederst i hierarkiet må være tilfredsstilt før man kan tilfredsstille behov høyere opp i hierarkiet» (Nerstad & Kuvaas, 2023, s. 97). Kort fortalt presenterer Maslows teori flere overordnende behov og deles opp som følger, *fysiologisk behov* som ren luft og moderat temperatur, *sikkerhetsbehov* som trygge arbeidsvilkår, *tilhørighetsbehov* som gode relasjoner til kollegaer, *aktelsesbehov* som anerkjennelse, og *selvrealiseringsbehov* som å virkeliggjøre personlige mål. De siste punktene i teorien er *mangelbehov* der en iverksetter prosesser for å dekke opp eventuelle mangler, og *vekstbehov* som omhandler at man kan realisere sitt potensiale (Nerstad & Kuvaas, 2023, s. 97). Settes behovene som fremkommer i Maslows teori i sammenheng med begrepet jobbtildfredshet, ser vi en rekke paralleller; det handler om gode relasjoner, verdsettelse og muligheter for personlig vekst og utvikling.

En annen kjent modell som belyser jobbtrivsel, er Edwin Lockes *affektteori*. Teorien «avspeiler hvilken verdi vi tillegger jobben, og hva vi opplever å få fra en jobb kontra hva vi ønsker at jobben skal gi oss» (Matthiesen, 2023, s. 139). Videre sier teorien at «når forskjellen mellom ønsket og faktisk utbytte i jobben er liten, vil dette bidra til at den ansatte trives bedre med sitt arbeid enn når forskjellen er stor» (Matthiesen, 2023, s. 139). I tillegg kan nevnes Richard Hackman og Greg Oldhams jobbkarakteristika- modell (figur 1), en sentral teori om jobbtrivsel.



Figur 1. Jobbkarakteristika- modellen (Matthiesen, 2023, s. 141).

Modellen tar for seg fem kjennetegn ved arbeidsmiljøet som bidrar til å belyse momenter ved arbeidsforholdet som påvirker jobbtilfredshet. Ulike kjennetegn vil kunne ha avhengigheter til hverandre. For eksempel vil oppgaveidentitet kunne påvirke tilbakemelding på utført arbeid dersom kun deler av prosessen utføres. Den delen av prosessen som er løst vil være den som gjør seg gjeldende for tilbakemelding. Guro Øiestad beskriver at «god feedback stimulerer motivasjonen ved å øke folks tiltro til seg selv» (Øiestad, 2019, s. 72). Videre uttrykker Øiestad flere positive forsterkere ved å gi folk feedback som trygghet, tillit, arbeidslyst og at det kan bidra til å skape en anerkjennende kultur (Øiestad, 2019, s. 73). Faktorer som her er nevnt ansees som gjensidig viktig for den ansatte, lederen og for bedriftens måloppnåelse.

Figur 1 illustrerer også forskjellige jobbkjennetegn som bedrer og eller reduserer den ansattes oppfatning av arbeidet, eksempelvis i hvor stor grad den ansatte føler arbeidet som meningsfullt, samt graden av måloppnåelse og resultat. Figuren viser til vekstbehov som gir resultat i form av høy motivasjon, ytelse, trivsel, lavt fravær og liten gjennomtrekk (Matthiesen, 2023, s. 140). De tre søylene beskriver en sammenheng der ulike jobbkjennetegn vil kunne påvirke psykologiske tilstander som igjen vil bidra til resultatoppnåelse. Jobbkjennetegn fra modellen som autonomi og tilbakemelding vil bli presentert som egne kategorier i kapittel 4.

Hva den enkelte legger i jobbtilfredshet vil variere. «Måten å vurdere jobbtilfredshet på er følelsesmessig betinget og innebærer i større grad kognitiv (tankemessig) vurdering» (Matthiesen, 2023, s. 137). Nevnte faktorer som Matthiesen refererer til kan også sees i lys av Maslows behovshierarki teori. For å nevne to konkrete eksempler og delområder så viser Maslows teori blant annet til aktelsesbehov som er behovet for anerkjennelse, og tilhørighetsbehov som bidrar til større eller mindre grad av positiv samhandling mellom virksomhetens ansatte.

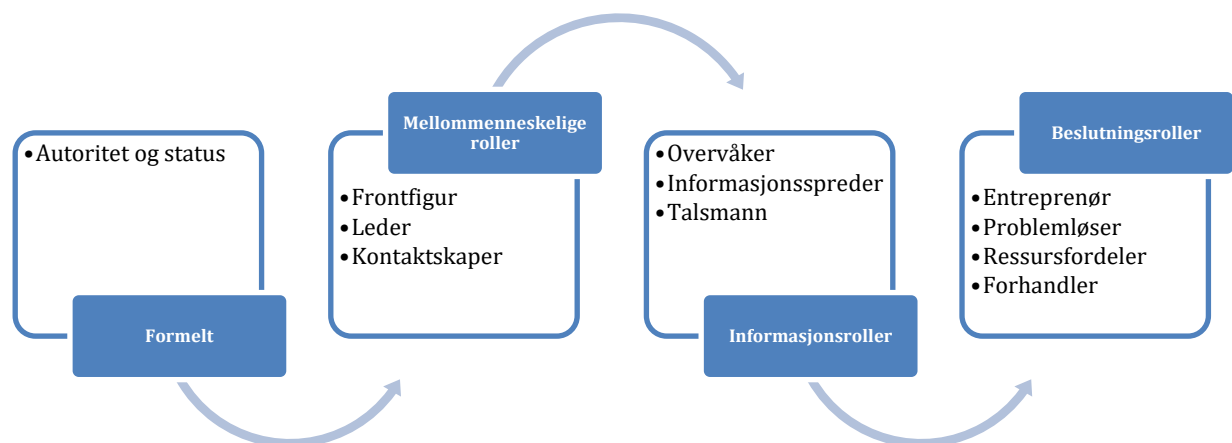
2.2 Ledelse

Begrepet ledelse har sprunget frem som et moderne og mer sofistikert konsept i nyere tid. Frem til begrepet kom på trykk i England rundt midten av nittenhundretallet ble andre begrep benyttet for å beskrive en leder. For å nevne noen eksempler; «head of state», «military commander», «princeps», «preconsul», «chief» eller «king». Disse var historisk sett begreper som på folkemunne ble brukt i ulike samfunnslag. (Bass B. M., 1990, s. 11). Det har med andre ord vært benyttet mange synonymer opp gjennom tidene for å beskrive en leder.

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik legger til grunn en definisjon på ledelse hentet fra Yukl, og skriver; «ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen & Thorsvik , 2019, s. 405). Definisjonen tar utgangspunkt i tre ulike aspekter ved ledelse; 1) Ledelse er å anse som en rekke handlinger utøvd av en eller flere personer. 2) Hensikten er å få andre til å gjøre noe. 3) Ledelse skal bidra til å oppnå mål på best mulig måte (Jacobsen & Thorsvik , 2019, s. 405). Det tredje aspektet er således mest relevant for denne oppgaven – det handler om at virksomhetens måloppnåelse skal fremkomme *best* mulig, og det er nærliggende å anta at et kriterium for at lederen skal lykkes er ansattes trivsel på arbeidsplassen.

2.2.1 Lederroller

Basert på Henry Mintzberg (2022) viser figuren under lederens mange og ulike roller.



Figur 2. Fritt etter Mintzberg (Mintzberg, 2022, s. 45).

Figuren gir en god beskrivelse av de mange roller en leder dekker i oppdraget og ansvaret tillagt sin organisasjon eller bedrift. Det formelle aspektet er utgangspunktet i de øvrige tre. Om vi først ser på dimensjonen *mellommenneskelige roller*; Lederen som frontfigur bør være i stand til å ta seg av formelle besøk, representere organisasjonen i ulike sammenkomster, og være den ansvarlige i form av avsender på formelle brev og vedtak, som en generisk beslutningstaker (Mintzberg, 2022, s. 45). Rollen som leder innebærer også å legge til rette for og bidra til ansettelse, rekrutterings – og opplæringsarbeid. Som et eksempel på en

gjennomført strategi er kommunikasjonsstrategien til administrerende direktør i Flytoget, da Flytoget sto under et stort omstillingsarbeid:

Administrerende direktør inviterte samtlige nyansatte til en times personlig møte før første arbeidsdag, der vedkommende ble ønsket velkommen, fortalt hva som er verdsatt i Flytoget, om visjonen og hvordan den nyansatte kunne bidra. Nødvendigheten av endring mobiliserte en drivkraft hos medarbeiderne (Lokken, 2016).

I lederrollen vil daglig drift og personalansvar for de underordnede befinne seg. I tillegg fordrer rollen som leder også at vedkommende oppmuntrer og motiverer, samt sikrer at ansatte får tilstrekkelig opplæring og at deres individuelle behov ivaretas. Den kontaktskapende rollen omhandler en leders evne til å drive nettverksbygging med andre eksterne aktører og andre ansatte i egen virksomhet. (Mintzberg, 2022, s. 45). Lederen må med andre ord operere horisontalt, innad i bedriften, og vertikalt, ut mot kunder og leverandører, for å nevne noen.

Den andre dimensjonen omhandler *informasjonsroller*, dette er oppgaver knyttet til formidling av informasjon. En leders oppgave er også å innhente, samt videre bringe informasjon, både opp og ned i linjen. «Lederen vet ikke nødvendigvis alt, men som regel mer enn underordnede» (Mintzberg, 2022, s. 46). Selve informasjonshåndteringen er en viktig del av jobben og store deler av stillingen går med til de tre rollene; som overvåker, som informasjonsspreder og som talsmann (Mintzberg, 2022, s. 47). Mye informasjon og inntrykk vil kunne tilegnes i muntlige sammenhenger og ved å «skanne» omgivelsene. Rollen som talsmann handler om å bidra til eksterne og andre interessenter via foredrag, debattinnlegg og ved å informere innflytelsesrike personer (Mintzberg, 2022, s. 47). Noe forenklet kan man si at lederen er virksomhetens ansikt utad.

Til sist handler det om å ta avgjørelser og lederens *beslutningsroller*. Når en leder er godt opplyst og har tilstrekkelig informasjon, kan vedkommende i større grad fatte beslutninger. Mintzbergs figur viser til fire aspekter som alle berører ulike beslutningspunkt i lederrollen; Entreprenøren, problemløseren, ressursfordeleren og forhandleren. Disse har alle ulike måter å sørge for at rollen som beslutningstaker best oppnås (Mintzberg, 2022, ss. 48-50). For å oppsummere - en leder har mange roller og hatter som sjongleres for å i best mulig grad ivareta ulike funksjoner og dermed helheten i organisasjonen.

2.2.2 Lederatferd

Lederatferd vil gjensidig bli påvirket av medarbeidernes samspill og innsats, samt deres væremåte. Ledere må være svært påpasselige på når og hvordan de utøver makt i relasjon til andre, ellers vil de risikere å miste tillit. «Tillit er en forutsetning for å kunne påvirke andre» (Skogstad, 2023, s. 372). Det er derfor en hårfin balansegang å håndtere de ansatte med omhu for å sikre tillit og interaksjon.

Konstruktiv versus destruktiv ledelse er betinget en gjensidighet til medarbeiderne. En konstruktiv leder vil bidra til vekst og motivasjon hos den ansatte som igjen vil bidra til suksess i organisasjonen. Mens destruktiv ledelse hemmer og forhindrer at organisasjonen drives effektiv og oppnår sine mål (Skogstad, 2023, s. 373). Hvorvidt ledelsen er konstruktiv eller destruktiv ser ut for å være personavhengig. Dette samstemmer med trekkteorien; «I henhold til trekkteori er det nemlig slik at personlighetstrekk bidrar til å forklare atferd sammen med situasjonsinnflytelse. Atferd er dermed delvis en funksjon av de personlighetstrekkene ledere har» (Martinsen, 2019, s. 145). Det vil naturligvis være flere forhold som kan påvirke atferd. Alt fra virksomhetens etablerte kultur for utøvelse av ledelse, til hvordan medarbeidernes reaksjonsmønstre påvirker lederens atferd, og ikke minst lederens egne kunnskaper, holdninger og erfaringer (Martinsen, 2019, s. 145). Sagt med andre ord vil flere essensielle forhold bidra til hvordan en leder utøver sitt lederskap.

Begrepet selvledelse er et fenomen det finnes betydelig forskningsbasert dokumentasjon på (Martinsen, 2019, s. 429). At høy grad av selvledelse fører til økt selvopplevd mestringsevne var funn forskerne Gregory E. Prussia, Joe S. Anderson og Charles C. Manz (1998) fant støtte for i en undersøkelse (Martinsen, 2019, s. 429). «Selvopplevd mestringsevne beskriver tiltro til egen evne til å håndtere utfordringer på spesifikke områder og er selvfølgelig viktig i arbeidslivet» (Martinsen, 2019, s. 429). Også en annen studie av Heather E. Roberts og Roseanne J. Foti (1998), fant ut at «kjennetegnet ved en arbeidssituasjon med lav grad av styring fikk personer med gode ferdigheter i selvledelse høyere skåre i målinger på jobbtilfredshet» (Martinsen, 2019, s. 430). Imidlertid fant de også ut at ansatte som ikke har så gode ferdigheter i selvledelse, men som opplever betydelig lederstøtte i oppgavene, også skårer høyt på jobbtilfredshet (Martinsen, 2019, s. 430). Ut fra disse studiene er det visse forutsetninger som må være til stede for å kunne vise at selvledelse har sammenheng med både høyere selvopplevd mestringsevne og høyere jobbtilfredshet. (Martinsen, 2019, s. 430).

Det vi ser er at samtlige av disse studiene beskriver begrepet jobbtilfredshet ut fra en gitt kontekst i arbeidslivet.

2.2.3 Ledelse som kommunikasjon

«Talent for ledelse betyr talent for kommunikasjon» (Farbrot, 2018, s. 21). Slik starter Audun Farbrot (2018) ett avsnitt i sin artikkel om ledelse som kommunikasjon. Han beskriver god lederkommunikasjon som evnen til og aktivt lytte for derigjennom innhente gode poeng hos medarbeiderne, som igjen kan resultere i at reel involvering og er av stor betydning for virksomheten (Farbrot, 2018, s. 22). Videre tar Farbrot opp tre elementære behov som ligger til grunn for at den ansatte skal bli den beste utgaven av seg selv; behov for autonomi, behov for mestring og behovet for sosial tilhørighet (Farbrot, 2018, s. 24). For å dekke disse behovene, må ledere legge til rette for at de både ser og hører sine medarbeidere, da gjennom å skape tillit til at tilbakemeldinger kan gis underveis i arbeidsoppgavene, der blant annet konstruktive tilbakemeldinger også kan føre til mestring (Farbrot, 2018, s. 24). Farbrot nevner også tolv gode råd for ledelseskommunikasjon, her nevnes fem av dem;

- *Vær åpen, ærlig og transparent i din kommunikasjon*
- *Kommunikasjonen er en toveis aktivitet og ikke bare en enveis formidling av beslutninger*
- *Vær raus med konstruktive tilbakemeldinger*
- *Ta sjansen på tillit dersom det ikke er grunn til noe annet*
- *Vis at du bryr deg om medarbeiderne dine*

(Farbrot, 2018, s. 26).

Et viktig ledd i prosesser en leder står i, er nettopp evnen til å kommunisere, noe som også artikkelforfatter Eli Skjeseth (2014) tar opp. Hun påpeker at mål og visjoner i dagliglivet gjennom kommunikasjon er en sentral del av en leders virke og belyser viktigheten av at lederen må ta et valg med tanke på strategi for involvering, medvirkning og åpenhet i forhold til prosesser som kommuniseres tydelig (Skjeseth, 2014, s. 16). Tilfanget av teorier/studier om kommunikasjon er nærmest utømmelig, men det vi ser av det beskjedne tekstkorpuset her, er at kommunikasjon er et viktig verktøy for en leder.

2.2.4 Kjennetegn på norsk ledelse

Ifølge Berit Sund (2019) har tidligere norsk forskning på ledelse bidratt til å danne et bilde av norsk ledelse som myk, omsorgsfull og involverende, samtidig som norsk ledelse tegner et bilde av resultatoppnåelse (Sund, 2019, s. 14). Forskning basert på den norske lederstilen er sparsommelig, noe som har bidratt til at Sund gjennom en empirisk tilnærming, har gjennomført spørreundersøkelser og intervjuer i hele Norge. Sund tar sikte på å beskrive den norske lederstilen med fem typiske trekk; liten avstand, involvering, prøving og feiling, paternalisme og resultatorientering (Sund, 2019, ss. 57 -58). I det følgende skal vi gå nærmere inn på hvert av disse trekkene og beskrive dem mer inngående, jamfør Sunds fremstilling.

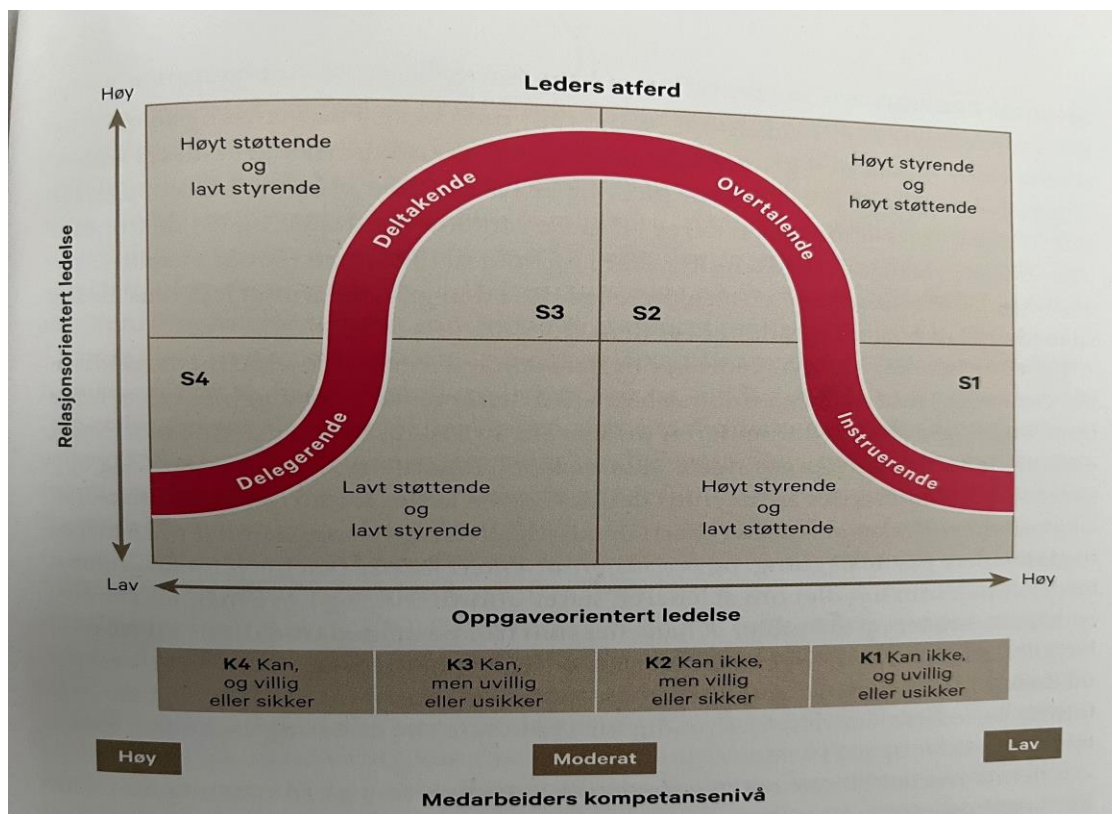
Liten avstand; Dette trekket beskriver en lederstil der leder ikke i særlig grad skiller seg ut fra sine medarbeidere, og sees gjerne i de fysiske rammevilkårene som eksempelvis kontorfasiliteter, likeverdige kollegaer og at det eksisterer relativt tette og personlige relasjoner til de ansatte. Mangelen på maktavstand reflekteres i måten ledere opptrer ovenfor sine medarbeidere på (Sund, 2019, s. 59). **Involvering;** Aktiv involvering av medarbeiderne er en svært viktig del av den norske lederstilen. Stikkord som å gi fri tøyler, gi rom for kreativitet til å løse oppgaver etter egen vurderingsevne og oppfordre til å være selvgående, er noen elementer Sund peker på. En leder som detaljstyrer og blander seg inn i arbeidet til de ansatte vil kunne oppleves som negativt (Sund, 2019, s. 59). **Aksept for prøving og feiling;** I konteksten til norsk lederstil vil en leder kunne gi medarbeiderne aksept og rom for å prøve og feile. Med dette trekket vil en også selv måtte tåle at det oppstår feilskjær fra tid til annen. Ved slik prøving og feiling legges det opp til at kontinuerlig læring vil kunne skje, mens det samtidig ligger en forventning i at medarbeider lærer av sine feil og ikke gjentar dem (Sund, 2019, s. 63). **Paternalisme;** Dette særtrekket viser til omtanke og medfølelse for de ansatte, der lederen verdsetter et godt forhold til sine medarbeidere. Det å være godt orientert, også om forhold av privat karakter til sine medarbeidere, ligger til begrepet. Lederen har et ønske om at folk skal trives på jobben og i rollen sin (Sund, 2019, s. 65). **Resultatorientering;** Det siste trekket Sund fremhever handler om måling og veiing av resultater. Balansen mellom trivsel og gode relasjoner med et klart fokus på arbeidets kvalitet og måloppnåelse er essensielt. På lik linje med andre land, forventes det også av norske medarbeidere at det gjøres en god jobb (Sund, 2019, s. 68). Kort summert så beskriver disse fem trekkene typiske kjennetegn ved norsk ledelse.

2.3 Lederstiler

«Lederstil viser til særpregt ved en måte å lede på» (Sagberg, 2021) og det finnes flere typer lederstiler som kort kan skisseres ut fra situasjon og kontekst, transaksjon, transformasjon og utveksling. Vi skal nå se nærmere på disse.

2.3.1 Situasjonsbestemt lederstil

Paul Hersey og Kenneth H. Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse (figur 3) har lagt vekt på at lederen må tilpasse sin lederstil ut fra kontekst. En slik fleksibel lederstil vil kunne ivareta den enkelte medarbeiders behov basert på individuelle vurderinger (Skogstad, 2023, s. 384).



Figur 3. Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse (Skogstad, 2023, s. 385).

Figuren har to akser der den vertikale viser relasjonsorientert ledelse og den horisontale oppgaveorientert ledelse, og spenner begge fra lav til høy grad. Figuren beskriver at lederen vil foreta individuelle hensyn ut fra flere forhold blant de ansatte; For ansatte med stor grad av autonomi og modenhet, vil lederen tilpasse sin lederstil med å i større grad delegere oppgaver. Der kompetansenivået til den eller de lederen utøver ledelse ovenfor innehar lav modenhet,

må lederen gå aktivt inn for å bistå og gi økt lederstøtte i ulike arbeidsoppgaver. Her vil god veiledning og trygge rammer være viktig med tanke på motivasjon, oppmuntring og støtte. For ansatte med et høyt nivå av modenhet vil lederen måtte tilpasse sin lederstil med å i større grad gi den ansatte mer ansvar og delegerer oppgaver (Skogstad, 2023, s. 384). «Noen ganger må du ha fokus på person, noen ganger på situasjon» (Olsen & Sandvik, 2021). Dette sitatet lar vi stå som et resymé av en leder som aktivt tilpasser lederstil ut fra kontekst.

2.3.2 Transaksjonslederstil

Transaksjonsledelse betegner en styringsform der det foregår en transaksjon mellom lederen og den ansatte, nærmest som et bytteforhold. Et effektivt lederskap, tuftet på transaksjon, kjennetegnes ved løfter og belønning for godt utført arbeid på den ene siden, mens den andre siden preges av trusler om straffereaksjoner på dårlig utført arbeid (Bass B. M., 2022, s. 129). Belønning kan typisk være at lederen og medarbeideren enes om hvilket arbeid som skal utføres og til hvilken belønning, som igjen kan være betinget belønning eller en form for materiell belønning (Skogstad, 2023, s. 389). De som bruker betinget lønn som virkemiddel kjennetegnes gjennom lederstilen som en transaksjonsleder. En transaksjonsleder leter også etter ansattes avvik fra etablerte prosedyrer (regler og rutiner), for dernest å korrigere avviket, eller de fronter en mer passiv ledelse der de kun griper inn i situasjoner (Bass B. M., 2022, s. 130). Kort oppsummert er transaksjonsledelse ansett som et bytteforhold mellom leder og ansatt.

2.3.3 Transformasjonslederstil

Transformasjonsledelse blir beskrevet som fremragende ledereffektivitet som «oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen» (Bass B. M., 2022, s. 130). For å kunne lede en gruppe på en slik fremstående måte, innebærer det primært fire fasetter av transformasjonsledelse. Disse er å være karismatisk, å inspirere med stor grad av motivasjon, å kunne gjøre individuelle tilpasninger ut fra de ansatte og forskjeller mellom dem og sist, men ikke minst bidra til å tilføre intellektuell stimulering (Skogstad, 2023, s. 390). «Transformasjonsledelse er å jobbe etter bedriftens mål der en leder prøver å formidle hva disse målene er på en følelsesmessig og motiverende måte» (Olsen & Sandvik, 2021). En transformasjonsleder vil dermed inneha egenskaper som beveger en mangfoldig gruppe ansatte mot bedriftens felles mål.

2.3.4 Leder – medarbeider - utveksling (LMX)

I teorien om leder – medarbeider – utveksling (*leader – member exchange theory*, LMX- teorien) er man opptatt av samspillet og utveksling av goder i leder – medarbeider – relasjonen. Det handler om at lederen gir goder som interessante arbeidsoppgaver, høy grad av selvstendighet, deltakelse i viktige beslutninger, ivaretagelse av karriereutvikling og så videre i bytte mot medarbeiderens høye arbeidsinnsats over tid, avlastning av lederen og lojalitet (Skogstad, 2023, s. 392).

Denne lederstilen ble presentert i 1975 og har fått fornyet oppmerksomhet de senere år, og den gjenspeiler en gjensidig påvirkning mellom leder og den ansatte. I en slik gjensidighet er man også avhengig av at begge parter gir og tar og derav uttrykket «du får den sjefen du fortjener» (Skogstad, 2023, s. 392). Det tilføyes også at lederen får de medarbeiderne hen fortjener. Både kjemi og relasjonstilknytning vil kunne føre til at lederen «velger» de medarbeiderne hen stoler mest på eller har et inntrykk av at leverer best. Dette kan føre til at det oppstår A og B lag som, dersom noen føler seg utelatt eller forbigått og dermed mindre verdifull enn andre, vil kunne medføre problemer i avdelingen (Skogstad, 2023, s. 392). Teorien legger med andre ord til grunn at det er både fordeler og ulemper knyttet til en slik lederstil. Fordelene er at LMX-lederstilen bidrar til høy kvalitet mellom leder og de ansatte, mindre turn-over, høyere prestasjoner og engasjement, samt mer interessante arbeidsoppgaver. (Skogstad, 2023, s. 392). Forskning tyder også på at de ansatte har større arbeidsmoral, får mer oppmerksomhet og støtte fra leder og at de opplever raskere karriereutvikling. Om man derimot ser på ulemper ved LMX-orientert lederstil, ser man at den baserer seg på uklarheter og det blir vanskelig å skille begreper som tillit, tilfredshet og identifisering med leder (Skogstad, 2023, s. 392). Om man skal samle trådene litt, så handler en slik lederstil tuftet på LMX-prinsipper om en gjensidig påvirkning mellom leder og den ansatte.

2.4 Sammenheng mellom lederstil og jobbtfredshet

Bernard M. Bass (2022) skriver at: «Undersøkelser fra 1920-årene og fremover omkring jobbtfredshet illustrerer betydningen av lederskap» (Bass B. M., 2022, s. 26). Eksempler beskriver at ansattes positive holdning til lederen har sammenheng med hvor tilfredse de er. Også lederens positive holdning til de ansatte har sammenheng med produktiviteten i arbeidsgruppen. Ledere kan i stor grad bidra til å avgjøre om en organisasjon lykkes eller ikke (Bass B. M., 2022, s. 26). Vi lar Bass ord innlede dette kapitlet som sikter seg inn på å

redegjøre for sammenhengen mellom lederstiler og jobbtilfredshet, to sentrale temaer med stor gjensidig betydning for både leder og ansatte ved en hvilken som helst arbeidsplass.

Jobbtilfredshet og ledelse har vist seg å ha forbindelse med hverandre knyttet til de ansatte, og de arbeidstakerne som har et godt forhold til lederen(e) sine er de som er mest engasjert i jobben sin (Matthiesen, 2023, s. 152). Som et av flere forhold vil en leder som inspirerer og motiverer de ansatte legge til rette for trivsel og engasjement. «Transformasjonsledelse, med de fire aspektene *inspirerende ledelse, (inspirerende motivasjon, individualisert oppmerksomhet, intellektuell stimulering og idealisert innflytelse)*, indikerer at en leder kan være engasjerende på ulike måter» (Matthiesen, 2023, s. 155). En slik dedikert lederstil vil kunne bidra til jobbengasjement og jobbtrivsel. Situasjonsbestemt ledelse beskriver på sin side en lederstil der lederen delegerer oppgaver basert på den ansattes grad av modenhet og autonomi. Autonomi er en faktor som kan bidra til jobbtilfredshet fremstilt i figur 1, gjennom jobbkarakteristika modellen.

Et annet sentralt tema som berører begge aspektene, lederstil og jobbtilfredshet, er begrepet tillit. «Tillit innebærer at vi tar sjansen på å stole på hverandre, og er avgjørende for at forholdet mellom leder og medarbeider skal fungere optimalt. Manglende tillit er negativt forbundet med jobbengasjement og vil kunne redusere nivået av jobbtilfredshet» (Matthiesen, 2023, s. 155). Hvordan de ansatte opplever arbeidsforholdet og om de blir rettferdig behandlet i virksomheten har stor innvirkning på samspillet mellom de ansatte og lederen. Føler de ansatte seg urettferdig behandlet kan en av konsekvensene være at man slutter. «Forholdet til ledere vil kunne være avgjørende for om den ansatte blir værende i organisasjonen» (Matthiesen, 2023, s. 164). Dette indikerer at hvordan de ansatte opplever arbeidsforholdet og om de blir rettferdig behandlet i virksomheten vil ha betydelig innvirkning på samspillet mellom de ansatte og lederen.

I kapittel 2.1, ble jobbtilfredshet redegjort for, men en tilleggsdefinisjon på begrepet kan være; «Jobbtilfredshet handler om det vi tenker og det vi føler om jobben vår, og det vi opplever på jobben» (Matthiesen, 2023, s. 136). Hver enkelt har selv et individuelt ansvar for å finne mening med jobben og motivasjon for å drive ens eget arbeid, men dette må skje i samspill med lederen. Det er flere forhold som kan avgjøre hvorvidt en leder lykkes eller mislykkes med å hjelpe medarbeiderne til en bedre arbeidshverdag, fra jobbtilfredshet, til måloppnåelse, fra samarbeid til frembringelsen av gode prestasjoner, for å nevne noen. Disse forholdene har Skogstad (2023) skissert opp i fire hovedfaktorer:

1. hva lederen gjør, altså selve handlingene
2. lederens kjennetegn, som personlighet og erfaring
3. medarbeideres egenskaper og atferd
4. kjennetegn ved organisasjonen, som maktforskjeller og organisasjonskultur

(Skogstad, 2023, s. 371).

De to første faktorene er mest relevante for undersøkelsen i denne oppgaven, og benyttes som underkategorier for å systematisere funn, slik de blir presentert i kapittel 4.

2.5 Internasjonal forskning

Internasjonal forskning på området er både av historisk og nyere tid. På tross av kulturulikheter og nyanser i forhold til oppgavens relevans, vil internasjonal forskning også sette lys på forholdet mellom lederstil og jobbtilfredshet. Videre presenteres et kort utdrag av funn vurdert som betydning for analysen.

I 2021 gjennomførte forskere fra ulike universitet i Jordan og Saudi-Arabia en undersøkelse om lederstiler og betydningen av jobbtilfredshet blant ansatte i offentlig administrasjon. Artikkelen baserer seg på funn gjort via en kvantitativ spørreundersøkelse som var sendt ut til 250 deltakere. (De tillot en ikke-deltakelse på inntil 15 %). Funnene beskriver variablene i transformasjons - og transaksjonsledelse i sammenheng med jobbtilfredshet. Forskerne konkluderte med at transformasjonsledelse har en positiv effekt på jobbtilfredshet. De kom også frem til at transaksjonsledelse ikke har en signifikant effekt på jobbtilfredshet. Videre poengterer de ut fra sine funn at flere ledere ikke har tilstrekkelig forståelse, kompetanse eller ferdigheter for å kunne anvende passende lederstil som ville ha bidratt til å skape en ideell atmosfære (Al-maaitah, Majali, Alsoud, & Al-maaitah, 2021). Oppsummert har altså transformasjonsledelse i denne kontekst størst positiv effekt på jobbtilfredshet.

En annen historisk studie er fra 1945, utført av anerkjente forskere fra Ohio State Leadership Studies; Forskerne fant da ut at lederstil kunne sees på som to ulike akser; med struktur og målsettinger på den ene siden der planlegging, idemyldring, rolleavklaring og oppgavefordeling var eksempler på aktivitet mens den andre akse handlet om betraktninger som tilbakemelding, toveis kommunikasjon, gjensidig respekt og tillit (Warrick, 1981, s. 156). Studiens funn er interessant fordi den beskriver lederstilforståelse allerede fra den gang og avdekket at en leder ikke bare innehar et mål eller en måte å utføre ledelse på.

Til sist kan nevnes et forsøk fra University of Michigan, leadership studies, gjennomført i 1947, som så på forholdet mellom lederatferd og ansattes produktivitet og tilfredshet. Forskerne identifiserte to ulike lederstiler; leder – ansatt sentrert ledelse og produksjonssentrert ledelse (Warrick, 1981, s. 157). Den første kategorien ledere brukte mer tid på de ansatte i form av å bidra til at de fikk veiledning i å løse oppgaver og nå sine mål samt at de i mindre grad tillat straff når feil ble gjort (Warrick, 1981, s. 157). Mens den produksjonssentrerte gruppen med ledere brukte mindre tid på veiledning, gjennomførte mer like oppgaver for de ansatte og tok i bruk straff når feil ble gjort (Warrick, 1981, s. 157). Også denne studien avdekket at disse ulike lederstilene var uavhengig av hverandre og kunne benyttes uavhengig av hverandre (Warrick, 1981, s. 157). Warrick beskriver videre i sin artikkel at mange lederstilteorier favoriserer en bestemt stil metode, men i senere ledelsesteorier fremmes en lederstil med en «backup» lederstil. En demokratisk lederstil for noen situasjoner og en autokratisk lederstil for andre situasjoner. Forskjellige situasjoner krever forskjellige ledelses tilnærminger (Warrick, 1981, s. 169). Med andre ord bidrar forskning til å utvide forståelsen og dybden i feltet. Til tross for studienes tilårskomme het, så mener vi de fortsatt har relevans for å belyse dagens lederstiler, fordi studiene virker lett gjenkjennelige når det gjelder transaksjons- versus transformasjonsledelse, og i så måte har hatt appell utover den samtidige kontekst. Så langt beskriver forskning vi har gjennomgått, at lederstilene transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse gir mest tilfredse medarbeidere.

2.6 Oppsummering av teorigrunnet

Vi har funnet at flere faktorer ved transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse er viktige for jobbtildfredshet. Jobbtildfredshet handler om hvordan vi har det på jobben. En sentral teori som beskriver dette (Skogstad, 2023, s. 371), angir flere forhold som kan avgjøre hvorvidt lederen lykkes eller mislykkes med å tilrettelegge for at de ansatte skal oppleve jobbtildfredshet. To av de nevnte hovedfaktorene er 1) *hva en leder gjør* og 2) *lederens kjennetegn*. Disse er valgte kategorier benyttet i funn fra intervju. Den neste sentrale teorien avspeiler verdier som beskrives for å trives i jobben. Denne finnes i Hackman og Oldhams Jobbkarakteristika- modell (figur 1 s. 3). To andre jobbkjennetegn som baserer seg på denne teorien fra modellen 3) *autonomi* og 4) *tilbakemelding*, har vi i tillegg valgt å kategorisere våre funn ut fra.

Kort oppsummert tilsier den teorien som er mest relevant for oss, disse antakelsene;

1. En leder som inspirerer og motiverer de ansatte legger til rette for trivsel og engasjement.
2. En leders kjennetegn gjennom lederatferd påvirker jobbtilfredshet.
3. En leder som gir ansatte høy grad av autonomi, bidrar til jobbtilfredshet.
4. En leder som har fokus på tilbakemeldingskultur vil kunne bidra til trygghet, tillit, arbeidslyst og skape en anerkjennende kultur.

Vi skal videre undersøke om dette stemmer for de administrativt ansatte ved UiT, Norges arktiske universitet.

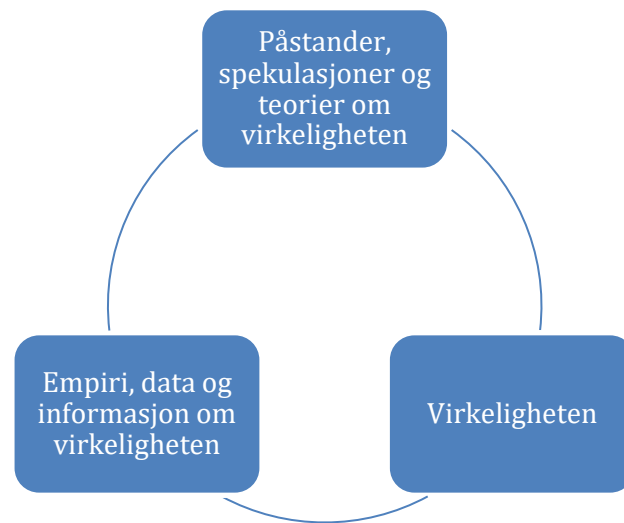
3 Metode

I dette kapittelet presenteres tilnærming til undersøkelsen og hvordan vi belyser og besvarer problemstillingen. «Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen, 2022, s. 15). Metodevalget er et eksplorerende undersøkelsesopplegg som lot oss gå i dybden på fenomen som jobbtilfredshet og lederstiler. Med en induktiv tilnærming fra empiri til teori vil betydningen eller idealet være at man går ut i virkeligheten med et åpent sinn og innhenter relevant data for deretter å systematisere de resultatene man har samlet inn (Jacobsen, 2022, s. 31).

Tema som ledelse og lederstiler er viktige begreper i arbeidslivet som bidrar til mange momenter, for eksempel samhandling, relasjonsbygging, måloppnåelse og sysselsetting. Ved å gå i dybden hos et gitt utvalg respondenter var formålet å se om vi kunne hente ut opplevelser og erfaringer sett opp mot de ansattes jobbtilfredshet knyttet til deres nærmeste leders anvendte lederstil.

Problemstillingen skal gi oss en mer inngående og grundig forståelse om hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2022, s. 100). En eksplorerende problemstilling, slik utformet for denne oppgaven, krevde en metode som gav dybde og nyanser i datamaterialet, og vi fant det mest hensiktsmessig å anvende det kvalitative intervjuet (Jacobsen, 2022, s. 66). Metodikken bidro til å se sammenhenger mellom få enheter og variabler som i vårt tilfelle baserte seg på lederstiler og jobbtilfredshet. Utvalget var et begrenset antall respondenter administrativt ansatte i universitetssektoren. Fordypning i teorigrunnet og tidligere forskning samt

datamateriale fra intervju ble grunnlag for det videre arbeid. Med en slik metodikk innhentet vi resultater og fikk dermed en dypere forståelse for problemstillingen.



Figur 4. Fritt etter Jacobsen (Jacobsen, 2022, s. 14).

Forskning handler blant annet om en åpenhet i forhold til hvordan man utfører en undersøkelse for å søke og besvare problemstillingen. Figuren over illustrerer at vitenskapelig forskning består av sammenhengen mellom virkeligheten og våre spørsmål og spekulasjoner. Denne forskningen baserer seg på empirigrunnlag og det innsamlede datamaterialet (Jacobsen, 2022, s. 14). Undersøkelsen går i dybden på fenomenet ledelse, lederstil og jobbtilfredshet. Videre vil vi se nærmere på undersøkelsesdesignet.

3.1 Undersøkelsesdesign

Problemstillingens utforming og fremstilling fastsatte undersøkelsesopplegg i denne forskningsoppgaven. Valget falt på en eksplorerende problemstilling med et intensivt design der vi i størst mulig grad skulle utføre en teoretisk generalisering (Jacobsen, 2022, s. 101). «For det første er intensive design velegnet til å belyse problemstillinger der vi er interessert i dybde, nyanser, forholdet mellom individ og kontekst- kort sagt de samme grunnene vi har oppgitt for å velge en åpen (kvalitativ) tilnærming» (Jacobsen, 2022, s. 145). Dernest pekes det på at kvalitative metodevalg er ressurskrevende og krever tid for utførelse av for eksempel intervjuer (Jacobsen, 2022, s. 145). Selv med begrensede ressurser og tid valgte vi å gå i dybden for å få fram nyanser på fenomenet. Et intensivt design bidrar til å få fram hvordan respondenter opplever og forstår situasjoner i nåtid. Det ble for oss viktig å se problemstillingen ut fra et dybdeperspektiv om fenomenet.

3.2 Datainnsamlingsmetode

Vi valgte primært to innsamlingsmetoder for å samle inn aktuelt og relevant datamateriale om tema og problemstilling. Først innhentet vi data i form av fagfellevurderte artikler og annen faglitteratur. I oppgaven er det benyttet anbefalt pensum fra emner vi har hatt gjennom studieløpet samt at vi har foretatt et utvalg av andre relevante kilder. Også aktuelle artikler er benyttet. Denne variasjonen av ulike innfallsvinkler bidrar til å styrke validitet og reliabilitet (Thagaard, 2021, s. 19). I forhold til utvalgt empiri vil nøkkelord som lederstiler, ledelse, ulike lederroller og jobbtilfredshet være sentrale begrep og den røde tråden gjennom hele undersøkelsen.

For å finne relevante artikler og teori om nøkkelordene utførtes det flere søk via databasene til Universitetsbiblioteket, som Munin, Oria og Google Scholar. Blant annet fikk vi treff på begrepet *job satisfaction* helt tilbake til 1935. Det første søket innen tema ledelse gav utallige treff. Søkeresultatene bidro til refleksjon rundt begrepet ledelse og lederstiler. For å treffe bedre valgte vi å snevre og strukturere samt bruke gjengitte ord fra problemstillingen. Et systematisk metodevalg førte til mer reelle treff og vi fulgte i stor grad en stegvis fremgangsmetode. Dag Ingvar Jacobsen beskriver en slik metode (tabell 1) fremstilt under.

Steg 1.	Steg 2.	Steg 3.	Steg 4.	Steg 5.	Steg 5.
Problemstilling og definisjon av ord som skal brukes i søket.	Søkekilder - Hva slags kilder for litteratur som er benyttet.	Eksklusjons- og inklusjons kriterier. Kriterier for å bruke relevant litteratur og utelukke andre resultat.	Gjennomføre søk - søkeområder og søkeord som brukes.	Første vurdering av litteraturens relevans.	Analyse av endelige inkluderte data.

Tabell 1 Fritt etter Jacobsen. Fremgangsmåte på systematisk litteratursøk og analyse (Jacobsen, 2022, s. 82).

Med bistand fra Universitetsbiblioteket fikk vi tips og forslag til videre prosess med å søke på aktuell forskning. Søk etter relevant norsk forskning gav begrenset treff. Kjernepensum, fagartikler og tidligere forskning ble valgt som empirigrunnlag i undersøkelsen. Pensum- og

faglitteraturen er av nyere dato og baserer seg på temaer innen ledelse, lederstiler og jobbtilfredshet. Det ble videre foretatt et begrenset utvalg av internasjonal forskning som fremstilt i kapittel 2.5.

Gjennom kvalitativ metode ble det utført intervjuer for å belyse problemstillingen. Bakgrunn for valgt metode baserer seg på oppgavens formål med å undersøke respondenters subjektive erfaringer og opplevelser med ulike aspekter i arbeidslivet gjennom jobbtilfredshet og ledelse. En problemstilling basert på de samme nøkkelordene med utgangspunkt i kvantitativ metode kunne også ha vært interessant å forske på, men det eliminerte vi ved denne oppgaven. Boken til Jacobsen (2022) *Hvordan gjennomføre undersøkelser* sier følgende «vi avklarer den enkeltes forståelse, hva slags mening som legges i ulike forhold» (Jacobsen, 2022, s. 163).

I forarbeidet lagde vi en strukturert og detaljrik intervjuguide (vedlegg 1) Hensikten med gode og åpne spørsmål hang sammen med oppgavens problemstilling i form av å innhente erfaringer og opplevelser fra respondentene. Utarbeidelsen av intervjuguiden ble viktig for å skape struktur på spørsmålene, og for å bidra til utfyllende resultater. «Formålet med et intervju er at vi får fyldige og omfattende kunnskaper om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon, og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer intervjuet handler om» (Thagaard, 2021, s. 89). Intervjuguidens innledning hadde til hensikt å etablere et tillitsforhold med respondentene og er ikke tatt med som en del av datagrunnlaget. Etter den innledende delen gikk vi over til mer detaljerte spørsmål relatert til problemstillingen. Respondentene fikk anledning til å snakke åpent og fritt samtidig som de også ble styrt mot sentrale begrep og forhåndsdefinerte temaer. Rent praktisk ble respondentene bedt om å sette av inntil 90 minutter til intervjuet.

Den videre tematiske inndeling med hovedområdene ledelse, lederstiler og jobbtilfredshet ble så presentert. Lederstilene ble kategorisert med kjennetegn for hver lederstil som skulle bidra til å synliggjøre skille mellom dem for respondentene, men også for den videre analysen. Vi var opptatt av å koble kjennetegn ved anvendt lederstil opp mot jobbtilfredshet. Med en slik oppbygging kunne svarene bidra til å bekrefte eller avkrefte problemstillingen.

I det følgende redegjøres det for utvalg av respondenter og hvordan intervjuene ble gjennomført i praksis.

3.3 Utvalg av respondenter

Respondentene baserte seg både på et strategisk og tilfeldig utvalg av administrative ansatte på et av flere campus som finnes ved UiT, Norges arktiske universitet. Utgangspunktet vårt la til grunn at respondentene har god kjennskap til virksomheten og arbeidsoppgavene som utføres, samt kjennskap til lederrollene og deres funksjoner. De tilfeldig utvalgte respondentene viste seg alle å være godt voksne, ha stått i stilling over mange år ved samme virksomhet og dermed inneha relevant erfaring. På tross av et mindre utvalg var det viktig at utvalget hadde kjennskap til fenomenet og dermed kunne belyse problemstillingen med tidsriktig, oppdatert og korrekt informasjon. «Noen informanter, respondenter eller situasjoner gir bedre informasjon enn andre» (Jacobsen, 2022, s. 241). Respondentene ble strategisk utvalgt jamfør problemstillingens målgruppe og for i større grad understøtte undersøkelsens relevans.

Respondentene er basert på selvseleksjon som går under betegnelsen tilgjengelighetsutvalg. «Utvalget er strategisk ved at deltakerne representerer egenskaper som er relevante for vår problemstilling, og fremgangsmåten for å velge ut deltakere er basert på at de er tilgjengelige for forskeren» (Thagaard, 2021, s. 56). Det ble utarbeidet et samtykkeskjema med informasjon om prosjektet (vedlegg 2) til de aktuelle respondenter med bakgrunn i Sikt sine anbefalinger. Som ledd i kvalitetssikring av forskningsdata registrerte vi undersøkelsens formål inkludert utarbeidet informasjon til respondentene og intervjuguide. Det tok kun noen dager før undersøkelsen ble godkjent. Sikt er kunnskapssektorens tjenesteleverandør og bidrar blant annet til tilrettelegging og formidle data til forskning og analyse (Sikt , 2022).

Som en del av undersøkelsens kredibilitet benyttet vi dokumentert samtykke. Den enkelte respondent fikk tilsendt samtykkeskjema og informasjon om prosjektet på epost i god tid før intervjuene startet. Informasjon om at de kunne trekke samtykket tilbake om de ønsket det ble også tilgjengeliggjort. Videre fikk de informasjon om at deres personopplysninger ble begrenset og kun tilgjengelig for tre personer, veileder og vi som studenter som gjennomførte intervjuene. De ble også opplyst om at det de delte med oss som forskere ville bli anonymisert tidlig i prosessen. På denne måten ivaretok vi hensynet til personvernet til hver enkelt.

Selve utvelgelsen av respondenter, som tok noe tid, ble gjort via nettsidene til UiT. For å systematisere kontaktinformasjon over aktuelle administrative ansatte utarbeidet vi et Excel-skjema med nødvendige opplysninger. Vi var hele tiden opptatt av og benyttet kun disse

konfidensielt til nødvendig bruk. For å sikre et tilstrekkelig antall respondenter sendte vi ut invitasjon om undersøkelsen til flere ansatte enn det eksakte antallet vi trengte. Dette arbeidet ble igangsatt så snart undersøkelsen ble godkjent av Sikt. Fortløpende fikk vi tilbakemeldinger på deltakelse fra interesserte inviterte ansatte. Noen påminnelser ble også sendt. Vårt utvalg endte med seks respondenter av totalt tolv inviterte. Dessverre ble en av respondentene forhindret å delta grunnet sykdom og denne beskjeden fikk vi kun 15 minutter før intervjustart. Med råd fra veileder besluttet vi å gjennomføre fem av totalt seks intervjuer.

For at intervjuene ved UiT, Norges arktiske universitet, skulle være både økonomisk bærekraftig og av praktiske samt miljømessige hensyn falt valget på å utføre intervjurundene ved en mindre campus. Det ble booket et rolig skjermet møtelokalet tre uker før gjennomføringen. Alle involverte fikk en personlig invitasjon i god tid med opplysninger om oppmøtested og tidspunkt.

3.4 Presentasjon av dataanalyse

I undersøkelsen var det viktig å strukturere datamaterialet på en slik måte at det gav tidlig oversikt. «Alternativet til å redusere og strukturere er å ikke forstå noen ting i det hele tatt» (Jacobsen, 2022, s. 207). For å strukturere og redusere datamengden ble det valgt å bruke programvaren Nvivo. Nvivo er et analyseverktøy/dataprogram som brukes innen kvalitativ forskning (UiT, Norges arktiske universitet, 2024). Nvivo ble benyttet for systematikk og kategorisering av kvalitativ data produsert gjennom de fem åpne intervjuene. Det innsamlede datamaterialet ble ivarettatt på en forsvarlig og hensiktsmessig måte. Etter at det ble besluttet å benytte Nvivo satt vi oss inn i hvilke funksjoner vi hadde bruk for og erfarte at det å bruke tid på å predefinere koder var nyttig. Verktøyet ga oss anledning til å produsere både ordsky samt assosiasjonsanalyse på utvalgte ord vi fant interessante. Dette bidro til en utforskende og granskende prosess.

Skogstad beskriver fire hovedtrekk i kapittel 2.4 om «hvilke faktorer som er bestemmende for god og dårlig ledelse?» som kjennetegn på hva en leder gjør, lederens atferd og lederstil, medarbeiders egenskaper og faktorer som organisasjon, kultur og maktforskjell. (Skogstad, 2023, s. 371). Kjennetegnene beskriver særtrekk ved en leder som blant annet via god ledelse kan bidra til jobbtilfredshet.

1. Handlinger som lederen utøver som bidrar til jobbtilfredshet (jamfør Skogstads *Hva en leder gjør?*)
2. Karakteristika ved lederens kommunikasjon og handlinger, som bidrar til jobbtilfredshet (jamfør Skogstads *Lederens kjennetegn*)
3. Muligheten den ansatte har for opprettholdelse av autonomi, som bidrar til jobbtilfredshet (jamfør Hackman og Oldhams modell).
4. Erfaringer med tilbakemeldinger som bidrar til jobbtilfredshet (jamfør Hackman og Oldhams modell).

Med bakgrunn i overordnede og predefinerte kategorier fikk vi etablert et datagrunnlag for det videre arbeidet. Vi valgte å skille mellom begrepene ledelse og jobbtilfredshet. Ved å kode funn mot teori fikk vi en balansert inndeling basert på kategoriene gjennom intervju (fra transkribert tekst fra lydfiler og konvertert til skriftlig format). Den utvalgte kategoriseringen ble aktuell for å strukturere funnene fra intervjuene på en best mulig måte. En slik systematisk måte å kategorisere funn på, ble vurdert som mest hensiktsmessig. Som kritikk til kategorisering ser vi at det finnes flere måter og strukturere resultatene på. Valget kunne ha vært basert på andre kategorier med utgangspunkt i annen relevant teori og/eller begreper som også kunne ha vært et godt utgangspunkt for kategoriseringen.

Funnkapittelet, kapittel 4, presenterer utvalgte resultater fra intervjuene. Det er viktig å bemerke at grunnet omfattende innsamlet datamengde og undersøkelsens omfang presenteres et begrenset utvalg.

3.5 Forskningsetiske utfordringer

Dette kapittelet belyser forskningsetiske utfordringer knyttet til undersøkelseeffekt. For å minimere og nøytralisere intervjusituasjonen var vi bevisst egne kleskoder, valg av rom for gjennomføring og egen fremtoning i forhold til alt fra stemmeleie til måten vi opptrådte på under samtalene. Viktige momenter omhandler refleksjoner omkring eget kroppsspråk for å gjennomføre samtalene mest mulig profesjonelt (Jacobsen, 2022, s. 251). Samtlige intervju ble gjennomført på et godt egnet møterom i en stille avdeling med lite gjennomgangstrafikk. Dette var et hensyn som ble tatt i betraktning forut for gjennomføringen. Det er ikke til å unngå og påpeke at noen av respondentene kunne ha møtt kollegaer på vei til/fra møterommet og som igjen kunne ha påvirket samtalene i noen grad. Hvorvidt dette har hatt innvirkning på samtalene, har vi ikke kjennskap til, men velger å kommentere at vi drøftet dette i denne

prosessen. Ellers kan det også være en forskningsetisk utfordring at en av oss masterstudenter selv er ansatt i samme organisasjon som respondentene. En så stor virksomhet som UiT, Norges arktiske universitet, er i Nord-Norge, vil det i flere forskningssammenhenger kunne forekomme slike sammenbindinger, noe vi også drøftet internt.

Det har vært en diskurs imellom oss om de nevnte eksterne faktorene kunne ha påvirket respondentene i form av at de ikke ville svare helt ærlig, eller ønsket å pynte på sannheten for å fremstille seg eller organisasjonen ekstra lojal. Disse utfordringene tatt i betraktning, valgte vi ved oppstart av intervjuene å presentere oss selv med både referanser til egne jobber og informasjon med intern argumentasjon som at det ville være mest tillitsvekkende. Det å legge til rette for åpenhet fant vi mest troverdig (Jacobsen, 2022, s. 260).

Ellers kan nevnes de etiske utfordringene knyttet til digitale hjelpemidler, fordi det ble gjort opptak med diktafon via app på telefon. Fordelene med en slik app er at data blir lagret bak beskyttende brannmur der pin-kode og innlogging kreves. Før intervjuene tok vi stilling til om det ville være en større gevinst i å benytte diktafon, enn å gjøre notater underveis. Sistnevnte vil kunne virke distraherende i situasjonen og redusere tilstedeværelse i samtalene (Thagaard, 2021, s. 112). Bruk av lydopptaker opplevdes som både positivt og negativt. Positiv i den forstand at søkelyset på interaksjon med respondentene var bedre. Negativt i den forstand at respondentene kunne føle det som ubehagelig at stemmen og resultatene ble tilgjengelig som lydopptak. Ved oppstart informerte vi om bruk av lydopptak og oppfattet at respondentene var utelukkende positive, samtidig som de var takknemlig for at vi informerte om hvordan intervjuene skulle utføres og hvordan data trygt ville bli håndtert.

3.6 Undersøkelsens validitet og reliabilitet

Undersøkelsens validitet skiller mellom to fremstillinger av begrepet, intern- og ekstern validitet. Validitet som begrep omfatter gyldigheten av undersøkelsen (Jacobsen, 2022, s. 99). «Er det undersøkelsesopplegget vi velger, egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke?» (Jacobsen, 2022, s. 99). I undersøkelsen har vi sett nærmere på lederstiler og jobbtilfredshet blant administrativt ansatte ved UiT. For at datagrunnlaget skulle gi oss intern gyldighet ble det valgt å gjennomføre intervjuer med fem respondenter. «Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige» (Jacobsen, 2022, s. 240). For å bidra til intern gyldighet stiller vi som forskere spørsmål ved hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og vår beskrivelse av denne virkeligheten, dette kalles også validering (Jacobsen, 2022, s.

240). Dersom funn kan overføres til en annen kontekst, ekstern gyldighet, vil det også kunne bidra til å styrke oppgavens gyldighet (Jacobsen, 2022, s. 239).

Kritikk til intern gyldighet, grunnet flere forhold som tid, oppgavens omfang og tilgjengelighet på respondenter, omhandler undersøkelsens begrensning på innhentede data fra så få respondenter. Ved å benytte flere respondenter ville undersøkelsen i større grad kunne sikret gyldigheten ytterligere ved at resultatene kunne ha vært oppfattet som mer riktige. Respondentene bidro i ulik grad til samtalene og materialet var derfor noe variabelt. Tross begrenset informasjonsmengde, satt det på ingen måte begrensinger knyttet til opplevelsen av riktighet på datamaterialet. For å styrke intern gyldighet kan utforming av intervjuguiden og temaer som respondentene har kjennskap til, bidra. Under de relativt åpne intervjuene fikk respondentene muligheten å reflektere over temaene ledelse, lederstil og jobbtilfredshet. For å bidra til å svare ut problemstillingen ble temaene belyst opp mot egne arbeidsoppgaver gjennom utøvd lederstil fra nærmeste leder ved UiT. Det styrker den interne gyldigheten rundt datamaterialet som tidsriktig og relevant.

Reliabilitet baserer seg på hvor pålitelig undersøkelsen er (Jacobsen, 2022, s. 392).

Undersøkelsen skal kunne etterprøves, og egenskapene ved undersøkelsen skal være nøyaktig og pålitelige (Martinsen & Sundet, 2023, s. 34). Teorigrunnlaget er basert på aktuelle og relevante lederteorier og teori om jobbtilfredshet. Teori brukt i undersøkelsen har stor grad av pålitelighet. Man kan se om resultatene samstemmer noenlunde med andre relevante studier. Produksjonen av deler av materialet vil kunne etterprøves– selve funnene er anonyme og vil av den grunn ikke være sporbare.

Teorigrunnlaget og undersøkelsen kan dermed til en viss grad etterprøves. En svakhet med påliteligheten, kan være påvirkning av resultatene under innsamlingsprosessen; «De som undersøkes, påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen» (Jacobsen, 2022, s. 250). Relasjonen mellom undersøker og respondentene under innsamlingsprosessen kan dermed ha innvirket på resultatene.

4 Presentasjon av funn

Dette kapittelet presenterer hvordan respondentene svarer på de sentrale spørsmålene om hvilken lederstil som gir jobbtilfredshet. Kategorisering og presentasjon av resultater vil naturlig kunne gli noe over i hverandres kategorier og dermed i enkelte tilfeller kunne passe inn i flere kategorier. Totalt sett bidro funn fra respondentene og resultater fra annen forskning til å svare ut oppgavens problemstilling. Det er sammenfallende likheter fra respondentene knyttet til transformasjonsledelse og til dels via situasjonsbestemt ledelse. I underkapitlene presenteres flere sitater. Det er viktig å understreke at det er variasjoner i forhold til innsamlet datamengde fra den enkelte respondent, alt fra de som ga inngående detaljerte besvarelser til andre som i mindre grad bød på utfyllende opplysninger.

4.1 Hva lederen gjør?

Hva lederen gjør gjennom handlinger og atferd for å oppnå ønskede resultater vil variere. Her vil konkrete handlinger bidra til jobbtilfredshet. Respondentene ga flere reflekterte svar på hva de anser at lederen gjør. Innledningsvis presenteres et interessant funn;

Res 1.

«Som dere kanskje allerede har forstått, så i den jobben jeg er nå så er jeg særs fornøyd med akkurat hvordan lederen gjør alle tingene her. Vi blir sett, vi blir hørt. Eller; jeg blir sett og jeg blir hørt!».

Anvendt teori tilsier at lederfunksjonen som blant annet informasjonsrollen der det å overvåke, gi og dele informasjon og det å være en talsmann står sentralt (Mintzberg, 2022, s. 45). God informasjon – og kommunikasjonsflyt er viktige faktorer for jobbtilfredshet. På et åpent spørsmål om ledelse og hvordan respondentene oppfatter tema ledelse i virksomheten var det flere aktuelle betraktninger, vi vil her vise til ulike funn;

Res 1.

«Vi har fått rimelig fritt spillerom for å forvalte oppgaver uten at kontorsjefen sitter på skulderen.»

«Så det er det at hun er på vårt lag, det er det der at hun er på mitt lag.»

«Og at det jeg gjør er noe som min leder synes er riktig at jeg skal gjøre.»

Res 3.

«Og selv med to forskjellige ledere, så har det vært veldig fine ledere som har behandlet oss som likeverdige.»

«Jeg føler at vi som er i våre enheter er likt behandlet alle sammen.»

Res 4.

«Ressurser. Der har vi absolutt det vi trenger. I og med at vi er delt på flere geografiske lokasjoner, så er vi nødt til å ha det sånn. Det var en ting som lederen var veldig opptatt av da vi dannet denne fellestjenesten.»

Res 1.

«Det er ingen tvil om at det er lov å gjøre feil hos oss.»

Res 1.

«Vi har ukentlige møter. Vi har et eget møte med bare min leder som omhandler drift en gang i uken.»

Res 1.

«Det jeg vil si om det som et sluttpoeng er at lederen vår har ryggen vår til enhver tid.»

Res 2.

«Hun som mellomleder blir jo stående i en slags skvis. Hun skal jo både påvirke oppover, eller det presses jo på de over min leder igjen.»

Ved bruk av åpne spørsmål om hva som bidrar til jobbtilfredshet viser funn hvordan ansatte opplever arbeidsmiljøet, samspillet i virksomheten og beskriver et gjensidig tillitsforhold. Funn vi finner igjen i anvendt teori om mellommenneskelige forhold (Mintzberg, 2022, s. 45), det å være en kontaktskaper kan her kjennes igjen i følgende sitat;

Res 1.

«Lederen min, hun er veldig ofte innom på morgenen. Tar en kopp kaffe på morgenen, få den der morgenpraten, for eksempel. Det er en ting som jeg kjenner på at jeg setter veldig stor pris på.»

Res 2.

«Av og til ser jo hun det at folk som er satt sammen ikke samarbeider og som ikke fungerer så godt i dag. I arbeidsgruppen. Da prøver hun å gjøre omrokkeringer så de to det faktisk gjelder ikke har så mye med hverandre å gjøre.»

Res 4.

«Så noe av det første hun gjorde for å kunne ha den jobben, det var jo å ta en fot i bakken og si at det er nødvendig å dele oss inn i team.»

Res 5.

«Det var noe som ga meg mest tilfredshet. Ja, det er jo egentlig, fort oppsummert, stor grad av tillit, stor grad av frihet».

Res 1.

«Vi er heldige i den her kombinasjonen av lederens egenskaper og arbeidstakernes egenskaper».

Res 3.

«Det er jo at man har en jobb som man trives med, sånn at man gleder seg til å gå på jobb om dagen.»

Disse betraktningene ga oss innblikk i erfaringer fra de fleste respondentene. Viktige faktorer som det å være til stede, det å se arbeidsstokken og agere ut fra de observasjoner som gjøres beskriver eksempler på hva en leder faktisk gjør som bidrar til jobbtilfredshet.

4.2 Lederens kjennetegn

Den neste kategorien presenterer kjennetegn hos lederen som er avgjørende for jobbtilfredshet og beskrives med følgende innledende sitat;

Res 1.

«Det er helt avhengig av lederen og kun lederen. Det er kun lederen som gjør at dette kan gå. Så den dagen denne lederen byttes ut med en annen leder, da kan dette gå fullstendig i stå. Men det er takket være denne lederens lederegenskap at det her instituttet faktisk kan drifte som vi gjør i dag. Det jeg prøver å si er, fjernes denne lederen, eller det var nå et forferdelig ord, om lederen slutter og det kommer en ny leder så kan dette bli veldig vanskelig å drive videre».

Respondent 1 deler inntrykket av lederen som en inspirerende leder. Teori på transformasjonsledelse beskriver flere aspekt; alt fra å være en inspirerende leder til å bidra til intellektuell stimulering (Skogstad, 2023, s. 390). Respondent 1 gav utfyllende og reflekterte svar på spørsmålene om lederens kjennetegn. Også Maslows behovshierarki legger til grunn flere behov som vil kunne bidra til jobbtilfredshet som gode relasjoner til kollegaer, *aktelsesbehov* som anerkjennelse og *selvrealiseringsbehov* som å virkeliggjøre personlige mål (Nerstad & Kuvaas, 2023, s. 97). Her vil leders egenskaper bidra til å styrke den ansatte gjennom særtrekk som legger til rette for disse behovene.

Res 1.

«Min leder er veldig lydhør for forslag, og følger med om det går bra eller ikke».

Res 1.

«Men det lederen er god på, det er å påse at det flyter informasjon mellom disse tre teamene, i fellesmøter og i teamledermøter og så videre. Sånn at hun påser at alle er sånn høvelig informert om hva det er som rører seg rundt omkring».

Res 4.

«Stor grad av personlig støtte ved behov, uansett hva det måtte være, om det er jobbrelevante ting, eller private ting».

Res 2.

«Jeg foretrekker en åpen og inkluderende ledertype forutsatt at det er tydelige og klare rammer rundt det vi skal holde på med».

Res 2.

«Gir oppgaver som er meningsfulle, og tar vare på oss alle ansatte som en enhet».

Res 1.

«Min leder er jo veldig åpen for at vi på en måte skal komme med forslag selv til ting vi mener det kan være viktig å ta tak i. Fordi det vil både føre til høyere motivasjon hos oss selv, men også komme UiT til gode. Ikke minst. Så det både kan være motiverende for oss selv, men det kan også skape merverdi for organisasjonen».

Sitatene kan ses i lys av kjennetegn på teori om norsk lederstil med liten avstand, involvering, prøving og feiling (Sund, 2019, s. 59). Slike kjennetegn er faktorer som legger til rette for jobbtilfredshet blant de ansatte. Tross variasjon i opplevelser fra respondentene, uttrykker flere av dem lignende erfaringer;

Res 2.

«Jeg kjenner for min egen del at jeg er heldig som har en så bra leder som både ser meg og som på en måte er åpen for å gjøre endringer dersom det er nødvendig».

Res 3.

«Jeg får hele tiden tilbud om at er det noe du ser du ønsker å videreutvikle deg på så si fra. Hvis det er et kurs du vil ta, så kan du få ta det. Sånn at døren er åpen for at jeg skal kunne videreutvikle meg hvis det er ting jeg har lyst til å gjøre».

Her kan sitatet over sees opp mot teorien til transformasjonsledelsens fire fasetter som kjennetegnes av en leder som er karismatisk, som inspirere med stor grad av motivasjon, som kan gjøre individuelle tilpasninger ut fra de ansatte og som evner å se forskjeller mellom dem

og sist, men ikke minst bidra til å tilføre intellektuell stimulering (Skogstad, 2023, s. 390).

Res 2.

«Det er bare fantasien som kan stoppe liksom. Alt hva vi kan holde på med. Det sprer hun jo ned på oss. Jeg har en følelse av at vi er jeg tror de fleste av oss er glad for at vi har muligheten å jobbe i seksjon. Jeg vil jo ikke bare tro, men det er det er hennes fortjeneste. Noe av det i hvert fall».

Res 5.

«Ja, en god leder skal jo... Hva skal jeg si? Skal jo se alle og være litt opptatt av hva som skjer med ja kanskje de som ikke roper høyest og ikke vises så godt».

Res 4.

«En god leder må også selvfølgelig ha evne og egenskap til å kunne støtte sine ansatte i både medgang og motgang».

Funnene fra respondentene er sammenfallende med lederens egenskaper til å skape jobbtilfredshet og bidra til å nå virksomhetens målsetninger gjennom sine ansatte. Slike egenskaper kan knyttes opp mot transformasjonsledelse (Bass B. M., 2022, s. 130).

Respondent 2 beskriver seg som heldig med en slik god leder og noe av arbeidet som utføres henstilles som hennes fortjeneste som leder. Respondenten mener videre at lederen verdsetter god kommunikasjon og uttrykker at lederen kommuniserer mer enn hun informerer.

Res 2.

«Vi skal kommunisere godt med hverandre så i hovedsak så kommuniserer hun mer med oss enn at hun informerer».

Denne kategorien om lederens egenskaper ga mange reflekterte og utfyllende beskrivelser.

4.3 Autonomi

Kategorien autonomi omhandler i hvilken grad medarbeiderne har frihet til å styre og medbestemme i egen jobb. Flere respondenter beskriver ulike erfaringer der de opplever stor grad av selvstendighet og fleksibilitet. Funn, se under, viser en stor grad av tillit fra ledelsen. Respondent 1 uttaler at de har så mye frihet man kan få gitt formelle rammer i virksomheten.

Res 1.

«I den forstand at vi får den frihet og ansvar i en kontekst der alle har en felles forståelse av hva som er de formelle rammene. Det er så mye frihet som du kan få gitt de formelle rammene».

Res 2.

«Ja, i sånne typer stillinger som vi har som er veldig selvstendig, så betyr det jo utrolig mye at lederen på en måte da stoler mye på at du gjør en god jobb».

Res 5.

«Jeg får frihet og ansvar».

Res 2.

«Vi er jo veldig selvstendig, vi driver oss selv mye, tenker jeg».

Det fremkommer også uttalelser som at virksomheten har klare regler og retningslinjer på hvordan de kan utføre sine arbeidsoppgaver.

Res 5.

«Jeg vet ikke, det er kanskje ikke så mye rom for det i offentlig instans vi er veldig slik at vi er regelstyrt og retningslinje styrt vi må følge en sti som er gådd opp».

Aktuelle kjennetegn fra Hackman og Oldhams Jobbkarakteristika modell, (figur 1, s.3) beskriver ulike ledd i oppgaveløsning. Felles for flere respondenter er at de gjengir at de opplever at de får utfordringer, støtte, frihet og ansvar for gjennomføring av arbeidsoppgavene;

Res 1.

«Jeg har en veldig sånn frihet å få påvirke måten jeg gjør jobben min på».

Res 4.

«Legger opp dagen min sånn som jeg ønsker»

Res 2.

«Ja, jeg får jobben gjort, og det vet lederen min at jeg gjør, og hun sier jo at hun stoler jo hundre prosent på, at vi gjør det vi skal liksom så det er noe med den biten. Den friheten den er viktig for meg».

Res 5.

«Jeg føler at jeg har frihet til å styre dagene mine veldig godt selv».

Res 2.

«Det må være den friheten vi har rett og slett til å både utvikle deg selv og den tryggheten som på en måte er ja, i den jobben du har, men også fleksibiliteten i forhold til om du sier fleksibilitet i forhold til det å jobbe fleksibelt, for eksempel det er jo også ganske viktig, men det har jeg liksom begynt å tenke mer og mer over etter hvert som årene går at du bare liksom, jeg trenger ikke å være på jobb klokken åtte, liksom for jeg kan komme kl. ni og det er ingen som sier noe».

Flere funn indikerer medarbeiderens mulighet til medvirkning. Respondent 1 uttaler at de må være villig til å ta ballen. Andre funn synliggjør muligheten til å anvende egne erfaringer og bidra til å forbedre og videreutvikle arbeidsoppgaver.

Res 1.

«Nummer en, jeg er veldig fornøyd i jobben jeg har i dag. Men det krever jo en del av arbeidstakerne. Vi må være villige til å ta den ballen».

Kategorien beskriver autonomi i arbeidshverdagen og utgjør et viktig element for jobbtilfredshet. Flere respondenter deler opplevelser og erfaringer som selvstendighet i oppgaver og anledning til å ramme inn egen hverdag. Slike faktorer bidrar til trivsel og fleksibilitet i arbeidslivet.

4.4 Tilbakemelding

Denne siste kategorien omhandler tilbakemeldingskultur; alt fra leders evne til å gi medarbeiderne konstruktive tilbakemeldinger og kollegabasert feedback.

Res 3.

«Hun er veldig flink å komme tilbake og si at åååå for en bra jobb du har gjort. Jeg er så glad for at jeg har deg på mitt team».

Res 4.

«Det er jo alltid godt å få bekreftet at det man gjør er ok».

Res 3.

«At lederen er veldig flink på å jobbe oss opp og fortelle at man har gjort en god jobb i et godt team».

Res. 4.

«Altså ris, men også ros. Nei, ros, men også ris».

Res 2.

«Men at man av og til kanskje kunne ha syntes at det kunne ha vært greit i noen tilfeller og blitt sett litt bedre. Så jeg er litt sånn ambivalent akkurat i forhold til det».

Her ser vi nyanser hos respondentene. Ett tilfelle belyser en ansatt som ikke opplever å bli sett som ønsket. Samtidig opplever andre at de føler seg sett og de føler seg inkludert i virksomheten. Underveis i intervjuene fikk vi inntrykk av en etablert kultur som hos flere presenterte utveksling og feedback gjennom både formelle og uformelle settinger, alt fra under morgenkaffen til medarbeidersamtaler.

Res 1.

«Lederen sier at hei du, jeg hører at det her går veldig bra. Jeg prater med utdanningene og de er kjempefornøyde med det dere har gjort nå. Veldig veldig bra».

Res 3.

«Det er så fint å ha deg med».

Res 3.

«For min leder er veldig flink å oppmuntre oss. Min leder er veldig flink til å være til stede og prate med oss. Så det beskriver veldig mye av hvordan hun er».

Res 1.

«Jeg er veldig fornøyd med at jeg får gode tilbakemeldinger både fra sjefen og fra systemet rundt meg. Her er det mye som er veldig bra».

Res 5.

«Jeg vet at hun er på og gir tilbakemelding og kobler seg på. Og er til stede som lederen».

Den siste kategorien dekker også erfaringer fra respondentene som i stor grad oppleves som sammenfallende mellom leders lederstil og jobbtilfredshet. Tilbakemelding er et viktig element der ansatte føler de får god respons fra leder og ikke bare fra leder, men også tilbakemeldinger fra andre avdelinger og sektorer ved virksomheten.

4.5 Oppsummering av funn fra intervjuene

De administrativt ansatte ved UiT beskriver særskilte trekk ved situasjonsbestemt ledelse, og transformasjonsledelse og at disse lederstilene bidrar til jobbtilfredshet.

Situasjonsbestemt lederstil vises gjennom leders evne til å tilpasse oppgaver ut fra den ansattes modenhet (autonomi) og kjennetegnes som en leder som viser tillit, lederstøtte i oppgavene og god veiledning. Dette vil gi ansatte trygge rammer som er viktig med tanke på motivasjon, oppmuntring og støtte. Transformasjonsledelse kjennetegnes ved en leder som på en karismatisk måte stimulerer de ansatte, skaper bevissthet om virksomhetens mål og som bidrar til intellektuell stimulering. Vi har funnet at kjennetegn ved disse to lederstilene gir jobbtilfredshet. Respondentene kjenner seg ikke igjen i de øvrige lederstilenes særtrekk, og er dermed heller ikke gjenkjennbart opp mot jobbtilfredshet, noe vår forskning også viser til.

Respondentene ga oss inngående beskrivelser knyttet til subjektive opplevelser og erfaringer om jobbtilfredshet gjennom våre intervju. Funnene viser i stor grad til at respondentene opplever jobbtilfredshet ved UiT.

Fra oppsummeringen av teori tok vi utgangspunkt i det videre arbeidet med fire antakelser. Disse antakelsene er her kort oppsummert gjennom funn;

1. En leder som inspirerer og motiverer de ansatte legger til rette for trivsel og engasjement.

I kategorien **hva lederen gjør** uttrykker de fleste respondentene at de føler at lederen gir dem utfordringer, lar dem prøve og feile seg fram gjennom arbeidsoppgaver og legger til rette for trivsel. Støtte i form av å bli sett og hørt, oppfølging på sentrale tidsfrister og ressurstilgang, er faktorer som bidrar til god flyt og jobbtilfredshet.

2. En leders kjennetegn gjennom lederatferd påvirker jobbtilfredshet.

Er det ikke for **Lederens egenskaper** kan det gå helt i stå, sier en respondent i denne neste kategorien. Flere uttrykker egenskaper som at lederen bidrar til å sikre god informasjonsflyt, evne til å kommunisere og lederens evne å tilpasse seg ulike situasjoner. Slike egenskaper erfarer respondentene at bekrefter deres opplevelse av jobbtilfredshet.

3. En leder som gir ansatte høy grad av autonomi, bidrar til jobbtilfredshet.

Kategorien **autonomi** bekrefter at respondentene opplever mye frihet tross også formelle rammer i virksomheten. Ledere legger til rette for at de ansatte gis tillit til å utføre jobben slik han eller hun ønsker innen gitte kriterier. Selvstendighet og ansvar står sentralt i arbeidshverdagen og bidrar til jobbtilfredshet.

4. En leder som har fokus på tilbakemeldingskultur vil kunne bidra til trygghet, tillit, arbeidslyst og skape en anerkjennende kultur.

Siste kategorien om **tilbakemelding** viser til at ansatte som får kjennskap til resultater av arbeidet fra sin leder, styrker psykologiske faktorer som involvering i prosesser i arbeidet, som gir opplevelse av ansvar er en av faktorene for jobbtilfredshet (Matthiesen, 2023, s. 141). Ansatte peker på både uformelle og formelle arenaer for tilbakemeldinger. Samspillet mellom ansatte og mellom leder og den ansatte, bidrar også til å videreutvikle og forbedre virksomheten.

5 Analyse

Oppgavens mandat var å avdekke sammenhengen mellom lederstiltype og jobbtilfredshet. Metodevalget var det kvalitative intervjuet, og derfra fikk respondenter utdype hvordan de erfarte ulike lederstiler knyttet til egen jobbtilfredshet, slik empirien er skissert i kapittel 4. Der nest er det avgjørende å se om vår forskning underbygges eller underkjennes av teori om tema, altså hvorvidt de teoretiske preferansene samstemmer med respondentenes, de administrativt ansatte ved UiT's, utsagn. Samtlige av respondentene hadde et positivt grunnsyn på måten dagens ledere utøver sitt virke på, og fremhevet særlig egenskaper som tilstedeværelse og inkluderende holdninger. Respondentene beskrev kjennetegn på atferd som rettet oss mot ulike lederstiler; Flere kjente seg igjen ved særtrekk ved situasjonsbestemt ledelse – der lederen gir rom for autonomi, både for ansatte og seg selv, og i transformasjonsledelse, der lederen fremstår karismatisk og engasjerende. Det var disse to lederstilene som utpekte seg i størst grad som relevant for jobbtilfredshet.

Det mest overraskende med empirien var respondentenes svært positive opplevelser og erfaringer sett opp mot relasjonen til nærmeste leder. På tross av et begrenset utvalg respondenter, var samtlige stort sett veldig positive til leders måte å lede dem på. Et konkret eksempel som tydeliggjør dette er leders forhold til autonomi, både når det kommer til fleksibilitet til å styre dagene selv og autonomi i hvordan man løser oppgavene, som begge var jobbkjennetegn som ble presentert som nøkkelfaktorer for å trives på jobb. Lederstiler som situasjonsbestemt ledelse og transformasjonsledelse er de lederstilene som utpeker seg

med tanke på kjennetegn som selvledelse gjennom autonomi, individuelle hensyn hos de ansatte, tilbakemelding og tillit. Disse kjennetegn bidrar til jobbtilfredshet.

«*Jeg får frihet og ansvar*» uttaler en av respondentene, og eksemplifiseres gjennom denne ytringen en forståelse av lederstil som gjentas av flere av de øvrige respondentene, om enn i en litt annen språkdrakt. Sitatet beskriver en ansatt som uttrykker at lederen gjennom sin lederstil legger til rette for jobbtilfredshet ved å gi både ansvar og frihet. Teorien beskriver ifølge Matthiesen at slike faktorer korrelerer med følelser som engasjements- og tilfredshetslykke (Matthiesen, 2023, s. 135). Faktorene gir arbeidsglede og velbehag og de ansatte kjenner seg som en viktig del av virksomheten. Deres meninger og måter å løse oppgaver på, berører arbeidshverdagen på en slik måte at de opplever tilfredshet. De opplever vekst gjennom intellektuell stimulering og gis anledning til å utfordre seg selv i måter å jobbe på som engasjerer.

Derimot var det ingen av respondentene som uttrykte erfaringer med lederstilene transaksjonsledelse og LMX (leder-medarbeider-utveksling). Disse stilene, slik skissert i avsnitt 2.3.2 og 2.3.4, handler om byttementalitet, der ansatte gjennom godt utført arbeid og høy arbeidsinnsats over tid, får utbytte/lønn for strevet i form av ekstra belønning, goder og beslutningstilgang. En mulig årsak til fravær av transaksjons- og LMX-ledelse i vår studie, kan være knyttet til at studien rettet seg mot ansatte i universitetssektoren, der det er etablert en bred forståelse om rammebetingelsene for arbeidsavtaler. En arbeidsavtale som inngås mellom den ansatte og virksomheten forutsetter og gjensidig forventer innsats mot lønn og andre forhåndsavklarte fordeler, og vil ikke nødvendigvis legge opp til andre goder ut over det rammeverket statlig sektor kan tilby. Det antas at disse lederstilene tydeligere vil kunne forekomme i private virksomheter der akkord og provisjon i større grad vil være gjeldende, eksempelvis aksjeselskap som genererer utbytte til eiere.

Resultat fra internasjonal forskning, slik skildret i avsnitt 2.5, viser transformasjonsledelsens positive effekt på jobbtilfredshet, samtidig som det påpekes at ledere ikke nødvendigvis har kunnskap om bruk av passende lederstil, som igjen resulterer i manglende evner til å skape en ideell atmosfære på arbeidsplassen. Som vi husker, så var denne undersøkelsen gjenstand for forskning i Jordan og Saudi Arabia, og det er tenkelig at den geografiske og demografiske kontrasten til det norske arbeidslivet er for stor, og at resultatene fra undersøkelsen ikke kan gjenspeile norske forhold og vi havner utenfor teoriens gyldighetsområde (Jacobsen, 2022, s. 400). Faktorer som kultur, arbeidsmiljø, arbeidsavtaler, hierarki og organisering kan avvike veldig mellom Jordan/ Saudi Arabia og Norge. Gitt at det ikke har vært gjort så mye

forskning basert på det vi har funnet, er det allikevel interessant å se at transformasjonsledelse skiller seg ut som den mest positive lederstilen, både i Jordan og Saudi Arabia, og her i Nord-Norge, slik våre funn indikerer.

«Det er ingen tvil om at det er lov å gjøre feil hos oss.» Sitatet skildrer erfaringer fra respondent 1, og beskriver et sentralt trekk på norsk ledelse, slik beskrevet i teori av Sund (2019), der prøving og feiling blir presentert som et typisk kjennetegn (Sund, 2019, s. 63). Også relasjoner mellom lederen og de ansatte fremstilles som tettere og mer personlig enn i øvrige land. Likheten mellom det Sund (2019) beskriver som typiske kjennetegn ved norsk ledelse kontra trekk ved transformasjonsledelse er flere. Et sentralt element er måloppnåelse som står sterkt forankret ved begge som særtrekk. For å kunne nå virksomhetens mål er det å prøve og feile i oppgavehåndtering og løsningsforslag prosesser ansatte beskriver som viktige. De får opplevelsen av å være inkludert og gis rom til å være kreativ og nødvendige aktører i egen hverdag.

Valgt teorigrunnlag i oppgaven har vist seg relevant for å besvare problemstillingen. Det å studere ledelse som et vidt begrep, for så å gå mer i dybden på ulike teoretiske tilnæringer av betydning for jobbtilfredshet gav verdi. Det hadde vært interessant om det fantes ytterligere teori som binder fenomenene jobbtilfredshet og lederstiler tettere sammen. Dersom det hadde vært mer teori på samspillet mellom disse, kunne interaksjonseffekten ha gjort vår studie enda mer aktuell mot oppgavens problemstilling. For å systematisere analysen, skal vi i det følgende drøfte de empiriske kategoriene.

5.1 Hva lederen gjør?

Hva lederen gjør i sitt virke avhenger av blant annet anvendt lederstil. Ved utvelgelsen av de fire ulike lederstilene fikk vi et variert sett med særtrekk og atferd, som vi på forhånd ikke hadde forutsetninger for å vite noe om, i forhold til respondentenes erfaringer i kontekst opplevd jobbtilfredshet. De fire lederstilene sees i sammenheng med lederens atferd;

Situasjonsbestemt ledelse beskrives gjennom Hercey og Blanchards modell (figur 3, s.10) en leder som tilpasser lederstilen til situasjon og oppgaver. Flere av respondentene uttrykker at de får fritt spillerom til å løse oppgavene sine, noe som indikerer en leder som vist i ledelsesfiguren, (figur 3 s. 10) som (S3) høyt støttende og lavt styrende. Videre viser denne lederstilen til en leder som i situasjoner der de ansatte opplever utfordringer i team, går inn ytterligere støttende og styrende (S2) for å bidra med kompetanse på lederstøtte. Våre funn

indikerer også en atferd innen denne lederstilen som baserer seg på en leder som er høyt styrende (S1). Der oppgaveorienteringen skjer i form av en leder som organiserer driften gjennom faste ukentlige møter, er et eksempel på høyt styrende. Et annet atferds trekk beskrev en leder som instruerende fordi vedkommende raskt oppfattet et behov for å dele de ansatte inn i ulike team (S1). En situasjonsbestemt lederstil, slik illustrert i figur 3, (s.10) viser handlingsrommet der leder tilpasser lederstilen ut ifra situasjonen og arbeidsoppgaver. Denne studiens karakter har et begrenset utvalg, dog er det funn som berører enkelte handlingsområder i lederstilfiguren. Funnene innen området høyt støttende og lavt styrende viser at de ansatte har stort handlingsrom, de føler seg inkludert og har frihet, alle disse er momenter som respondentene mener gir jobbtilfredshet.

Neste lederstil som nærmer seg respondentenes erfaringer er *transformasjonsledelse*. Lederstilen har ulike fasetter og gjenkjennes i respondentenes svar når de beskriver alt fra en leder som inspirerer og motiverer, til uttalelser om at de blir behandlet likeverdig. I tillegg fremkommer det av undersøkelsen at respondentene verdsetter anledningen til rimelig fritt spillerom, samtidig som at leder er på samme lag. En annen fasett av transformasjonsledelse er en leder som gjør individuelle tilpasninger. Det å se hver enkelt ansatt og gjøre individuelle vurderinger ut fra behov, kompetanse og ulike forutsetninger bidrar til å styrke opplevelsen av jobbtilfredshet. Ved å legge til rette for de ansattes opplevelse av intellektuell stimulering kan en slik anvendt lederstil føre til opplevelse av å mestre og lykkes i sin utførelse av arbeidsoppgavene. Samtlige respondenter fremhever viktigheten av å erfare mestring og medvirkning, som kan være, slik vi forstår det, et uttrykk for en prosess der det skapes samhandling, involvering og et fruktbart arbeidsmiljø. Denne undersøkelsen omhandlet respondentenes erfaringer i tilknytning nærmeste leder, og i stor grad vektet respondentene lederen de hadde på intervju tidspunktet, dog med unntak. I ett tilfelle ble erfaringer fra tidligere ledere trukket fram, og da var det negative egenskaper som ble vektlagt – og der lederen ikke hadde bidratt til jobbtilfredshet. En respondent fortalte gråtfult om en leder som langt tilbake i tid hadde preget vedkommende i så stor grad, at respondenten enda kjente på mistillitsforholdet og maktforskjeller i relasjonen. Slike historier berører oss som nå er i ferd med å fullføre lederutdanning og vi kjenner på et stort ansvar for å unngå slike opplevelser. *Hva en leder gjør* er, slik vi ser det, er særdeles viktig for dem man leder. Det handler om å spille hverandre gode, både kollegaer imellom, men også gjensidig mellom ledelsen og de ansatte. I tillegg til økt trivsel på arbeidsplassen, vil også samhandlingen sikre at virksomheten leverer på sine mål og oppgaver på en best mulig måte. Alle disse er sentrale

momenter for jobbtrivsel. Selv om det i våre funn knyttet til denne problemstilling ikke handlet om dagens leder, fikk vi andre erfaringer fra tidligere ledere som virkelig ikke hadde bidratt til jobbtilfredshet.

Videre er det variasjon i resultatene som kan knyttes til transformasjonsledelse i praksis, for eksempel der ansatte føler at de ikke har en “leder som henger på skuldrene”, eller en leder som verdsetter måten ansatte utfører arbeidsoppgavene på. En respondent uttaler at alle ansatte blir likt behandlet. Som vist i empiriavsnittet er det en tilbøyelighet for at ansatte opplever seg likebehandlet, selv om lederen tilnærmer seg de ansatte ulikt. Dette kan forstås som om lederen er opptatt av den enkelte ansattes egenart, og tilpasser lederrollen avhengig av hvilken ansatt han har med å gjøre. Det er ikke dermed sagt at lederen sjonglerer flere lederstiler, men heller et tegn på at vedkommende tilpasser seg de ansatte på de ansattes premisser, for å sørge for at alle ansatte har mottatt informasjon og forstår målsetningene.

Det er interessant å drøfte hvordan atferden i transformasjonslederstilen tilpasser den enkelt ansattes ulikheter, men samtidig bidrar til felles måloppnåelse. Ved å se hver enkelt ut fra kompetanse, modenhet, engasjement og private forhold kan lederen med sin lederstil bidra med inspirasjon og motivasjon. Tilpasninger i en slik lederstil fører til at de ansatte blir sett og hørt. Funns viser at det en leder gjør korrelerer med opplevelsen av jobbtilfredshet.

Det teoretiske utvalget om lederstiler, gav oss ingen klar forståelse av hvilken lederstil som ville være representativ for respondentene for denne undersøkelsen, og vi hadde en forventning om at alle fire lederstilene ville være representert i mer eller mindre grad. Resultatet av undersøkelsen viser derimot at respondentene i marginal grad ytrer seg om ledere som benytter transaksjonsledelse og/eller LMX, og dermed er datagrunnlaget for beskjedent til å konkludere. Like fullt er det interessant å påpeke at ingen av respondentene hevdet at sin nærmeste leder hadde en lederstil som tilnærmings vis kunne kategoriseres som transaksjonsledelse og/eller LMX, og dette blir således en subtil underbygning av at situasjonsbestemt ledelse og transformasjonsledelse er etablerte lederstiler i miljøene der respondentene befinner seg. Det er interessant å kunne benytte et utvalg lederstiler og dernest gjennomføre intervjuer med en åpenhet om funn knyttet til flere ulike stilarter. En bred tilnærming vil, slik vi anser det, kunne fange opp langt flere nyanser enn ved færre kategorier.

Historisk sett har betydningen av lederstilene tatt en annen vending de senere år. Begrepet leder som høvding, konge eller sjef der den hierarkiske betydningen var en annen, har i

dagens kontekst fått en langt mer relasjonell og mykere betydning. I avsnitt 2.5 ble det redegjort for tidligere forskning, og det ble påpekt at i et historisk perspektiv ble lederstiler fra rundt 1945 tidlig klassifisert gjennom to akser, den ene mer relasjonsorientert, den andre mer oppgaveorientert (Warrick, 1981, s. 156). Det å tilpasse lederstilen ut fra ulike situasjoner pekte seg tidlig ut. Tilbake i tid var en autokratisk lederstil langt mer typisk og hierarkiet betydelig anvendt. Utviklingen på lederstiler og adferd har de senere år i langt større grad vært tilpasset en relasjonsorientering, som bedre ivaretar den ansatte og dermed deres jobbtilfredshet. For denne forskningen ansees det som relevant for oss og også bringe et historisk perspektiv på lederstiler.

Dagens ledere, om man anskuer den fra den norske lederstilen, bærer preg av å lede med liten maktavstand (Sund, 2019, s. 59). Det har med andre ord vært en utvikling i lederskap, fra å posisjonere seg som konge eller høvding, til dagens ledelse som utøves med en mer paternalistisk tilnærming. Dette er særtrekk som står i sterk kontrast til den historiske lederen. Våre respondenter bruker mye av tiden under intervjuene for å belyse viktigheten av å ha en inkluderende og tilstedeværende leder. *«Stor grad av personlig støtte ved behov, uansett hva det måtte være, om det er jobbrelaterte ting, eller private ting»*. Dette sitatet beskriver nettopp viktigheten av å ha en nær relasjon til sin leder som også dras i retning mot opplevd jobbtilfredshet. For å oppsummere så langt; både anvendt teori og undersøkelsen vår viser at hva en leder gjør gjennom anvendt lederstil oppleves å ha stor betydning for å trives på jobb.

5.2 Lederens kjennetegn

Lederstilene baserer seg på kjennetegn ved lederen som konkret vises gjennom atferd. Som beskrevet i teorigrunnet vil lederen gjensidig bli påvirket av medarbeiderne og atferden vil styres i retning av ytterpunkter mot konstruktiv eller destruktiv ledelse. Våre funn viser i stor grad til konstruktiv ledelse der spillerommet til de ansatte og en gjensidig harmoni gir anledning til vekst, og viser til leder som bidrar i sin atferd med motiverende engasjement. Videre viser funn fra denne undersøkelsen at lederatferd, som gjennom å legge til rette for kursing, praktisere «åpen dør», å ta en felles kaffe på morgenen og være til stede som leder for de ansatte tydelig skinner igjennom og er utbredt. Dette er igjen forhold som baserer seg på tillit. Tillit er en forutsetning for å kunne påvirke andre. *«Ja, jeg får jobben gjort, og det vet lederen min at jeg gjør, og hun sier jo at hun stoler jo hundre prosent på, at vi gjør det vi skal»*. Og tillit er et viktig gjensidig kjennetegn mellom lederen og den ansatte som også er en faktor som ligger til grunn for selvledelse. Ut fra vårt synspunkt må en leder ha tillit til at

medarbeiderne får gjort jobben sin, og unngår å detaljstyre ansatte. Dette får vi eksplisitt bekreftet når respondentene uttrykker stor motivasjon og vekst gjennom en leder som gir bekræftelser og rom for at ansatte får bruke sine kreative evner. Vi forstår dette som en anerkjennende lederstil som vil bidra til oppgaveløsning basert på de ansattes egne erfaringer, vurderinger og kunnskap. Resultatet for denne forskningen gir oss ingen grunn til å drøfte eller analysere destruktiv ledelse. For oss var det et overraskende funn i seg selv, at ingen av respondentene beskrev opplevelser der nærmeste leders atferd kunne vinkles i retning av utfordrende eller negativ karakter.

Kjennetegn på en leder som støtter og er til stede for medarbeiderne går igjen i våre funn. Slike kjennetegn indikerer en leder som er kunnskapsrik, har gode holdninger og som gjennom erfaring gir de ansatte denne friheten til egenutvikling. Farbrot (2018) beskrev ulike råd for god ledelseskommunikasjon, slik tidligere nevnt, og disse ser vi også anvendt via våre funn. «*Min leder er veldig lydhør for forslag*» uttaler en av respondentene. Både det å bry seg om, det å være raus med tilbakemelding og skape en kultur for toveis aktivitet i kommunikasjonen, er råd Farbrot beskriver som nyttige (Farbrot, 2018, s. 26).

Om vi minner på eksempelet fra Flytogets kommunikasjonsstrategi der direktøren inviterte alle nyansatte til en times samtale om visjoner og mål for bedriften, husker vi ulike kommunikasjonsmåter en leder kan uttrykke tydelige forventninger, men også å bygge naturlig tillit med å se hver enkelt og bli kjent med de som tilsettes. Ved en slik visjonær og tydelig leder vil arbeidstakerne helt fra oppstart i ny jobb være godt kjent med hvilke forventninger som stilles og hvordan de selv kan bidra til at virksomheten når sine mål. En slik strategi samsvarer godt med en transformasjonsleder, og vil kunne passe inn i denne konteksten. En karismatisk lederskikkelse som Flytogets direktør utviser, involverer og inkluderer samt sørger for at virksomhetens målsettinger blir presentert, er svært passende karaktertrekk. Sett i lys av hvordan de ansatte får sitt første møte med en ny arbeidsplass, slik nevnte anvendte strategi benyttes, kan vi knytte opp mot funn i egen undersøkelse der en respondent sier «*Vi er heldige i den her kombinasjonen av lederens egenskaper og arbeidstakernes egenskaper*». Synergien av at lederen er tydelig i sine forventninger til de ansatte kan vi se gjennom de grunnleggende behov i Maslows behovshierarki. Både forhold som selvrealisering og tilhørighetsbehov vil ved en slik oppstart kunne bli dekket og danne et fruktbart grunnlag som gjensidig vil komme både virksomheten og den ansatte til gode (Nerstad & Kuvaas, 2023, s. 97). Den ansatte gis anledning til å opparbeide seg en sterkere

relasjon til, i dette tilfellet Flytogets øverste leder, og respondent 1 fra vår undersøkelse, og en slik tilknytning vurderer vi som en solid grunnmur for gjensidig utbytte.

Mintzberg har gjennom sin figur (figur 2, s.5) beskrevet de mange ulike roller en leder står i for å bidra til måloppnåelse i organisasjonen eller virksomheten. Kjentegn ved flere av disse rollene kommer til syne gjennom erfaringer fra våre respondenter; «*Men det lederen er god på, det er å påse at det flyter informasjon*» Informasjonsspreder er en av mange ulike roller en leder innehar i sitt virke (Mintzberg, 2022, s. 45). Det å sørge for at informasjon som vurderes nødvendig, sildrer ned i organisasjonen, vil bidra til å sikre kvalitet og styrer mot god måloppnåelse. I rollen som overvåker ser vi også funn som beskriver at leder følger med om det går bra eller ikke. Det tyder på at lederen har et overblikk i oppgavene og er opptatt av resultater. Som en kombinasjon av det å være talsmann og ressursfordeler ser vi at leder både sørger for menneskelig kapital og påser at budskapet om ressursbehov sikres til aktuelt nivå i virksomheten (Mintzberg, 2022, s. 45). «*Ressurser. Der har vi absolutt det vi trenger.*» I trange økonomiske tider, også i statlig universitets sektor, er det for oss åpenbart at lederen som nevnt i eksempelet over har gode kommunikasjonsevner som klarer å formidle behov og samtidig sørge for enhetens drift.

Også rollen som beslutningstaker ser vi gjennom funn i undersøkelsen. Det at lederen endrer sammensetning i team som ikke fungerer like godt, tyder på at det tas problemløsende beslutninger basert på det beste for arbeidsmiljøet. Den mellommenneskelige rollen kjenner vi godt igjen som en rød tråd gjennom mange utsagn fra respondentene. «*Stor grad av personlig støtte ved behov*» er bare ett av mange sitat som beskriver en ledertype som tar vare på flokken sin, som ser de ansatte og viser tydelig interesse gjennom sin tilstedeværelse. Den kontaktskapende lederen som prioriterer kaffekoppen sammen med sine ansatte på morgenen, de gode samtalene som viser at lederen støtter både i jobb og privat sammenheng styrker den mellommenneskelige rollen og viser til viktigheten av at en leder har stor betydning i det daglige, og for jobbtrivsel.

Andre faktorer som berører lederens kjennetegn, er leders egne kunnskaper, holdninger og erfaringer som ligger til grunn for utøvelsen av lederstil. Leders egne særtrekk og væremåte vil basere seg på en verktøykasse med mange ulike parameter som vil påvirke de valg og vurderinger som gjøres i det daglige. Personlig egnethet går ofte igjen i sammenhenger som definerer om noen ansees å være egnet. Det er interessant å analysere faktorer som i vår teori omhandler kommunikasjon, evne til å legge til rette for samhandling, det å opparbeide tillit og

andre atferds trekk som er med på å avgjøre hvorvidt lederen er egnet. Alle slike forhold vil påvirke hvordan ansatte opplever arbeidsmiljøet. Våre respondenter gir oss resultater der leder fremstår som balansert gjennom egen væremåte. Som tidligere nevnt er det overraskende at vi ikke får funn som viser større forskjeller mellom positive og negative forhold ved for eksempel leders egenskaper. Vi antar at større variasjon blant respondentene angående spekteret mellom negative og positive kjennetegn ved lederen, ville ha hatt betydelig innvirkning på analysen for denne oppgaven, men må selvsagt erkjenne at slik resultatet foreligger så tegner det et bilde av ledere ved UiT som i stor grad opptrer positivt for jobbtrivsel.

Ved så mange positive funn fra respondentene, der alle hadde ulike ledere, får det oss til å tenke på om en av grunnene kan være at UiT har en trygg og solid etablert kultur for utøvelse av ledelse. Kan det være interne ledernetverk som bidrar til utvikling og vekst for lederne som igjen bygger dem gode? Finnes det egne lederprogram som har fokus på at anvendt lederstil er viktig for blant annet å sikre jobbtillfredshet?

En siste faktor i kategorien lederens kjennetegn vi ønsker å drøfte er forholdet mellom medarbeidernes reaksjonsmønstre som påvirker lederens atferd. Uttrykket «du får den sjefen du fortjener» tilføyes også til at lederen får de medarbeiderne hen fortjener. Et slikt gjensidig utbytteforhold der det legges opp til at man bygger hverandre god som et team er også nøkkelfaktorer som vil ligge til grunn for god ledelse. Avslutningsvis ser vi at mange kjennetegn ved lederen er avgjørende for å få så gode tilbakemeldinger fra våre respondenter som vi fikk.

5.3 Autonomi

En sentral teori om jobbtrivsel er illustrert av Hackman og Oldham i Jobbkarakteristika modellen (figur 1, s.3), og der beskrives ett av kjennetegnene – autonomi, det å styre seg selv. Respondentene verdsetter autonomi, for samtlige respondenter uttrykker stor jobbtillfredshet tuftet på den friheten deres ledere tilrettelegger for. Konkrete eksempler er det å kunne løse oppgaver ut fra egne vurderinger, det å ha muligheten til selv å disponere arbeidstiden, og at deres evne til å vurdere og prioritere ilegges verdi. Alle disse eksemplene er uttrykk for en leder som viser ansatte tillit og stoler på deres vurderingsevne.

Autonomi er det kjennetegnet vi ser korrelerer best opp mot anvendt lederstil og opplevelsen av jobbtillfredshet i samtlige av våre fire kategorier. Da begrepet inneholder særlig mange

funn og har vist seg å ha betydning for flere av de andre kategoriene har vi vurdert det som naturlig å drøfte begrepet flere steder. I forhold til de første to kategoriene som er mer åpen og har et større omfang, er denne og neste kategori langt mer spisset og et mer snevert område. Mange av spørsmålene som ble stilt under intervjuene, gav oss stadig et tilbakevendende henblikk på autonomi i en eller annen setting. «*Vi er jo veldig selvstendig, vi driver oss selv mye, tenker jeg*». Respondentens erfaring viser til stor grad av autonomi og ledere som har lagt til rette for at de ansatte nettopp skal få handlingsrom til å styre mye selv.

Forskerne Prussia, Anderson og Manz (1998) fant at høy grad av selvledelse fører til økt selvpoplevd mestringsevne. Ser vi på utvalget av våre respondenter er samtlige godt voksne og alle har opparbeidet seg erfaring i stilling over flere år. For oss er det en indikator på at selvledelse og begrepet autonomi vil fungere godt i denne sammenheng. Videre ser vi at teorien til Martinsen (2019) som skildrer; «Selvpoplevd mestringsevne beskriver tiltro til egen evne til å håndtere utfordringer på spesifikke områder og er selvfølgelig viktig i arbeidslivet» (Martinsen, 2019, s. 429). Det med å bli vist tillit til at oppgaver løses gjennom selvledelse legger godt til rette for respondentenes uttrykk for frihet til og ansvar for egen arbeidshverdag.

Slik vi ser det, vil en leder som bidrar til opplevelse av autonomi både kunne passe i en situasjonsbestemt lederstil og i transformasjonsledelse. Den første fordi lederen kan tilpasse og variere hvorvidt det er nødvendig å støtte eller styre i oppgavehåndteringen, og i hvilken grad. Den andre, fordi kjennetegn ved transformasjonsledelse omhandler flere faktorer deriblant autonomi gjennom det å prøve og feile, det å hensynta individuelle ulikheter, samt å motivere de ansatte til oppgaveløsning.

Lederens evne til å legge til rette for autonomi, frihet, deltakelse, inkludering og involvering står sentralt hos respondentene. Dette samstemmer med menneskets behov for selvrealisering og tilhørighetsbehov slik skissert i Maslows behovshierarki, og som henger sammen med begrepet jobbtfredshet (Nerstad & Kuvaas, 2023, s. 97). For å kunne kjenne på selvrealisering og følelsen av å oppnå mestring vil autonomi i oppgavehåndtering være en suksessfaktor som kan styrke og stimulere til forhold som effektivitet, kreativitet og vitalitet. Vi vurderer at det å gi de ansatte et slikt handlingsrom langt på vei sikre at både leder og ansatte lykkes med jobbtfredshet. Vi ser at dette igjen vil kunne bidra til å spille lederen god, da tilfredshet blant medarbeiderne gjensidig vil kunne styrke lederen i sin rolle. Flere viktige elementer som lavt sykefravær, lav turn-over og godt arbeidsmiljø vil gi lederen

handlingsrom og bidra til å bygge stabile og gode team. Vi vil i denne forbindelsen også trekke fram et funn der respondentene uttaler; «*Det er så mye frihet som du kan få gitt de formelle rammene*». Vår tolkning av respondentens ytring er at vedkommende sin leder har vært tydelig i sin beslutningsrolle og lar de ansatte få frihet til å løse oppgaver innen gitte rammer (Mintzberg, 2022, s. 45). Dersom det oppstår behov ut over det, er det en forventning om at lederen involveres i det videre arbeidet. Gitt at vår forståelse harmonerer med dette, vil et slikt gjensidig tillitsforhold i stor grad styrke relasjonen mellom leder og de ansatte. De oppgatte linjene i forhold til krav og forventninger er kommunisert og det oppstår av den grunn mindre usikkerhet i daglig drift. Videre antar vi at det også er nettopp derfor de ansatte er særdeles fornøyde med lederen sin. Lederen har da oppnådd respekt og vil kunne forvente at de ansatte ikke går ut over sine fullmakter uten at lederen som beslutningstaker inkluderes i det videre arbeidet.

Til sist vil vi trekke frem et utsagn fra undersøkelsen, som godt illustrerer autonomi og gjensidig tillit; «*Jeg er veldig fornøyd i jobben jeg har i dag. Men det krever jo en del av arbeidstakerne. Vi må være villige til å ta den ballen*». Sitatet bekrefter vår tolkning av det gjensidige tillitsforholdet mellom leder og ansatt. Det gis stor grad av frihet og fleksibilitet samtidig som det forventes innsats og engasjement. Kategorien autonomi, tross et lite utvalg respondenter, viste med all tydelighet at dersom en leder legger til rette for oppnådd autonomi i stor grad vil få fornøyde og tilfredse ansatte, som verdsetter muligheten til å styre dagene selv. Det tas i betraktning at vårt utvalg som består av ansatte med bred erfaring og stor modenhet i sine stillinger, dermed kan foretrekke autonomi i større grad enn dersom utvalget inneholdt et annet respondentgrunnlag.

5.4 Tilbakemelding

I kategorien tilbakemelding viser undersøkelsen ansatte som beskriver en leder som er raus med å gi feedback på arbeidsoppgaver. I så måte er dette sammenfallende med Farbrots (2018) gode råd for ledelseskommunikasjon, der det å være raus med tilbakemeldinger ansees som verdifullt (Farbrot, 2018, s. 26). Videre beskriver Øiestad at «god feedback stimulerer motivasjonen ved å øke folks tiltro til seg selv» (Øiestad, 2019, s. 72), en teori som stemmer godt med hva en av respondentene uttrykte; «*Jeg er veldig fornøyd med at jeg får gode tilbakemeldinger både fra sjefen og fra systemet rundt meg. Her er det mye som er veldig bra*». Dette er bare ett av flere funn som støtter teorien om betydningen av tilbakemelding i arbeidssituasjoner.

«For min leder er veldig flink å oppmuntre oss. Min leder er veldig flink til å være til stede og prate med oss. Så det beskriver veldig mye av hvordan hun er». Gjennom både kommunikasjon, relasjonsbygging og en etablert kultur for det å gi tilbakemelding, vil en leder slik vi ser det, vinne mye på å bygge folk god i jobben sin. Setter vi igjen et lys på Maslows behovshierarki, der også ulike behov som aktelsesbehov gjennom det å anerkjenne den jobben som gjøres, bidrar til å dekke elementære behov som er viktig for jobbtilfredshet (Nerstad & Kuvaas, 2023, s. 97).

Samtidig, som nevnt, ser vi funn der ansatte uttrykker et behov for å bli sett i større grad. Her kan mangelbehov fra Maslow slå inn og i negativ forstand redusere arbeidslyst og legge en demper på motivasjonen. Jobbkarakteristika- modellen (figur 1, s. 3) viser til tilbakemelding som et kjennetegn som vil kunne bidra til utvikling og vekst. Anerkjennelse og kjennskap til resultatene gir motivasjon og ytelse. Mangel på tilbakemelding kan redusere de ansattes forståelse av resultatene, som videre kan gi negative ringvirkninger og misforståelser om utført arbeid. Vi ser også denne refleksjonen hos en av respondentene når vedkommende uttrykker sitt ambivalente forhold til tilbakemeldingsregimet. *«Men at man av og til kanskje kunne ha syntes at det kunne ha vært greit i noen tilfeller og blitt sett litt bedre. Så jeg er litt sånn ambivalent akkurat i forhold til det».*

Siden denne kategorien inneholder nyanser, så må det nevnes at noen av respondentene også uttrykker erfaringer med mindre respons på utført arbeid, og dermed spriker respondentenes opplevelser med tanke på tilbakemeldingskultur. En leder kan neppe klare å gjøre alle fornøyd, så dette var i grunn et mindre overraskende element. Også her kan vi se til Maslows behovshierarki som beskriver aktelsesbehov som anerkjennelse som essensielle for å bli sett for den jobben som gjøres (Nerstad & Kuvaas, 2023, s. 97). Ved uteblivelse av tilbakemelding på utført arbeid over tid, som sitatet over fra respondenten viser til, vil kjennetegn som jobbtilfredshet reduseres. Etablert kultur for tilbakemelding i store organisasjoner og virksomheter hadde vært en spennende studie i seg selv. Det hadde også vært interessant å vite mer om hvordan kollegabasert tilbakemelding i den daglige driften fungerer. Det å få støtte og feedback fra kollegaer vurderer vi som minst like viktig. For å sikre en god tilbakemeldingskultur, må det snakkes om det og utøves i praksis. Her kan lederen ta et overordnet ansvar for å sette det på agenda. Et ytterligere element i denne sammenhengen, er hvordan de ansatte støtter og backer og gir sin leder tilbakemelding. En slik gjensidig forsterkning, der det opprettholdes rutiner for å bruke tilbakemelding som insentiv, vil i et større kulturperspektiv sikre at resultater kan oppnås på en meningsfull måte.

Dette kan sees i lys av det Øiestad (Øiestad, 2019, s. 73) skriver om positive forsterkere, fordi det å gi ansatte konstruktiv feedback kan skape trygghet og tillitt og bidra til økt arbeidslyst, som igjen kan bidra til en anerkjennende kultur på arbeidsplassen.

Et annet sitat som er interessant å drøfte er; «*Altså ris, men også ros. Nei, ros, men også ris*». Respondenten er tydelig på at ros er viktigst, derfor snur vedkommende opp ned på det som først sies. Det tydeliggjøres at ros må komme først. Her baserer vi vår analyse på teorien til Farbrot (2018) som beskriver at det å være raus med tilbakemeldinger er viktig for læring. Hans teori skildrer også til at konstruktiv tilbakemelding kan føre til mestring (Farbrot, 2018, s. 26). Tilbakemelding som en etablert kultur kan og bør gis i flere situasjoner. Ris i denne sammenheng som konstruktiv kritikk, der formålet er å understreke at neste gang kan ting utføres på en bedre måte. Ros for å understreke når noe har vært gjort på en god måte, der en trygger og bekrefter at oppgavehåndteringen har vært gjennomført godt.

Roberts og Foti (1998), fant gjennom sin studie at «kjennetegnet ved en arbeidssituasjon med lav grad av styring fikk personer med gode ferdigheter i selvledelse høyere skåre i målinger på jobbtilfredshet». Denne studien er høyst aktuell å bringe inn i drøfting knyttet til tilbakemelding. For å holde motivasjonen i å drive seg selv i jobben, vil faktorer som det å få anerkjennelse gjennom tilbakemelding på godt utført arbeid være et viktig element. En leder kan benytte flere verktøy for å styrke selvfølelsen og dermed sørge for videre fremdrift i selvledelse hos de ansatte.

Tilbakemelding er, slikt vi har sett, en sterk bidragsyter til jobbtrivsel. Dette understøttes av teori, og av respondentene for denne undersøkelsen. Respondenter som har opplevd positive tilbakemeldinger om arbeidsutførelsen sin anser disse som betydningsfulle for jobbtrivsel. Tilsvarende var erfaringene knyttet til konstruktive tilbakemeldinger, fordi de ble sett på som produktive verktøy for veien videre til et bedre resultat. Om tilbakemeldingene uteble over tid, vil det kunne oppleves som et usikkerhetsmoment. Ut fra teorien til Maslow beskrives *mangelbehov* der en iverksetter prosesser for å dekke opp eventuelle mangler for å unngå at man havner i situasjoner som reduserer jobbtrivsel (Nerstad & Kuvaas, 2023, s. 97). Det handler trolig i bunn og grunn om det å bli sett, og fravær av tilbakemeldinger kan være en indikasjon på usynlighet fra lederen, som igjen setter menneskets aktelsesbehov på prøve. Tilbakemeldingenes grunnleggende egenskap og styrke i arbeidslivet er å oppmuntre, motivere og å bygge hverandre gode. Gjøres dette i en godt etablert, naturlig og betryggende

kultur, så er det gode muligheter for vekst og rekruttering på en arbeidsplass der høy grad av jobbtrivsel trolig vil forekomme.

Vi skal nå runde av analysen med et sitat av Bård Kuvaas, som er professor i organisasjonsledelse ved BI i Oslo; «Jobbtilfredshet er den faktor som betyr mest for om medarbeideren ønsker å bli værende eller skifte jobb» (BI Business Review, 2022). Det betyr at en leder som er oppmerksom på sin egen atferd, sin fremtoning, og at vedkommende vektlegger ansattes autonomi og kommer med positive og konstruktive tilbakemeldinger, har gode vilkår for å beholde verdifulle ansatte under sin ledelse.

6 Konklusjon

Arbeidet med denne oppgaven har tatt oss med på en reise i et tidvis ukjent landskap. Vi skulle forholde oss til et enormt korpus av ulike ledelsesteorier, samtidig som vi skulle sy i sammen en kvalitativ undersøkelse for å avdekke hva virkelige mennesker erfarte. Det abstrakte skulle møte det konkrete. Men som et Soria Moria slott hadde vi kun et mål for øyet – å avdekke hvilken lederstil som var den mest fruktbare til å skape best jobbtrivsel. Tidlig i prosessen skilte det seg ut fire lederstiler dagens ledere kan anvende; *Transformasjonsledelse* som kort skissere en leder som opptrer karismatisk og motiverende, *situasjonsbestemt ledelse* der leder tilpasser sin lederstøtte ut fra oppgaver, *transaksjonsledelse* og *LMX* der begge i korte trekk angir et bytteforhold mellom leder og ansatte i form av ulike goder. Slik skissert i oppgaven, la vi til grunn fire antakelser om lederstil som ville bidra positivt til jobbtrivsel. Antakelsene baserer seg på en leder som bidrar til økt motivasjon ved eksplisitt å uttrykke at ansatte, herunder lederen selv, er på samme lag. Også en leder som bidrar til inspirasjon gjennom ros og ris, samt lederen som er fokusert på å sikre likebehandling. Og sist, men ikke minst en leder som legger til rette for frihet og ansvar.

Når vi så skulle finne ut hvilken av lederstilene som var best egnet for å skape jobbtrivsel, falt valget vårt på det kvalitative intervjuet. Det kvalitative intervjuets eksplorerende karakter gir muligheter for å forstå og gå i dyden av menneskers handlinger og erfaringer, og var, slik vi erfarer, egnet for å avdekke og besvare problemstillingen. Gjennomføringen av intervjuene forløp problemfritt, til tross for akutt sykdom hos den ene respondenten. Med våre antakelser i bunn, respondentenes utsagn som utgangspunkt, og i lys av relevante teorier og modeller, utkrystalliserte det seg fire kategorier som strukturerte og sammenfattet respondentenes

svar. Kategoriene var noe overlappende med antakelsene vi hadde forut for undersøkelsen, og var; *hva lederen gjør, lederens kjennetegn, autonomi og tilbakemelding*. Dette viste seg å være gunstig for undersøkelsen, fordi kategoriene lot seg sammenfalle i stor grad med de ulike lederstilene.

Leders kjennetegn gjennom lederatferd påvirker jobbtilfredshet. Hva leder gjør som bidrar til det, kan blant annet handle om at vedkommende gir ansatte anledning til å delta på kompetansehevende kurs, er lydhør for nye ideer og forslag, har en åpen-dør-policy, og som ser de ansatte i deres jobbutførelse. Slike tiltak bidrar til å øke jobbtilfredshet blant respondentene for undersøkelsen, slik vi også antok. Når det gjelder muligheten for ivaretagelse av ansattes autonomi, det at de gis anledning til og selv disponere arbeidstid samt oppgaver, så forventet vi at en leder som tillater frihet og ansvar for den enkelte, vil bedre trivsel i arbeidet. Resultater fra respondentene beskriver at de har en arbeidsplass med høy grad av selvstendighet og uavhengighet. Resultatet fra undersøkelsen bekrefter at denne kategorien bidrar til jobbtilfredshet.

Den siste kategorien om tilbakemelding, handler om etablert tilbakemeldingskultur. Respondentene var nokså entydige. Samtlige påpekte at de var ansatt i en virksomhet med aktiv ledelse som gir tilbakemeldinger, det er også rom for ansatte å gi lederen tilbakemelding. Virksomheten har en delingskultur som fører til god samhandling, og ansatte uttrykker at det er rom for prøving og feiling. Resultatene viser en god struktur for formell og uformell tilbakemeldingskultur i arbeidshverdagen, fra ukes møter eller tid til å ta den uformelle kaffekoppen. Funn viser til en trygg og god kultur for tilbakemeldinger som bidrar til tillit, arbeidslyst og skaper et anerkjennende arbeidsmiljø.

På bakgrunn av undersøkelsen og respondentenes svar, i samspill med presentert teori, kan vi besvare problemstillingen satt for oppgaven; Hvilken lederstil gir best opplevelse av jobbtilfredshet blant administrative ansatte ved UiT, Norges arktiske universitet?

Vi konkluderer med at situasjonsbestemt ledelse og transformasjonsledelse er de lederstilene som best korrelerer med respondentenes erfaringer med å fremme jobbtilfredshet i arbeidslivet. En tilpasset lederstil som legger til rette for autonomi, tillit, prøving og feiling, involvering og inkludering er alle kjennetegn som legger til rette for et godt arbeidsmiljø og

jobbtilfredshet. I det norske arbeidslivet er dette velkjente forhold og vår studie støtter opp om dette.

Masteroppgaven har gitt oss gode innspill på, og illustrert betydningen av hvilken lederstil som bidrar til og påvirker jobbtilfredshet. Erfaringer med denne prosessen har vist oss hvor stort nedslagsfelt ledelse faktisk er, og for en enorm betydning det har for ansattes arbeidshverdag. For å kunne finne svar på problemstillingen, har teorigrunnet i stor grad hjulpet oss med å forstå kompleksiteten og betydningen av fagområdet. Det vi har lært underveis har vært at det å være åpen for at ledelse kan skje gjennom ulike stiler også har gitt oss anledning til å reflektere over bredden i lederatferd. Verdifulle tilbakemeldinger fra respondentene på valg som gjøres av ledere i praksis har vært svært nyttig for denne oppgaven. Mange mennesker i yrkesaktiv alder tilbringer utallige timer på jobb, og opplevelsen av jobbtilfredshet står derfor sentralt. Det viktigste budskapet vil være at ledere reflekterer over egen praksis og er bevisst anvendt lederstil som bidrar til jobbtilfredshet.

6.1 Videre forskning

Vår valgte metode må først overbevises i denne sammenheng, før vi kommer inn på hvordan det ved eventuelt senere forskning kunne ha vært spennende å se på andre alternative løsninger opp mot noenlunde lik problemstilling. Etter at vi har gjennomført arbeidet med denne masteroppgaven, sitter vi igjen med noen åpne spørsmål omkring lignende undersøkelser som kunne ha vært nyttig for videre forskning. Hadde vi valgt en annen sektor, en annen metode eller tilnærming kunne svaret på hvilken lederstil som bidrar til best jobbtilfredshet ha blitt en annen? Med å bruke kvantitativ metode, der problemstillingen hadde vært den samme, der utvalget kunne ha vært lignende respondentgruppe, men spørreskjema som verktøy til et mye større utvalg, hva ville vi da sett av resultater? En annen orientering innen fremtidsrettet forskning kunne ha vært å sammenligne våre funn om opplevd jobbtilfredshet gjennom å benytte tidligere arbeidsmiljøundersøkelser foretatt ved virksomheten. Ny forskning kunne ha vært vinklet i flere ulike retninger og tuftet videre på lignende kontekst, det hadde også vært et spennende arbeid å ta fatt på ved en senere anledning.

Vi erkjenner at resultatet fra denne undersøkelsen ikke nødvendigvis er retningsgivende for alle, og undersøkelsens resultat kan derav ikke være generaliserende for alle virksomheter. Vårt respondentutvalg har sin arbeidstilknytning til universitetssektoren, og dette er noe vi

vurderer som utslagsgivende for de resultatene vi har opparbeidet oss. De kan antas å være gjeldene for alt fra enheten, seksjonen, instituttet og fakultet, men det kan også tenkes at det kan gjelde andre utdanningsinstitusjoner og private virksomheter. For eksempel kan kunnskapsbedrifter som også lever av formidling og læring i likhet med en utdanningsinstitusjon dra nytte av resultatene.

Referanseliste

- Al-maaitah, D. A., Majali, T., Alsoud, M., & Al-maaitah, T. A. (2021). The role of leadership styles on staffs job satisfaction in public organizations. *Journal of contemporary issues in business and government* , ss. 772-783.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill`s handbook of leadership. Theory, Research & Managerial Applications* . New York : The free press .
- Bass, B. M. (2022). Lederskap. I Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* (ss. 21-37). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS .
- BI Business Review. (2022, mars 09). *www.bi.no*. Hentet fra Noen jobbholdninger er viktigere enn andre : <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2022/03/noen-jobbholdninger-er-viktigere-enn-andre/>
- Bolman , L. G., & Deal, T. E. (2020). *Nytt perspektiv på orginisasjon og ledelse* . Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS .
- Farbrot, A. (2018). Ledelse som kommunikasjon. *Magma*, ss. 20-27.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* . Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik , J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* . Bergen : Fagbokforlaget .
- Ledernytt. (2023, 11 11). *Ledernytt.no*. Hentet fra Lederne: <https://www.ledernytt.no/de-som-har-det-bra-paa-jobb-gjoer-det-bra-paa-jobb.6425248-112372.html>
- Lokken, E. T. (2016, 04). Kommunikasjon i krisepregede omstillinger. *Magma*.
- Martinsen, Ø. L. (2019). Lederstil. I Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* (ss. 142-168). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

- Martinsen, Ø. L. (2019). Selvledelse. I Ø. L. Martinsen (red.) , *Perspektiver på ledelse* (ss. 408-437). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Martinsen, Ø. L., & Sundet, J. M. (2023). Individuelle forskjeller. I A. Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse* (ss. 29-66). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Matthiesen, S. B. (2023). Jobbtilfredshet og jobbensgjement. I S. V. Einarsen, Ø. L. Martinsen, & A. Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse* (ss. 133-165). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Mintzberg, H. (2022). Å jobbe som leder: Myter og fakta. I Ø. L. Martinsen (red.) , *Perspektiver på ledelse* (ss. 38-54). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS .
- Nerstad, C. G., & Kuvaas, B. (2023). Motivasjon og arbeidsprestasjon. I A. Skogstad (red.), Ø. L. Martinsen, & S. V. Einarsen, *Organisasjon og ledelse* (ss. 95-132). Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.
- Olsen, T. G., & Sandvik, A. (2021, februar 17). 23: Podcast Lederstil . Norge , Norge .
- Sagberg, I. (2021, 4 13). *snl.no*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/lederstil>
- Sikt . (2022, 01 01). *Sikt kunnskapssektorens tjenesteleverandør er organisert som et statlig forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet*. Hentet fra www.sikt.no: www.sikt.no
- Skjeseth , E. (2014). Ledelse som kommunikasjon. *NORA*, 1-82.
- Skogstad, A. (2023). God og dårlig ledelse. I S. V. Einarsen, Ø. L. Martinsen, & A. Skogstad (red.), *Organisasjon og ledelse* (ss. 367-403). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS .
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2023, 12 02). *Stami Noa*. Hentet fra stami.no: <https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/tilfredshet-og-motivasjon/jobbtilfredshet/>
- Sund, B. (2019). *Typisk norsk å være (selv)god* . Oslo: Cappelen Damm AS.
- Thagaard, T. (2021). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* . Bergen: Fagbokforlaget .

UiT, Norges arktiske universitet . (2024, 04 01). *Digitale verktøy* . Hentet fra UiT, Norges arktiske universitet : <https://uit.no/enhet/ita/digitaleutdanningstjenesterNy/digitale-verktoy>

Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of experiential learning and simulation*, ss. 155-172.

Øiestad , G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger. Om å bygge hverandre god* . Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS .

Vedlegg

Vedlegg 1; Intervjuguide

Vedlegg 2; Samtykkeerklæring

INTERVJUGUIDE (vedlegg 1)

Innledning til oppstart av intervjuene.

De første spørsmålene stilles primært for å etablere et tillitsforhold til respondentene og svært lite av det vil bli tatt med i selve datagrunnlaget.

Kan du starte med å fortelle litt om deg selv....

Bakgrunn

Hvilken utdanningsbakgrunn har du?

Kan du fortelle litt om din yrkeskarriere så langt?

Nåværende stilling

Hva arbeider du med nå (stillingstittel, oppgaver, ansvar, rolle)?

Hvor lenge har du hatt denne jobben?

Hvor lenge har du hatt din nåværende leder som din nærmeste leder?

Ledelse

- Har du eksempler på hva du mener beskriver en god leder?
- Har du eksempler på hva du tenker kan beskrive en dårlig leder?
- Hvordan er din leder med tanke på å gi feedback og tilbakemeldinger? (på utførte oppgaver jobbkarakteristika mod)
- På hvilken måte erfarer du at lederen din Inkluderer deg i prosesser på jobb? (beslutninger)

Lederstiler og jobbtilfredshet

- Hva legger du i begrepet lederstil?
- Hva legger du i begrepet jobbtilfredshet?
- Hvordan tenker du at du blir påvirket av din leders lederstil?

Du sier noe om hvordan du erfarer at din leders lederstil påvirker deg. Hva tenker du om dette opp mot din tilfredshet med jobben? Utdyp gjerne.

Lederstilene, jobbtilfredshet og ulike karakteristiske trekk

Informasjon til respondentene; Vil nå presentere noen ulike måter å lede på. Det er ikke gitt at du nødvendigvis kjenner deg igjen i alle disse, men ta utgangspunkt i hvilke trekk/adferd du trives best med ved din leders evne å lede deg på og som gir deg opplevelse av jobbtilfredshet.

- Kan du ut fra din erfaring si noe om; *(koding lederstil; situasjonsbestemt ledelse)*
 - Lederens evne til å fordele oppgaver ut fra kompetanse og erfaring
 - Får du nye/andre oppgaver du kan videreutvikle deg i når du har vist at du behersker et lavere nivå
 - Trygge rammer
 - Delegering av oppgaver, er det lederen som gjør de valgene?

- Du sier noe om hvordan du opplever at din leder involverer/inkluderer deg i denne sammenheng. Hvordan tror du dette påvirker din tilfredshet med jobben? Utdyp gjerne.

- Kan du ut fra din erfaring si noe om; *(koding lederstil; Transaksjonsledelse)*
 - Opptatt av belønning kontra straff
 - En som leter etter avvik fra regler og rutiner og korrigerer slike avvik
 - Passiv leder (holder seg passiv helt til det oppstår en situasjon)

- Har du noen opplevelser av en slik lederstil? Dersom ja, hvordan tror du dette påvirker din tilfredshet med jobben? Utdyp gjerne.

- Kan du ut fra din erfaring si noe om; *(koding lederstil; Transformasjonsledelse)*
 - Leders evne til å bygge stolthet, respekt og tillit blant sine ansatte
 - Motiverende leder som inspirerer
 - Din leders evne til å se hver ansatt (Individuelle hensyn)
 - Stimulere de ansatte til å være kreativ og innovativ (Intellektuell stimulerende)

- Du sier noe om hvordan du opplever at din leder håndterer disse aspektene. Hvordan tror du dette påvirker din tilfredshet med jobben? Utdyp gjerne.

- Kan du ut fra din erfaring si noe om; (*koding lederstil; leder-medarbeider- utveksling*)
 - o Hvordan opplever du at din leder forholder seg til å gi deg oppgaver mot å forvente noe i gjengjeld?
 - o Lederen gir goder som interessante arbeidsoppgaver, høy grad av selvstendighet, deltakelse i viktige beslutninger, ivaretagelse av karriereutvikling og så videre i bytte mot medarbeiderens høye arbeidsinnsats over tid, avlastning av lederen og lojalitet
 - o Forskjellsbehandling i team (Dette kan føre til at det oppstår A og B lag som vil kunne lede til problemer i en avdeling dersom noen føler seg utelatt eller forbigått og dermed mindre verdifull enn andre)

- Du sier noe om hvordan du opplever din leders håndtering av disse forhold. Hvordan tror du dette påvirker din tilfredshet med jobben? Utdyp gjerne.

Mer lukkede spørsmål:

- Kan du si noe om du trives best med en bestemt og autoritær leder eller om du foretrekker en mer inkluderende og åpen leder?
- Beskriv en lederstil som du tror gir deg den størst mulige tilfredshet. (Har du hatt en slik leder: Fortell!)
- Hva er du mest fornøyd med i jobben din som du opplever å gi jobbtildfredshet? og minst...
- Kan du beskrive litt hvordan du opplever din leders evne til å kommunisere og informere?
- Kan du si noe om hvordan du opplever frihet (autonomi) i forhold til å løse dine arbeidsoppgaver?

Er det noe du ønsker å tilføye dette intervjuet?

Kan jeg ta kontakt med deg dersom noe dukker opp noe i etterkant?

Dersom det skulle komme inn artikkel 9 GDPR opplysninger, så vil ikke disse opplysningene bli en del av datagrunnlaget eller tas med i det videre arbeidet med oppgaven. (eksempler; trakassering, mobbing, konflikter)

Vil du delta i forskningsprosjektet «Erfaringsbasert master i ledelse»?

(Vedlegg 2)

Dette er et spørsmål til deg som er administrativt ansatte ved UiT, Norges arktiske universitet om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva ulike rådgivere erfarer i forhold til begrepet ledelse og jobbtilfredshet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vårt formål med dette mastergradsprosjektet er å undersøke kvalitative opplevelser og erfaringer ulike ansatte opplever å ha tilegnet seg som vil belyse særskilt to tema; Det ene tema omfatter ledelse og det andre omhandler jobbtilfredshet. Vår problemstilling vil i all hovedsak beskrive disse to tema også sett i sammenheng med hverandre.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT, Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi er masterstudenter ved campus Harstad. Av praktiske og økonomiske hensyn og ikke minst av vår interesse for en spennende og ulik sammensatt ansattgruppe ble vårt valg at vi ønsker å foreta intervjuene både der denne kompetansen er, og utvalget ansees som dekkende og dermed uproblematisk med tanke på anonymisering. Vi har planlagt å beskrive i vårt prosjekt at vi har foretatt intervju blant ansatte ved en mindre campus ved UiT, og dermed heller ikke belyse at campus Harstad er det valgte.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å kunne svare ut vårt formål og dermed bidra til å svare ut vår problemstilling har vi valgt å benytte intervju som metode. Denne kvalitative tilnærmingen med samtidig bruk av digital diktafon via leverandøren Nettskjema har vi vurdert som det beste verktøyet.

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi ønsker at du setter av ca 60 – (maksimum 90) minutter til et intervju. Vi vil ta i bruk diktafon og svarene vil fortløpende anonymiseres i henhold til personvern.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Opplysninger som kommer frem under intervjuet vil kun behandles av oss 2 masterstudenter. Det vil også kun benyttes 1 opptaksenhet under intervjuet som kun kan benyttes med 2-faktoraутentisering. Når datainnsamlingen er benyttet til dette formål vil disse selvsagt slettes.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 3. juni 2024. Fra intervjuene starter og frem til prosjektets slutt vil også all data fortløpende anonymiseres. Alt datamateriale knyttet til intervjuene slettes ved prosjektets slutt dato.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra UiT, Norges arktiske universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UiT, Norges arktiske universitet ved Fakultet for biovitenskap, økonomi og fiskeri. Faglig veileder på dette masterprosjektet er Bård Borch Michalsen.

- Vårt personvernombud: Anniken Steinbakk telefon: 776 46952 og epost; personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Bård Borch Michalsen

(Forsker/veileder)

Bjørn Nilsen og Stine Skogdal

(Studenter i erfaringsbasert master i ledelse)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet til masterstudentene Stine og Bjørn i erfaringsbasert master i ledelse, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)