

Hege Christine Jacobsen Bach

Lederstilers sammenheng med jobbtilfredshet og arbeidsmiljø

Masteroppgave i Styring og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 04.05.17

Forord

Ledelse har opptatt meg siden jeg startet på befalsskolen og først lærte om ledelse. Det er interessant å se hvordan ulike lederstiler synes å påvirke arbeidsmiljø og jobbtilfredshet i praksis, men er det forskjell fra det jeg har opplevd og det som er allmenn oppfattelse? Gjennom et masterstudie kunne jeg få muligheten til å se nærmere på nettopp dette.

Jeg har lært utrolig mye gjennom studiet, og spesielt mye om kvalitativ metode, hvilket er et større fagfelt enn jeg kunne ane. For at jeg fant frem i den kvantitative jungelen, skylder jeg en stor takk til min veileder Kristoffer Kolltveit. Han har lest i gjennom mine utallige utkast og alltid gitt gode og raske tilbakemeldinger uavhengig av tid på døgnet. Også Forsvarets høyskole, ved Rino Johansen, fortjener takk for både å gi inspirasjon til problemstilling og for tilgang til datamaterialet.

For å kunne gjennomføre dette studiet ved siden av jobb og som nybakt tobarnsmor, har støtte hjemmefra vært uvurderlig. Tusen takk for all støtte!

Flateby, 04.mai 17

Hege C. J. Bach

Sammendrag

Denne kvalitative studien har til hensikt å undersøke hvilke virkninger lederstil har på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. Forsvaret, og andre organisasjoner, er avhengig av godt lederskap. Selv om det finnes mange studier innen ledelse, arbeidsmiljø og jobbtilfredshet er likevel denne studien et bidrag i så måte.

Studien baserer seg på data fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse og Forsvarets helseundersøkelse. Den tar for seg fire lederstiler, herunder relasjonsorientert-, oppdragsorientert-, og utviklingsorientert lederstil samt sjefen som tydelig rollemodell. Gjennom en tverrsnittundersøkelse, syv ulike hypoteser og fem regresjonsanalyser belyser denne studien ulike sider av hvordan lederstil, individuelle- og organisatoriske trekk henger sammen med arbeidsmiljø og jobbtilfredshet.

Av de undersøkte lederstilene synes det at relasjonsorientert lederstil har størst positiv sammenheng med jobbtilfredshet og arbeidsmiljø. Resultatet virker å være uavhengig av de individuelle- og organisatoriske trekkene. Deretter følger tydelig rollemodell som også virker å ha positiv sammenheng med arbeidsmiljø/jobbtilfredshet, men denne lederstilen virker ikke å korrelere med motivasjon i eget arbeid. Også oppdragsorientert lederstil synes å ha positiv sammenheng på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø, men denne lederstilen virker ikke å ha sammenheng med turnoverintensjon. I tillegg blir lederstilens sammenhenger blir påvirket av medarbeidernes individuelle trekk. Utviklingsorientert lederstil synes å ha minst positiv sammenheng med arbeidsmiljø og jobbtilfredshet av de undersøkte lederstilene. Videre virker negativt stress å korrelere med en slik lederstil.

Selv om faktoranalyser og regresjonsanalyser tyder på at indikatorene i denne studien er i tråd med de teoretiske begrepene, er det likevel viktig å være klar over at en del begrep ikke tidligere er veldefinerte. Derfor vil valideringen til denne studien utfordres. I tillegg er en svakhet ved denne studien at psykologiske faktorer kun er undersøkt gjennom én variabel, hvilket utfordrer reliabiliteten. Uavhengig av dette er funnene som er gjort i denne studien interessante.

Abstract

This qualitative study intends to examine the impact of leadership style has on the working environment and job satisfaction. The Armed Forces, and other organizations, depends on good leadership. Although there are many studies regarding leadership, work environment and job satisfaction, this study is a contribution on the subject.

The study is based on data from the employee- and medical survey in the Armed Forces, and addresses four leadership styles, including relation-, task- and change-oriented leadership styles and role model Through a cross-sectional study, seven different hypotheses and five regression analysis this study examines different aspects of how leadership styles, individual- and organizational traits is linked to the working environment and job satisfaction.

Of those leadership styles surveyed, relation-oriented leadership style has the greatest positive correlation with job satisfaction and work environment. The result seems to be independent of the individual- and organizational traits. Role model also seems to have a positive correlation with work environment and job satisfaction, but this leadership style does not seem to correlate with motivation. Also, task-oriented leadership style seems to have a positive correlation with job satisfaction and work environment, but this style seems not to be related to turnover intention and correlation is affected by the employees individual traits. Change-oriented leadership style seem to have the least positive correlation with the working environment and job satisfaction of the surveyed leadership styles, and employees seem to report increased stress by such a leadership style.

Although factor analysis and regression analysis suggests that the indicators in this study is consistent with the theoretical concepts, it is still important to be aware that several concepts are not well defined. Therefore, the validation of this study is challenged. In addition, another weakness in this study that psychological factors only are examined through a single variable, which challenges the reliability. Regardless of this, the findings in this study are interesting.

Innhold

Forord.....	I
Sammendrag	II
Abstract.....	IV
1 Innledning	1
1.1 Avgrensning	3
1.2 Disposisjon	3
2 Teoretisk rammeverk	4
2.1 Utvikling av de ulike begrepene om lederstil.....	4
2.2 Hva kjennetegner militært lederskap?.....	5
2.2.1 Omgivelser	5
2.2.2 Forsvarets ledelsesfilosofi.....	5
2.2.3 Lederstil	6
2.2.4 Psykososialt arbeidsmiljø og jobbtilfredshet	7
2.3 Begrepsavklaring og utvikling av hypoteser	9
2.3.1 Oppdragsorientert lederstil.....	9
2.3.2 Relasjonsorientert lederstil.....	9
2.3.3 Utviklingsorientert lederstil	11
2.3.4 Sjefen som tydelig rollemodell	12
2.3.5 Øvrige mulige påvirkningskilder på arbeidsmiljø	12
3 Metode	15
3.1 Forskningsdesign.....	15
3.2 Innsamling av data	15
3.3 Reliabilitet og validitet.....	17
3.4 Måling	18
4 Analyse	19
4.1 Innledning.....	19

4.1.1	Avhengige variabler.....	19
4.2	Faktoranalyse	20
4.2.1	Kontrollvariabler.....	22
4.3	Regresjonsanalyse.....	22
4.3.1	Regresjon 1 – Jobbtilfredshet.....	23
4.3.2	Regresjon 2- Symptomer på stress.....	24
4.3.3	Regresjon 3- Turnoverintensjon	26
4.3.4	Regresjon 4– Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i	27
4.3.5	Regresjon 5- Motivasjon i eget arbeid	29
5	Diskusjon	31
5.1	Oppdragsorientert lederstil og påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø	31
5.2	Relasjonsorientert lederstil og påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø	33
5.3	Utviklingsorientert lederstil og påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø	35
5.4	Sjefer som tydelige rollemodeller og påvirkning av jobbtilfredshet og arbeidsmiljøet. 38	
5.5	Arbeidssted, funksjon og ansettelsesform og påvirkning på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet	39
5.6	Kjønn og påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø	43
5.7	Samboerskap og påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø.....	44
6	Konklusjon.....	46
6.1	Hvorfor er funnene interessante	47
6.2	Svakheter ved studien.....	48
6.3	Videre forskning.....	48
7	Litteraturliste.....	49
8	Appendiks	52
8.1	Spørsmålsformuleringer.....	52

Figurliste

Figur 1 Faktorerens påvirkning på arbeidsmiljø.....	2
Figur 2 Faktorerens påvirkning på arbeidsmiljø- detaljert	19

Tabelliste

Tabell 1 Variabler	18
Tabell 2 Faktoranalyse- Relasjonsorientert lederstil.....	20
Tabell 3 Faktoranalyse- Tydelig rollemodell.....	21
Tabell 4 Faktoranalyse- Oppdragsorientert lederstil.....	21
Tabell 5 Faktoranalyse- Utviklingsorientert lederstil	22
Tabell 6 Regresjonsanalyse- Jobbtilfredshet	24
Tabell 8 Regresjonsanalyse- Turnoverintensjon.....	27
Tabell 10 Regresjonsanalyse- Motivasjon i eget arbeid	30
Tabell 11 Oppsummering	31

1 Innledning

Temaet for denne studien er ledelse, nærmere bestemt sammenhenger mellom ens nærmeste sjefs lederstil og dens påvirkning på arbeidsmiljøet og jobbtilfredshet. Det finnes utallige definisjoner på ledelse, men noe av det som synes å være felles for mange av definisjonene er interaksjon mellom leder og underordnet for å oppnå et mål gitt av lederen. Blant annet Bass og Stogill (1990) refererer til store mengder forskning innen hva ledelsesbegrepet innebærer og hva lederen oppnår gjennom ledelse og styring. Det er sine underordnede lederen er avhengig av for måloppnåelse. For ledere vil det derfor være interessant å vite hvordan ulike typer lederstiler henger sammen med arbeidsmiljøet og de underordnedes jobbtilfredshet.

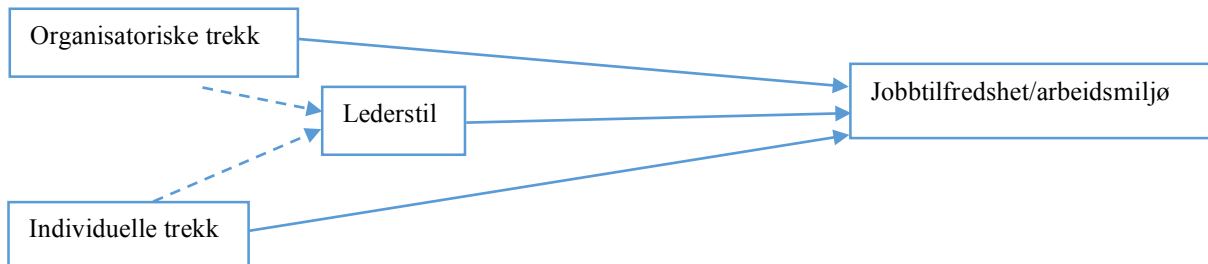
Studien er gjennomført som siste del av et erfaringsbasert masterstudie ved Høyskolen i Oslo og Akershus (HiOA). Datagrunnlaget for undersøkelsen er hentet fra Forsvaret, og ettersom dette er en erfaringsbasert master, vil også undersøkelsen ha et visst militært bakteppe. (Forsvaret 2012, 12-13) benytter begrepet balansert lederatferd som innebærer samspill, utvikling, oppdragsfokus og rollemodell. Denne studien undersøker disse lederstilene, men benytter begrepene relasjonsorientert-, utviklingsorientert-, oppdragsorientert lederstil og tydelig rollemodell. Selv om studien tar for seg lederstiler nyttet i Forsvaret, kan det likevel argumenteres for at funnene i studien kan være generelle, også utenfor Forsvarets organisasjon, ettersom disse lederstilene også benyttes generelt. Teorikapittelet vil utrede lederstilene ytterligere.

Forsvaret har et stort fokus på ledelse og lederutdanning. Forsvaret som organisasjon skiller seg fra det sivile ved at Forsvaret er til for å utøve vold på vegne av staten. Et godt lederskap er viktig fordi konsekvensene av feil vurderinger og unøyaktigheter kan potensielt bli store. Det er i tillegg kritisk at underordnede har et ønske om å følge lederen under tidvis svært stressede situasjoner. Om lederen ikke har tillit hos de underordnede, vil han eller hun ikke kunne løse oppdraget som er gitt. Med andre ord er et godt lederskap en kritisk ressurs i Forsvaret. Det kan derfor argumenteres for at selv om det finnes mye forskning på ledelse og dets påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø, vil denne studien være nyttig for å bidra til forståelsen av hva som er godt lederskap.

Problemstillingen for denne studien er: *Hvilke virkninger har lederstil på jobbtilfredshet?*

For å svare på problemstillingen skal svarene fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) fra 2015 og Forsvarets helseundersøkelse (FHU) fra 2015 undersøkes gjennom et kvantitativt forskningsdesign. Denne studien vil ta for seg fire ulike lederstiler og se på hvordan de ulike lederstilene påvirker oppfattelsen av arbeidsmiljø og jobbtilfredshet på arbeidsplassen. I tillegg til lederstiler, vil studien også undersøke hvordan trekk ved organisasjonen eller arbeidstakerne selv kan være med å forklare arbeidsmiljø/jobbtilfredshet.

Figur 1 viser hvordan ulike faktorer tenkes å kunne påvirke arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. De individuelle trekkene hos en medarbeider tenkes å ligge til grunn, uavhengig av hvilken organisasjon medarbeideren jobber i. Videre vil det kunne være noen trekk ved organisasjonen som sjefen ikke har påvirkningskraft på, slik som om arbeidsstedet er i felt, på båt, eller på kontor. Det finnes tidligere studier som viser at både individuelle og organisatoriske trekk påvirker jobbtilfredshet (Elovainio m. fl 2000; Gazioglu og Tansel 2006). STAMI Årsrapport fra 2016¹ viser også til organisatoriske trekk og lederstilers påvirkning på arbeidsmiljø. Denne studien vil ikke ta for seg eventuelle påvirkninger organisatoriske- og individuelle trekk kan ha på lederstil, merket med stiplet linje i modellen.



Figur 1 Faktorerers påvirkning på arbeidsmiljø

Gjennom fire faktoranalyser og fem hierarkiske regresjonsanalyser tyder resultatene på at relasjonsorientert lederstil korrelerer positivt på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet uavhengig av de organisatoriske og individuelle trekkene denne studien undersøker. Videre tyder det på at sjefen som tydelig rollemodell også har positiv sammenheng med arbeidsmiljø og jobbtilfredshet, men sammenhengen er ikke like sterk. Også oppdragsorientert lederstil synes å ha positiv virkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø. Denne lederstilen virker imidlertid ikke å korrelere med turnoverintensjon, og resultatene er avhengig av de individuelle trekkene hos medarbeiderne. Av de fire lederstilene denne studien undersøker, tyder det på at

¹ <https://stami.no/stamis-arsrapport-2016/> (07.04.17)

utviklingsorientert lederstil har minst positiv virkning på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet da negativt stress korrelerer med en slik lederstil.

1.1 Avgrensning

Studien vil ikke ta for seg hvordan ulike individuelle- og organisatoriske trekk vil ha for lederstil, da rammene for studien ikke gir rom for en slik analyse. Denne studien er ment å ta for seg ulike lederstilers påvirkning på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet, og funnene om de organisatoriske- og individuelle trekkene vil derfor kun presenteres, ikke diskuteres og årsaksforklares i detalj. Med bakgrunn i denne studiens rammefaktorer, vil det heller ikke være anledning til å diskutere alle funn i analysene i detalj. Funnene vil likevel presenteres, og deretter analyseres i forhold til dets påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø. I denne studien er stress en avhengig variabel. Det er viktig å merke seg at det er snakk om negativt stress som er forbundet med fysisk ubehag. ”Stress innebærer en situasjon der en person føler seg anspent, urolig, nervøs, engstelig, eller ikke er i stand til å sove om natten, fordi hans eller hennes tanker er opprørt hele tiden” (Forsvaret 2015, 41). Selv om stress ikke er poengtert som negativt, er det likevel det denne studien tar for seg.

1.2 Disposisjon

For å komme frem til resultatene og for å svare på problemstillingen er det nødvendig med en innramming av problemet. For å gjøre dette vil det først presenteres en kort introduksjon til hva ledelse er og utviklingen av de tre begrepene oppdrag,- relasjon,- og utviklingsorientert lederstil. Deretter følger en introduksjon til hva som kjennetegner militært lederskap og hvorfor sjefen som tydelig rollemodell bør tas med som lederstil i denne sammenhengen. Deretter vil det bli lagt frem en begrepsavklaring og en mer inngående utredning av de fire lederstilene. Videre vil arbeidsmiljø, individuelle, - og organisatoriske trekk teoretiseres. På bakgrunn av teorien vil hypotesene, som sammen vil belyse problemstillingen, utledes.

I metodekapittelet vil det redegjøres for valg av metode, metoden for innsamling av data og oppgavens reliabilitet og validitet. Analysekapittelet vil i tillegg til å ta for seg en gjennomgang av faktoranalysen og utvelging av variabler, også gis en gjennomgang av regresjonsanalysene med påfølgende resultater. Etter at resultatene er presentert vil hver av hypotesene diskuteres før studien oppsummeres.

2 Teoretisk rammeverk

Det finnes mange ulike definisjoner på ledelse. Stogdill (1974), referert i Northouse (2004, 2), viser til at det virker å være like mange definisjoner på ledelse som det er mennesker som har forsøkt å definere det. En av årsakene til at det finnes så mange ulike definisjoner, kan være at forskere gjerne har et subjektivt syn på ledelse ut ifra egne erfaringer. Det som likevel virker å være fellesnevnerne er å løse en oppgave gjennom å påvirke andre. Med andre ord er ledelse noe som skjer mellom mennesker. “Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization” (Yukl 2010, 21).

For at en leder skal kunne utøve ledelse, må det skje en interaksjon mellom mennesker. En leders atferd vil derfor påvirke og være avgjørende for en underordnedes ytelsesnivå. Det er derfor interessant å se på hva lederatferd er og hva ulike lederstiler er definert som.

2.1 Utvikling av de ulike begrepene om lederstil

Ohio State University gjennomførte en omfattende studie på 1950-tallet som omhandlet hvilke oppgaver en leder utfører. Forskerne kom frem til en liste med 1800 eksempler på hva lederatferd kan være. Denne listen ble redusert ned til 150 eksempler på ulike lederskapsfunksjoner. Med bakgrunn i disse 150 funksjonene ble det utviklet et spørreskjema som ble distribuert til både sivile og militære slik at de kunne score deres ledere. Med svarene fra disse undersøkelsene, har forskere delt inn lederatferd i to generelle hovedkategorier som tilsynelatende ikke var avhengige av hverandre. De to kategoriene er oppgave-, eller oppdragsorientert- og relasjonsorientert lederstil (Ibid, 104).

Med oppdragsorientert lederstil eller ”initiating structure”, som er det engelske originalbegrepet, menes at lederen er opptatt av oppgaver og resultat og hvilke virkemidler som kan benyttes for å oppnå best mulig effektivitet.

Relasjonsorientert lederstil innebærer at lederen har fokus på menneskene i organisasjonen, samhandlingen mellom medarbeidere, og samhandling mellom seg selv og sine undergitte. Å vise omtanke for sine medarbeidere går igjen når en studerer begrepet relasjonsorientert lederstil (Martinsen 2014, 130-133).

Etter videre studier av Ekvall, Arvonen og noe senere Yukl på 1990-tallet, ble det utviklet en

tredje hovedkategori innen lederstil. Denne kategorien er endringsorientert lederstil. Endringsorientert lederstil omhandler å forstå omgivelsene, finne innovative måter å tilpasse seg de nye omgivelsene og å implementere endringene som må gjøres. Dette innebærer blant annet å tilpasse organisasjonen til markedet, brukere eller politiske føringer (Yukl 2010, 118; Høst 2009, 18).

Hvilken av de tre lederstilene som er mest effektive er det lite forskning på. En studie av Piccolo i 2012 fant imidlertid at den mest effektive lederstilen var omtanke, eller relasjonsorientert lederstil etterfulgt av transformasjonsledelse, eller endringsorientert lederstil og deretter oppdragsorientert lederstil. De fant også meget høye sammenhenger mellom de ulike lederatferdene, men forskerne fant likevel at stilene kan skilles fra hverandre (Martinsen 2014, 147).

2.2 Hva kjennetegner militært lederskap?

2.2.1 Omgivelser

Militært lederskap kan kjennetegnes ved de omgivelser det utøves i. Til forskjell fra lederskap mer generelt utøves, militær ledelse i særdeles komplekse omgivelser som kjennetegnes av blant annet kaos, støy, uoversiktighet, stress, fare, frykt og usikkerhet hvor konsekvenser både på det menneskelige, taktiske, strategiske, politiske og globale nivå kan være svært store. Eksempelvis vil militære ledere kunne bli satt til å lede operasjoner blant sivile, hvor det er meget vanskelig å skille mellom stridende og ikke-stridende. Om en legger til skuddveksling hvor soldatene føler på frykten for å dø, støy fra våpen, barn som skriker eller andre faktorer kan en forsøke å danne et bilde av hvilke omgivelser militært lederskap kan utøves i.

På en annen side leder militære ledere også fredsdrift som innebærer blant annet øving, trening, utdanning, og administrative oppgaver. For å kunne tilpasse lederatferden til et stort spekter av situasjoner og oppgaver kreves det mye av en militær leder. ”Godt militært lederskap betyr å tilpasse seg skiftende situasjoner på en måte der oppgavene løses, samtidig som undergitte medarbeidere og materielle ressurser ivaretas på en forsvarlig måte” (Forsvaret 2012, 5). På bakgrunn av samfunnsutvikling og kompetansenivået til den enkelte i Forsvaret, har også ledelsesfilosofien i Forsvaret endret seg.

2.2.2 Forsvarets ledelsesfilosofi

Etter Vassdal-ulykken i 1986 fulgte en diskusjon om hvorvidt lokal sjef på stedet ikke burde

kunne ta avgjørelser ettersom han eller hun har best forutsetninger for å vurdere situasjonen. I årene etter ble oppdragsbasert ledelse utviklet og i 2000 kom Forsvarets nye ledelsesfilosofi. Forsvarets ledelsesfilosofi tufter på oppdragsbasert ledelse hvor ledelse blir desentralisert for at den med best situasjonsforståelse kan løse oppdraget slik det syntes mest hensiktsmessig. For å kunne desentralisere ledelse er det avgjørende at intensjonen med oppdraget kommer klart frem fra overordret sjef. Ved at det gis en klar intensjon, vil de som opererer på nivået hvor beslutningene tas, kunne ha større initiativ og kreativitet slik at det utførende leddet ikke blir handlingslammet om omgivelsene skifter i forhold til de forutsetninger som opprinnelig lå til grunn. Det er viktig å påpeke at dette ikke kun gjelder i militære operasjoner, men er også en forutsetning for å kunne fungere effektivt i hele spennet fra fredstid til krig (Ibid, 7; Forsvaret 2014, 166). Fredstidsdrift og administrative oppgaver vil også kunne ledes gjennom oppdragsbasert ledelse, men oppdraget vil da kunne være oppfølging av sykefravær eller vedlikehold av utstyr.

2.2.3 Lederstil

Med bakgrunn i de varierende situasjonene militære ledere må utøve sitt lederskap, legges det ulike lederstiler til grunn. Disse lederstilene er sammenfallende med lederstilene Yukl opererer med; oppdragsorientert-, relasjonsorientert-, og utviklingsorientert lederatferd. I tillegg vektlegger Forsvaret lederen som rollemodell.

Forsvarets medarbeiderundersøkelse hovedanalyse fra 2015 viser til at Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) fremhever at et godt og effektivt militært lederskap handler om å opptre som en god rollemodell og balansere atferden knyttet til oppdragsfokus, samspill og utvikling” (Forsvaret 2015, 29).

Lederen må være en god rollemodell med et solid verdigrunnlag, som tufter på Forsvarets kjerneverdier, og er sosialt, kollektivt forankret. Forsvarets kjerneverdier er respekt, ansvar og mot. Årsaken til at den enkeltes verdigrunnlag må være sosialt og kollektivt forankret, er at en skal utøve lederskap til det beste for samfunnet og de en har fått makt til å forsvare, borgerne. Videre innebærer å være en god rollemodell å være et forbilde gjennom integritet og selvbevissthet (Forsvaret 2012, 11) slik at ens medarbeidere vet hva de kan forvente av sin leder. Dette vil bidra til å skape trygghet og forutsigbarhet.

Med oppdragsfokusert lederstil menes å rette blikket mot å øke effektiviteten og å skape struktur og pålitelige arbeidsprosesser. Dette gjøres gjennom å benytte tilgjengelige ressurser

på en mest mulig hensiktsmessig måte gjennom planlegging og styring. Lederen må kunne analysere oppdraget, definere mål, delegerer oppgaver, følge opp utførelse og løse oppdukkende problemer (Ibid, 12).

Relasjonsorientert lederstil fokuserer på å utvikle de menneskelige ressursene. Eksempler på dette er å legge forhold til rette for samarbeid og relasjonsbygging i avdelingen, men også å gi medarbeiderne forutsetninger for å kunne gjøre en god jobb gjennom nødvendig opplæring. Videre innebærer det blant annet å motivere, inspirere, å gjennomføre forventningsavklaringer og å involvere de i beslutninger som omhandler deres hverdag og fagfelt (Ibid). Gjennom å bygge opp den enkelte medarbeiders ønske om å gjøre en god jobb, styrkes avdelingens menneskelige ressurser.

Å utøve utviklingsorientert ledelse innebærer å se omgivelsene en opererer i for å kunne endre fokus om nødvendig. Ved å se utover egen organisasjon vil en kunne identifisere trusler eller muligheter og dermed være i forkant av situasjonen slik at en har forutsetning til å treffe riktige beslutninger. Utviklingsorientert lederstil innebærer også å oppmuntre til kreativitet og kollektiv læring. I tillegg har utviklingsorienterte ledere evne og vilje til egen utvikling og læring (Ibid).

Som en kan se, baserer Forsvarets ledelsesfilosofi og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse på teorier fra det sivile, men satt inn i en militær kontekst. I tillegg til de tre lederstilene; oppdrag-, relasjon-, og utviklingsorientert ledestil, vil det med bakgrunn i at Forsvaret vektlegger sjefen som rollemodell være interessant å se hvordan det korrelerer med jobbtilfredshet.

2.2.4 Psykososialt arbeidsmiljø og jobbtilfredshet

På lik linje med andre begrep som nyttes i denne studien er heller ikke begrepet arbeidsmiljø et allerede veldefinert begrep. STAMI deler arbeidsmiljø i psykososialt/organisatorisk, kjemisk/fysisk/biologisk og mekanisk/ergonomisk.² Denne oppgaven tar kun for seg psykososiale/organisatoriske faktorer. Det Store Norske Leksikon beskriver arbeidsmiljø som

² <http://noa.stami.no> (16.03.17)

”forholdene for arbeidstakerne på en arbeidsplass, særlig de fysiske, vernetekniske, yrkeshygieniske og velferdsmessige forhold”.³ Som tidligere nevnt vil ikke denne oppgaven ta for seg vernetekniske forhold, men fokusere på velferdsmessige og fysiske gjennom arbeidssted. Svensli inkluderer både psykososiale- og organisatoriske faktorer når hun skriver om arbeidsmiljø. Faktorer hun knytter til det psykososiale aspektet er eksempelvis trivsel, ledelse, konflikter og stress. Hun inkluderer også faktorer innen organisering av arbeidet og mener at faktorene må sees i sammenheng (Svensli 2013).

Moen (2016) gir eksempler på ulike konsekvenser dårlig arbeidsmiljø kan ha for individet og for gruppen. Noen av disse konsekvensene er stress, ønsket om å slutte og jobbtilfredshet. Han referer til Karasek som inkluderer stress i sin psykologiske modell, som en konsekvens av lav kontroll og høye krav i arbeidet. Videre viser Moen (2016) til at dårlig arbeidsmiljø kan gi utslag i at ingen ønsker å arbeide i bedriften samt at jobbtilfredshet er en konsekvens av arbeidsmiljø på individnivå. Som en forlengelse av dette vil det, i denne studien, være naturlig å se på motivasjon i eget arbeid, og på om synet av om organisasjonen er et godt sted å arbeide i. Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work, QPS Nordic er et spørreskjema som er utviklet av flere forskere som måler ulike sider ved arbeidsmiljø og jobbtilfredshet (Ibid). Denne studien nytter spørsmål fra dette spørreskjemaet, hvilket det vil komme tilbake til i metodekapittelet.

Slik som arbeidsmiljø er også jobbtilfredshet et lite veldefinert begrep. Det finnes flere studier som har forsøkt å grave i begrepet uten å finne en ensbetydende definisjon. Blant dem en bacheloroppgave innen jobbtilfredshet av Lervik ved HiOA (Lervik 2016). Heller ikke Store Norske Leksikon har en beskrivelse av begrepet.⁴ Med bakgrunn i Lockes vitenskapelige tekster omkring emnet, kan jobbtilfredshet likevel beskrives som en individuell følelsesmessig reaksjon knyttet til jobbopplevelser som blir farget av individets grunnleggende verdier (Locke 1974, 484).

Med bakgrunn i definisjonene og forklaringene om arbeidsmiljø og jobbtilfredshet, vil det være interessant å se på hvordan ulike lederstiler, organisatoriske- og individuelle forhold

³ <https://snl.no/arbeidsmiljø> (21.12.16)

⁴ <https://snl.no/.search?query=jobbtilfredshet> 21.12.16

virker inn på nettopp jobbtilfredshet og arbeidsmiljø.

2.3 Begrepsavklaring og utvikling av hypoteser

Videre redegjøres det for ulike lederstiler, for deretter å avklare individuelle, - og organisatoriske trekk. Det er viktig å poengtere at de ulike lederstilene til tider kan være vanskelig å skille, både teoretisk og praktisk. Det er eksempelvis vanskelig for en leder å kun være relasjonsorientert uten å tenke på oppgavene som skal løses, eller endringer som bør gjøres. I tillegg til at det som leder er vanskelig å kun inneha en rendyrket lederstil, legger ulike forskere noe ulik mening i de forskjellige begrepene. Likevel finnes det flere forskjeller som er med å skille disse begrepene fra hverandre, hvilket nå vil bli redegjort for. Begrepsavklaringene utkrystalliserer seg i seks hypoteser som sammen vil belyse problemstillingen.

2.3.1 Oppdragsorientert lederstil

Gary Yukl deler oppgaveorientert lederatferd inn i tre underkategorier; herunder planlegging med kort tidshorisont, rolle- og oppgaveavklaring og overvåking av arbeidet. Med planlegging av arbeidet med kort tidshorisont menes å avgjøre hvem som skal gjøre hva, når. Dette innebærer også koordinering av aktiviteter i tid og rom, og fordeling av ressurser, både menneskelige, økonomiske og andre typer ressurser i forhold til prioritering av oppgaver eller gjøremål (Yukl 2010, 121). Rolle- og oppgaveavklaring innebærer å sette mål, fordele oppgaver, ansvar og behov. Hensikten er å være sikker på at medarbeiderne vet hva de skal gjøre og hvordan det skal gjøres. Selv om medarbeideren er høyst kompetent, vil han kunne feile ved at han ikke vet hvilke ansvar som tilligger han, eller hvordan hans oppgave er prioritert i forhold til andre oppgaver i teamet (Ibid, 122). Overvåking av arbeidet omfavner å innhente informasjon og oppdatere seg på utviklingen i de ulike oppgavene lederen har delegert. Informasjonsinnhenting kan foregå ved bruk av ulike metoder og er situasjonsavhengig. Informasjonen kan eksempelvis innhentes ved å observere, innhente skriftlige rapporter, gjennomføre stikkprøver, holde møter eller på andre måter kontrollere medarbeidernes ytelse (Ibid, 123).

2.3.2 Relasjonsorientert lederstil

Spurkeland viser til at relasjonsledelse er en form for psykisk balanse. Lederen viser omtanke og ivaretar sine medarbeidere og på den måten ønsker også medarbeidere å ta vare på lederen. Relasjonsledere kan gjerne bruke humor som en måte å løfte arbeidsmiljøet på. Lederen må

ikke stå for humoren selv, men kan sende signaler om at slik atferd er ønsket (Spurkeland 2009,16). Det sies også at relasjonsledelse er å gjøre andre gode gjennom et samspill. Dette krever at lederen har integritet og tillit hos medarbeiderne og oppleves som troverdig gjennom å ikke påta seg en rolle som er vesentlig ulik fritidsatferden. Relasjonsorienterte ledere har gjerne en trygghet og ro som de omgir seg med. Slike ledere syntes å oppsøke påvirkningsarenaer. De opptrer gjerne ikke brautende og bedrevitende, men lyttende og søkende i dialog med andre (Ibid,15-16).

”Relasjonsledelse er mer innflytelse og mindre kontroll” (Ibid, 21). Ved at lederen kjenner sine medarbeidere kan det legges opp til mer selvledelse fra medarbeidernes side. På den måten vet medarbeiderne hva som forventes, og hvis det ikke leveres på det nivået som forventes føles det mer som et brudd på relasjonelle bånd enn som illojalitet til organisasjonen. Medarbeiderne får da en større indre motivasjon til å levere gode resultater enn kun den motivasjonen det gir at organisasjonen gjør det bra.

Det er tidligere gjennomført flere ulike analyser og metaanalyser om forholdet mellom oppdragsorientert lederstil og jobbtilfredshet og mellom relasjonsorientert lederstil og jobbtilfredshet. Gjennomgående viser slike analyser høy korrelasjon mellom disse lederstilene og jobbtilfredshet. Eksempelvis viste en metaanalyse utarbeidet av Fischer og Edwards i 1988 og Bass i 1990 på forholdet mellom oppdragsorientert og relasjonsorientert lederstil, høy korrelasjon med jobbtilfredshet, og enda høyere med hvor fornøyd medarbeiderne er til sjefens lederstil (Bass 1990; Fisher og Edwards 1988 sitert i Martinsen 2014, 132). Videre viser metaanalysen av Judge og kolleger i 2004 at relasjonsorientert lederstil og jobbtilfredshet korrelerer sterkere enn oppdragsorientert ledelse og jobbtilfredshet. Det ble samtidig i samme metaanalyse avdekt at sammenhengen mellom de to lederstilene, i sammenlikning til de andre resultatene, korrelerte meget lavt (Judge, Piccolo og Ilies 2004 sitert i Martinsen 2014, 133). Analysen av Judge bygger oppunder at både oppdragsorientert-, og relasjonsorientert lederstil, uavhengig av hverandre, påvirker jobbtilfredshet positivt.

Nok et eksempel på tidligere forskning på området er fra Gerstner og Days meta-analyse fra 1997. Resultatet av denne analysen viser at korrelasjonen mellom leder-medarbeider-relasjon (LMX) og jobbtilfredshet er høy (Gerstner og Day 1997 sitert i Martinsen, 136). LMX er en lederskapsteori som beskriver kvaliteten på forholdet mellom leder og medarbeider og kan således sees på som relasjonsorientert lederstil.

Med bakgrunn i tidligere forskning slik som de overnevnte analysene, kan det tenkes at det vil kunne være tilsvarende høy korrelasjon mellom oppdrags-, - og relasjonsorientert lederstil og jobbtilfredshet i medarbeiderundersøkelsen i Forsvaret 2015. Dette kan konkretiseres i to hypoteser som bidrar til å besvare problemstillingen:

H 1: Oppdragsorientert lederstil påvirker jobbtilfredshet/arbeidsmiljøet positivt

H 2: Relasjonsorientert lederstil påvirker jobbtilfredshet/arbeidsmiljøet positivt

2.3.3 Utviklingsorientert lederstil

Utviklingsorientert lederstil reflekteres i at lederen overvåker miljøet organisasjonen eksisterer i. På den måten kan han detektere muligheter eller trusler i forkant av en situasjon. Organisasjonen kan da handle i forhold til hva som til enhver tid er lønnsomt eller smart. En endringsorientert leder detekterer gjerne ”windows of opportunity”, enten for å selge inn en ny innovativ idé innad i organisasjonen eller det samme utad. Han oppmuntrer til innovativ tankegang og ønsker å drive organisasjonen fremover. Dette innebærer også å se hvilke symbolske endringer som må gjennomføres for å lede organisasjonen mot en ny visjon (Yukl 2010, 119).

Videre beskrives transformasjonsledelse som en visjonær, inspirerende og utviklingsorientert ledelse (Martinsen 2014, 139). Transformasjonsledelse dreier seg om å utvikle medarbeiderne til å nå og yte sitt fulle potensiale. Ledere som utøver transformasjonsledelse har ofte sterke indre verdier og er flinke til å motivere sine ansatte til å yte mot et større felles mål (Northouse 2004, 174). Transformasjonsledelse innebærer med andre ord utvikling av personellet slik at også organisasjonen kan utvikles.

Ved å utøve utviklingsorientert lederstil, både gjennom organisasjonsendringer og gjennom utvikling av personellet, kan organisasjonen opprettholde eller utvikle sin plass i et stadig omskiftende marked og samfunn. I en studie av DeGroot fra 2001 viser det seg at transformasjonsledelse og jobbtilfredshet korrelerer meget sterkt. Videre viser en studie av Dumdum fra 2002 og en av Judge og Piccolo i 2004 det samme (DeGroot Kiker og Cross 2001; Dumdum, Lowe og Avolio 2002; Judge, Piccolo og Ilies 2004 sitert i Martinsen 2014). Med bakgrunn i tidligere forskning vil det være interessant å se på om utviklingsorientert

lederstil øker jobbtilfredshet og arbeidsmiljø også i undersøkelsen fra Forsvaret i 2015. Den mulige påvirkningen av en utviklingsorientert lederstil kan også formuleres i en hypotese (H 3), som bidrar til ytterligere å belyse problemstillingen:

H 3: Utviklingsorientert lederstil påvirker jobbtilfredshet/arbeidsmiljøet positivt

2.3.4 Sjefen som tydelig rollemodell

Det virker som begrepet rollemodell er vanskelig å definere. Ordet rollemodell er i stor grad en del av dagligtalen hvor det brukes for å synliggjøre et behov for forbilder. Forbildene skal således være positive eksempler å strekke seg etter. Flere psykologer hevder at det er lite forskning på hva en rollemodell egentlig er, og ikke minst hvordan vi bruker rollemodeller i organisasjoner. Jakobsen ved magma.no viser til forskning av Roeske og Lake (1977) og Shapiro, Haseltine og Rowe (1978). Ved å se på rollemodell som det samme som et idol, eller den perfekte medarbeideren i en organisasjon, eller kanskje som en kunnskapskilde, kan begrepet fort bli en ”sosiologisk dinosaur assosiert med teater og skuespill” (Jakobsen 2004).

Det hevdes at vi trenger å utvikle begrepet for å kunne definere hva en rollemodell i en organisasjon er. Rollemodeller har også blitt, i tillegg til ovennevnte egenskaper, beskrevet som individer hvis handling, personlig stil og spesielle egenskaper er etterlignet og målt av andre (Shapiro, Haseltine og Rowe 1978, 57) og der rollemodellen har kunnskap som den som observerer (Jakobsen 2004). Rollemodeller kan, som tidligere nevnt, fungere som viktige kunnskapskilder og ”det er ofte rollemodeller med høy status, prestisje, makt og innflytelse som er mest sentrale for ambisiøse nyansatte og andre medlemmer av organisasjonen” (Jakobsen 2004).

Selv om det er lite forskning på området, og kanskje spesielt derfor, er det interessant å se på en hypotese innen rollemodellens påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø. Hypotese 4 som omhandler rollemodell kan formuleres på følgende måte:

H 4: Sjefen som er tydelige rollemodeller påvirker jobbtilfredshet/arbeidsmiljøet positivt

2.3.5 Øvrige mulige påvirkningskilder på arbeidsmiljø

Organisatoriske trekk, i tillegg til individuelle trekk, er en av faktorene som sammen med sosiale og mellommenneskelige faktorer synes å utgjøre påvirkningene på arbeidsmiljøet

(Svensli 2013). Videre viser Dunnette til at både jobbinnhold og jobbkontekst påvirker medarbeidernes jobbtillfredshet (Dunnette m. fl 1967, 143). Det er derfor naturlig at også denne studien trekker inn faktoren organisatoriske trekk.

Moen (2016) beskriver at organisatoriske trekk innebærer ulike kjennetegn ved arbeidsbetingelsene. Eksempler på organisatoriske trekk er lokalene arbeidet utføres i, kommandostrukturen, arbeidsplanen eller andre rammebetingelser. De organisatoriske trekkene denne studien vil undersøke er arbeidsstedet, funksjonen til den ansatte og om medarbeideren er sivilt eller militært ansatt. Arbeidssted viser til om det eksempelvis er forskjell på arbeidsmiljø og jobbtillfredshet ved å jobbe på et kontor eller ombord på et fartøy. Funksjon innebærer arbeidsoppgavene til den ansatte. Dette er også et organisatorisk trekk som kan tenkes å ha innvirkning på hvordan arbeidsmiljø og jobbtillfredshet oppfattes. Ansettelsesform er også et organisatorisk trekk. STAMI benytter ansettelsesform i sine undersøkelser, men de fokuserer på forskjeller mellom heltidsansatte, deltidsansatte og ansatte uten kontrakt (STAMI 2008,15). I denne studien innebærer ansettelsesform om medarbeideren er militært eller sivilt ansatt.

De ulike organisatoriske trekkene denne studien undersøker kan formuleres i en konkret hypotese:

H 5: Arbeidssted, funksjon og ansettelsesform vil påvirke arbeidsmiljø/jobbtillfredshet.

Som tidligere beskrevet synes arbeidsmiljø og jobbtillfredshet å dreie seg om individets oppfatninger og fortolkninger av arbeidsrelaterte forhold. Det vil derfor være interessant å se hvordan noen individuelle trekk hos medarbeideren er med å påvirke oppfattelsen av jobbtillfredshet og arbeidsmiljø. De individuelle trekkene denne studien skal analysere er kjønn og sivil status.

Det finnes flere ulike studier hvor det konkluderes med at kvinner jevnt over scorer høyere på jobbtillfredshet enn menn, men at denne trenden er i ferd med å endre seg (Clark 1997, 341; Mason 1994, 143). Studien viser også at kvinner er mer tilfredse i kvinnedominerte yrker med stor fleksibilitet i forhold til arbeidstid (Scandura og Lankau 1997, 377; Bender m. fl 2005, 479). Forsvaret må fortsatt kunne sies å være mannsdominert når det i 2015 er 33% av de

sivilt ansatte og 11% av de militært ansatte som er kvinner.⁵ Med bakgrunn i dette blir hypotese 6:

H 6: Kvinner er mindre tilfreds med jobben/arbeidsmiljøet enn menn

Folk har forskjellige persepsjon i forhold til samme situasjon ut fra deres personlige perspektiv (Dunnette m. fl 1967, 143). Et slikt perspektiv kan være ens sivile status. I en studie om jobbtilfredshet i England av Gazioglu og Tansel fra 2006 viser at personer som er i et forhold er mindre tilfreds med jobben enn deres single medarbeidere. I denne studien refererer de likevel til at flere andre studier viser det motsatte. De viser også til at det er såkalt allmenn kunnskap at gifte personer generelt er lykkeligere (Gazioglu og Tansel 2006). Videre viser en studie av Andrew E. Clark fra 1996 at gifte personer er vesentlig mer tilfreds med arbeidet enn sine single medarbeidere (Clark 1996). Med bakgrunn i overnevnte studier er hypotese 7:

H 7: Medarbeidere med samboer er mer tilfreds med jobben/arbeidsmiljøet enn de uten

Metoden for å teste disse syv hypotesene, om hva som påvirker arbeidsmiljø og jobbtilfredshet, er videre utledet i metodekapittelet.

⁵ <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell> (08.01.17)

3 Metode

I denne studien benyttes en kvantitativ forskningsstrategi. Det tas utgangspunkt i Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) og Forsvarets helseundersøkelse (FHU) som er elektronisk distribuert til alle Forsvarets ansatte. Fordelen med dette er at hele populasjonen har fått tilgang til spørreundersøkelsen. Videre er elektronisk spørreundersøkelse en ressurseffektiv måte å gjennomføre en undersøkelse på da Forsvarets avdelinger er fordelt geografisk i hele landet. Videre vil det være enklere å anonymisere den enkelte respondent i en kvantitativ undersøkelse ved at resultatene som kommer frem i oppgaven vil være av statistisk karakter og ikke bygge på enkeltpersoners skildringer. Ved at respondentene er anonyme, vil svarene i undersøkelsen kunne være mer ærlige og datagrunnlaget blir da også mer valid.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet som er benyttet i denne studien er en tverrsnittsundersøkelse som gjennomføres ved bruk av spørreundersøkelse. På den måten besvares problemstillingen ut ifra svarene som ble gitt på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført (Ringdal 2014, 107). Med bakgrunn i at studien er gjennomført som tverrsnittsundersøkelse, vil det ikke være mulig å se på effekter men sammenhenger på det aktuelle tidspunktet (Ibid, 147).

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle ansatte i Forsvaret, altså hele populasjonen i dette tilfellet. På den måten kan svarene generaliseres for Forsvaret som enhet ved høy svarprosent.

3.2 Innsamling av data

Datasettet som nyttes i denne studien er sammensatt av to undersøkelser som gjennomføres samtidig og i samme type spørreskjema. De to undersøkelsene er Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) og Forsvarets helseundersøkelse (FHU). Undersøkelsene gjennomføres ved bruk av Confirm it som er et elektronisk datainnsamlingsverktøy utformet som et selvutfyllingsskjema. Verktøyet er programmert til å pålegge respondenten å svare på alle relevante spørsmål før undersøkelsen avsluttes. Undersøkelsene distribueres til alle ansatte som har et ansettelsesforhold i Forsvaret og som ikke er i utenlandstjeneste eller er ansatt i en skjult avdeling. Under innsamlingsperioden 12.01.15 -24.02.15 ble undersøkelsen distribuert til en populasjon på 15972, hvorav antall som responderte på begge undersøkelsene var 10041. Svarprosenten i FMU og FHU er 62,9% (Forsvaret 2015). Antall svar som kunne nyttes i denne undersøkelsen er 9443, prosentvis av populasjonen er dette 59,1%.

Svarprosenten kan sies å være høy i en tid hvor undersøkelser hyppig blir gjennomført og forskere således opplever fallende svarprosent (Amundsen 2013).

Fordeler ved undersøkelsene er at den er gjennomført anonymt slik at svarene som gis kan sies å være troverdige. Troverdighet eller reliabilitet går på om gjentatte målinger vil gi samme resultat (Ringdal 2014, 96). På en annen side vet ledere når medarbeiderundersøkelsen skal gjennomføres. Lederne kan derfor velge å snakke med sine medarbeidere om hvilke svar som vil være ønskelig for avdelingen at blir gitt, og på den måten kan lederne styre svarene som gis. Om dette gjennomføres vites ikke, men det er viktig å være klar over denne faktoren. En annen faktor som utfordrer anonymisering er faktoren minoritet. Det vil i enkelte avdelinger være kun en kvinne, kun en under 20 år, kun en over 50 år osv. Om en ser svarene på et slikt nivå, vil det være mulig å plukke ut hvem svarene tilhører og dermed kunne knytte deres svar direkte til person. At det er mulig å analysere seg frem til hvem som gir hvilke svar kan påvirke minoriteter i avdelinger til å ikke svare sant. For å unngå dette i FMU og FHU presenteres det ikke resultatdata fra kategorier med under ni besvarelser. For tema med sensitiv informasjon slik som jobbtilfredshet og stress, kreves det hhv 50 og 100 besvarelser for at resultatene kan presenteres (Forsvaret 2015, 3).

Etter undersøkelsen, denne studien bygger på, blir avdelinger ratet ut fra hvor høy svarprosent de gir. Således kan medarbeidere føle seg presset til å avgi svar i en ellers så travel hverdag. Et slikt press kan bidra til at svarene som hentes inn ikke er oppriktige, men heller ”hastverksarbeid”. For å minimere faren for uoppriktige svar, er undersøkelsen utarbeidet på en slik måte at en kan velge å svare at ”en ikke ønsker å svare på undersøkelsen” og dermed lukke undersøkelsen uten å bruke mer tid. På den måten vil avdelingen få anerkjennelse for høy svarprosent selv om ikke undersøkelsen er besvart, og svarene som gis blir mer troverdige. Frafallsfeil vil imidlertid kunne gjøre seg gjeldende også i denne studien. I medarbeiderundersøkelsen kan det være at hele avdelinger ikke får svart på undersøkelsen ettersom de er borte over lang tid på oppdrag. Det vil da påvirke resultatene slik at de ikke blir generaliserbare. Men ettersom svarprosenten er høy, kan det antas at de som ikke svarer er tilfeldige i forhold til utvalget og resultatene vil i liten grad påvirkes av frafallet (Ringdal 2014, 221).

I denne studien trekkes det ut spørsmål fra en spørreundersøkelse som allerede er gjennomført. Det er viktig å se spørsmålene i den sammenheng de er spurt slik at svarene blir korrekt analysert. Som tidligere nevnt baserer denne studien seg på QPS Nordic, hvilket er et instrument som har til hensikt å måle nettopp arbeidsmiljø.

3.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet går på om gjentatte like målinger vil gi samme resultat imens validitet går på om man måler det en faktisk vil måle (Ibid, 96). Det finnes ulike måter å vurdere reliabilitet på, hvorav disse er kildekritikk og graden av samsvar mellom to målinger med samme variabel. Jobbtilfredshet og arbeidsmiljø er psykologiske egenskaper. Psykologiske egenskaper bør måles gjennom minimum tre påstander for å få bredden av en definisjon (Kuvaas 2008, 61). I denne studien som er basert på FMU og FHU er de avhengige variablene kun operasjonalisert gjennom en påstand hver, hvilket utfordrer denne studiens reliabilitet.

I tillegg vil det alltid kunne være en risiko for underrapportering eller feil rapportering i slike spørreundersøkelser. Gjennom anonymisering, slik tidligere nevnt, vil feil- eller underrapportering kunne minimeres. I denne studien, hvor det foreligger ferdig innsamlet datamateriale som skal analyseres på en ny måte, er det viktig å se kritisk på kilden for å unngå at jeg trekker data ut av sammenheng. Om dataene tillegges annen mening enn det de inneholder, kan oppgaven miste reliabilitet og sammenhenger som dras ut kan i verste fall bli feilaktige. Under kapitlet faktoranalyse, vil jeg gå nærmere inn på ulike målinger av reliabilitet i denne studien. Oppgavens omfang gir ikke rom til å undersøke om to målinger ville gitt samme svar, men det vil kunne være interessant for videre forskning.

Innen validitet er det også flere begreper som er relevante for denne studien. Begrepsvaliditet går ut på om vi måler det teoretiske begrepet vi har satt for oss å måle. Vi kan spørre oss selv om det er samsvar mellom indikatorene vi har valgt og det teoretiske begrepet. For at oppgaven skal være begrepsvalid er det viktig at begrepene defineres korrekt. I tillegg er det viktig at indikatorene som nyttes i denne studien, indikerer det som normalt ville vært logisk at det målte for å sikre nomologisk validitet. I analysekapitlet er det redegjort for hvordan indikatorene er valgt for å sikre validitet. Videre vil kriterievaliditeten til undersøkelsen være vanskelig å undersøke ettersom det nesten aldri finnes gode kriterier å sjekke opp imot (Ringdal 2014, 99). At medarbeiderundersøkelsen er gjennomført over mange år vil likevel kunne gi en viss kriterievaliditet.

For å både få en bedre bredde og en dybde i oppgaven, vil det kunne være mulig å gjennomføre intervju av grupper eller enkeltpersoner, både medarbeidere og deres ledere. En slik metodetriangulering vil kunne gi økt reliabilitet til studien, men på bakgrunn av studiens omfang og rammer vil det ikke være anledning til å gjennomføre dette.

3.4 Måling

For å kunne operasjonalisere de ulike variablene, er det nødvendig å finne ulike indikatorer som måler det variablene innebefatter. Kontrollvariabelen individuelle trekk er i denne studien operasjonalisert gjennom kjønn; kvinne/mann og samboerstatus; samboer/ikke samboer. Den andre kontrollvariabelen, organisatoriske trekk, er operasjonalisert gjennom arbeidssted; operativ/administrativt, funksjon; operativ/administrativ og ansettelsesform; sivil/militær.

Videre tar studien for seg fire typer lederstiler som uavhengige variabler. Lederstilene er operasjonalisert gjennom ulike spørsmål, hvis innhold er gjengitt i tabell 2. Indikatorer innen de ulike lederstilene er hentet fra teoriene som er beskrevet tidligere i studien.

Som tidligere nevnt er det ulike indikatorer på godt arbeidsmiljø. Slike indikatorer kan være negativt stress, at medarbeidere ønsker å slutte eller at de skårer jobbtilfredshet lavt (Moen 2016). Denne studien undersøker fem dimensjoner ved arbeidsmiljø som er benyttet som individuelle avhengige variabler. Tabell 1 viser de ulike variablene innen faktorene. Spørsmålene er gjengitt i appendiks 1.

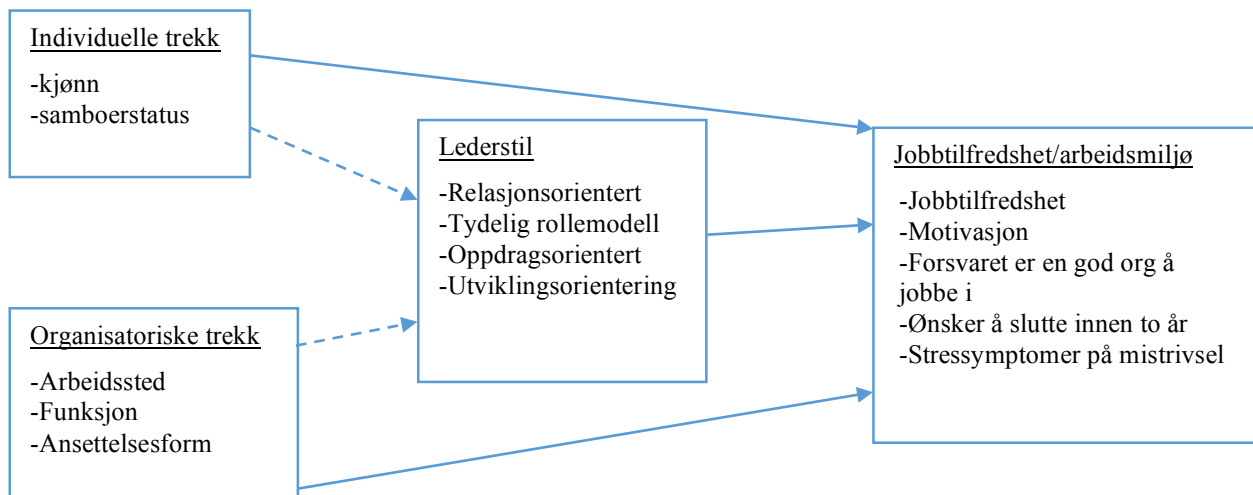
Tabell 1 Variabler

<u>Relasjonsorientert lederstil</u> -gir hjelp og støtte -hjelper å utvikle ferdigheter -oppmuntrer til deltakelse i viktige avgjørelser -oppmuntrer til å fremme egen mening	<u>Tydlig rollemodell</u> -respektfull opptreden ovenfor andre -er ærlig -behandler rettferdig -hjelper og støtter i arbeidet
<u>Oppdragsorientert lederstil</u> -sjekker opprettholdelse av fremdrift -fokuserer på mål og resultater -tydeliggjør ansvar -tar tak i problemer som oppstår	<u>Utviklingsorientert lederstil</u> -oppmuntrer til kreativitet -oppmuntrer til faglig utvikling -oppmuntrer til refleksjon -oppmuntrer til konstruktiv kritikk

4 Analyse

4.1 Innledning

I analysekapittelet vil det først redegjøres for faktoranalysene. Det er gjennomført fire faktoranalyser, en for hver lederstil. Videre presenteres organisatoriske- og individuelle trekk før de fire regresjonsanalysene presenteres med funn. Figur 2 viser hvordan de ulike variablene tenkes å påvirke jobbtilfredshet og arbeidsmiljø, og hvilke variabler de inneholder.



Figur 2 Faktorerens påvirkning på arbeidsmiljø- detaljert

4.1.1 Avhengige variabler

Arbeidsmiljø og jobbtilfredshet som er de avhengige variablene, er målt ved følgende fem spørsmål:

- Hvor tilfreds er du med ditt nåværende arbeid?
- Hvor ofte føler du deg motivert og engasjert i arbeidet ditt?
- Jeg sier til mine venner at Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i.
- Jeg vurderer å slutte i Forsvaret i løpet av de neste to årene.
- Beskrivelse av negativt stress, med påfølgende spørsmål: Føler du denne type stress nå for tiden?

Disse fem variablene er målt ved en fem-punkts-skala. Variablene jobbtilfredshet og stressymptomer på mistrivsel er reversert slik at skalaen er snudd.

4.2 Faktoranalyse

Innledningsvis ble det gjennomført en faktoranalyse for både de uavhengige og den avhengige variabelen. Alle faktorene har minimum fire variabler, som alle er kontinuerlige på ordinalnivå, med minimum fem verdier. Det ble tatt ut Kaiser-Meyer-Olkin score som måler uttrekkstifeldighet og en Bartletts test som viser om variablene er korrelert gjennom en nullhypotese i tillegg til en korrelasjonsanalyse. Kaiser-Meyer-Olkin score test ligger henholdsvis over 0,800, Bartletts test har Sig. på ,000 og Cronbach's Alpha er over 0,85 på alle faktorene (Tabell 1,2,3 og 4). Felles for de fire faktoranalysene er at hver analyse kun har en dimensjon. Bakgrunnen til dette er at det ble kjørt ulike faktoranalyser innledningsvis for å undersøke hvilke faktorer som belyste de ulike variablene på en mest hensiktsmessig måte. Det vil nå redegjøres for de fire faktoranalysene som er brukt i studien.

Relasjonsorientert lederstil er målt ved fem spørsmål om nærmeste sjef. Det spørres blant annet om ens nærmeste sjef gir støtte og hjelp, om han hjelper til å utvikle medarbeiderens ferdigheter, og om han oppmuntrer til deltakelse i viktige avgjørelser og til å fremme egen mening. Alle de fem variablene er målt ved en fem-punkts-skala. Tabell 2 viser resultatene av faktoranalysen.

Tabell 2 Faktoranalyse- Relasjonsorientert lederstil

oppmuntres til å fremme egen mening	,867
oppmuntres til å delta i viktige avgjørelser	,859
mine arbeidsresultater verdsatt	,847
sjefen utvikler mine ferdigheter	,834
hjelp når jeg trenger det	,791
Eigenvalue	3,530

N=9443

Kaiser-Meyer- Olkin 0,872

Cronbach's Alpha ,895

Sig. 0,00

Faktoren 'sjefen som tydelig rollemodell' er målt ved fire spørsmål om ens nærmeste sjef. Spørsmålene omhandler tema som respektfull opptreden ovenfor andre, ærlighet, om han hjelper og støtter i arbeidet og om rettferdig behandling. To av spørsmålene, eller variablene, måles ved en fem-punkts-skala imens de to andre måles ved en syv-punkts skala. Tabell 3 viser resultatene av denne faktoranalysen.

Tabell 3 Faktoranalyse- Tydelig rollemodell

viser respekt	,878
ærlig og oppriktig	,860
sjefen lytter	,830
sjefen behandler alle rettferdig og upartisk	,810
Eigenvalue	2,857
N=9443	
Kaiser-Meyer- Olkin 0,804	
Cronbach's Alpha ,857	
Sig. 0,00	

Oppdragsorientert lederstil er målt ved seks spørsmål om nærmeste sjef. Spørsmålene dreier seg blant annet om sjefen sjekker opprettholdelse av fremdrift, om han fokuserer på mål og resultater og om han tydeliggjør ansvar. I tillegg spørres det om sjefen tar tak i problemer som oppstår. Fire av variablene måles ved en syv-punkts-skala mens to av variablene måles ved en fem-punkts-skala. Tabell 4 viser resultatene av faktoranalysen.

Tabell 4 Faktoranalyse- Oppdragsorientert lederstil

Sjekker fremdrift	,891
Sjekker resultat opp mot mål	,877
Tydeliggjør ansvar	,862
Tar tak i problemer	,857
Mine arbeidsresultater er verdsatt	,667
Eigenvalue	3,484
N=9443	
Kaiser-Meyer- Olkin 0,850	
Cronbach's Alpha ,890	
Sig 0,00	

Faktoren utviklingsorientert lederstil er målt ved seks spørsmål. Spørsmålene dreier seg om temaene kreativitet, faglig utvikling, refleksjon og konstruktiv kritikk. De seks variablene er målt ved en syv-punkts-skala. Tabell 5 viser resultatene av faktoranalysen for variablene innen utviklingsorientert lederstil.

Tabell 5 Faktoranalyse- Utviklingsorientert lederstil

Oppfordrer til kreativitet- ift utvikling	,929
Stimulerer til egen tenkning	,894
Utfordrer til faglig utvikling	,876
Oppmuntret til refleksjon	,871
Oppfordrer til kreativitet ift. Forbedring	,869
Ønsker konstruktiv kritikk av mulige løsninger	,868
Eigenvalue	4,697
N=9443	
Kaiser-Meyer- Olkin 0,908	
Cronbach's Alpha ,944	
Sig 0,00	

4.2.1 Kontrollvariabler

Under organisatoriske trekk ligger hvilken type arbeidssted og funksjon medarbeideren har samt om medarbeideren er sivilt eller militært ansatt. Alle variablene under organisatoriske trekk er dummy-variabler. Militært ansatt har verdien 1 og sivilt ansatt har verdien 0. "Administrativt arbeidssted" har verdien 1 og "operativt arbeidssted" har verdien 0. Med "administrativt arbeidssted" menes eksempelvis kontor, lager og verksted. "Operativt arbeidssted" er eksempelvis felt og ulike typer fartøy. "Operativ funksjon", som har verdi 1, innebærer operativ tjeneste som primært virksomhetsområde de siste 12 måneder. De som ikke går under denne kategorien har verdi 0.

Under individuelle trekk ligger kjønn og om en har samboer. Dette er begge dummy-variabler hvor kvinne har verdien 1 og det samme gjelder for ikke å ha samboer.

4.3 Regresjonsanalyse

Analysen ble gjennomført som en hierarkisk regresjon. Innledningsvis ble det gjennomført en stegvis regresjon. Med bakgrunn i resultatet fra denne regresjonen og det teoretiske rammeverket, ble det deretter gjennomført en hierarkisk regresjon. De uavhengige variablene er analysert i følgende rekkefølge; relasjonsorientert lederstil, rollemodell, oppdragsorientert lederstil, utviklingsorientert lederstil, organisatoriske trekk og individuelle trekk. Det ble gjennomført fem regresjonsanalyser, en for hver av de avhengige variablene nevnt tidligere.

Videre presenteres resultatene av de fem regresjonsanalysene ved en tabell hver. Tabellene inneholder den standardiserte koeffisienten Beta ettersom måleenhetene ikke er de samme. Signifikansnivået er markert ved en, to eller tre * avhengig av nivået.

Hver av regresjonene vil først presenteres ved forklaringsgrad, deretter gjennomgå koeffisientene til de ulike variablene. Presentasjonen har fokus på signifikansnivå, endringer fra modell til modell og koeffisientens styrke. Koeffisientens styrke klassifiseres som lav, middels eller høy og vurderes i forhold til de andre koeffisientene i samme regresjon.

4.3.1 Regresjon 1 – Jobbtilfredshet

Når det gjelder den avhengige variabelen jobbtilfredshet, har modellen med alle variablene inkludert en samlet forklaringsgrad på 20%, hvilket kan sies å være høyt. Den samlede forklaringskraften øker i hvert skritt, selv om kanskje variabelen utviklingsorientert lederstil synes å påvirke forklaringsgraden minst av de uavhengige variablene.

Tabell 6 viser at ved kun å kontrollere for relasjonsorientert lederstil, øker jobbtilfredshet mye og når det kontrolleres for alle de andre lederstilene synker koeffisienten jevnt. På lik linje med regresjon 1 øker også koeffisienten for relasjonsorientert lederstil når organisatoriske- og individuelle trekk inkluderes. Koeffisienten synker med 68% fra når den står alene til når alle de uavhengige variablene inkluderes. Likevel kan den synes å være sterk, og den er vesentlig sterkere enn de andre variablene.

Korrelasjonen mellom jobbtilfredshet og sjefen som tydelig rollemodell ligger en del under korrelasjonene mellom jobbtilfredshet og relasjonsorientert lederstil i modell 2. Når de andre variablene inkluderes synker sammenhengen ytterligere. Videre viser tabell 6 at sjefen som tydelig rollemodell korrelerer spesielt mye med oppdragsorientert ledelse.

Både oppdrags-, og utviklingsorientert ledelse viser seg å ha svak positiv sammenheng med jobbtilfredshet. Når det inkluderes flere uavhengige variabler, endres ikke koeffisientene nevneverdig, hvilket betyr at de ikke påvirkes av de andre variablene. Koeffisienten til oppdragsorientert ledelse endrer seg noe mer enn utviklingsorientert ledelse. Begge disse variablene øker noe fra modell 5 til modell 6 hvor også individuelle forskjeller er inkludert. Koeffisienten øker selv om kjønn, som er en av de individuelle egenskapene, har et signifikansnivå over 0,10.

Sivil status, som er den andre individuelle egenskapen denne analysen tar for seg, har en svak negativ koeffisient. I denne sammenheng betyr dette at de som ikke har samboer er noe mindre tilfreds med jobben enn de med. Av organisatoriske trekk, som kan synes å ha sammenheng med jobbtildfredshet, har hvorvidt en er sivilt eller militært ansatt en middels positiv påvirkning. Med andre ord rapporterer de militært ansatte, at de er en del mer tilfreds med arbeidet enn sine sivile kollegaer.

Tabell 6 Regresjonsanalyse- Jobbtildfredshet

	I	II	III	IV	V	VI
Justert R^2	0,180	0,184	0,188	0,189	0,198	0,200
konstant	***	***	***	***	***	***
relasjonsorientert lederstil	***0,424	***0,341	***0,307	***0,285	***0,292	***0,290
tydelig rollemodell		***0,109	***0,063	***0,050	***0,065	***0,055
oppdragsorientert lederstil			***0,097	***0,072	***0,068	***0,070
utviklingsorientert lederstil				***0,066	***0,066	***0,067
arbeidsted					0,006	-0,003
funksjon					***0,036	***0,036
ansettelsesform					***0,980	***0,097
kjønn						0,002
sivil status						***-0,048

***p < 0.01, **p < 0.05; *p < 0.10

N=9443

4.3.2 Regresjon 2- Symptomer på stress

Forklaringskraften til modellen er 8,8% når alle de uavhengige variabler i denne studien er inkludert. Denne forklaringskraften er relativt lav sammenliknet med de andre analysene. Årsaken til dette kan være at symptomer på negativt stress korrelerer mer med andre variabler enn de denne studien tar for seg, eller at stressymptomer kan være vanskelig å klassifisere. Det tyder videre på at individuelle trekk har tilnærmet ingen effekt på modellens forklaringsgrad.

Tabell 7 viser at variabler med signifikansnivå over 0,100 er funksjon og kjønn. Disse variablene gir således ikke effekt på variabelen stressymptomer. Sivil status har signifikansnivå over 0,01 nivå og kan derfor sies å ha mindre påvirkningskraft på stressymptomer. Ettersom sivil status har positivt fortegn, tyder det på at de som ikke har samboer skårer negativt stress høyere enn de med.

Som i regresjon 1 har variabelen relasjonsorientert lederstil sterk korrelasjon med den avhengige variabelen i alle modeller. I denne analysen er i midlertid sammenhengen med negativt fortegn ettersom den avhengige variabelen er symptomer på stress. Med andre ord har medarbeiderne lavere symptomer på negativt stress når lederen utøver relasjonsorientert lederstil. Videre, ved å inkludere variabelen rollemodell, mer enn halveres sammenhengen av relasjonsorientert lederstil på stressymptomer. I tillegg har variabelen rollemodell mindre sammenheng med negative stressymptomer enn relasjonsorientert lederatferd har.

Sjefen som tydelig rollemodell har den sterkeste negative sammenhengen av koeffisientene i denne analysen, med unntak av modell 1 hvor den ikke er inkludert. Koeffisienten endres også relativt lite, slik at den er lite sammenfallende med de andre variablene. Av de variablene denne lederstilen sammenfaller med, sammenfaller den desidert mest med oppdragsorientert lederstil.

Variabelen oppdragsorientert lederstil virker å ha middels negativ korrelasjon med symptomer på stress. Koeffisienten endres lite ved å tilføre flere uavhengige variabler, slik at denne variabelen virker å ha liten sammenheng med andre lederstiler, individuelle- og organisatoriske trekk. Det siste kan også sies om utviklingsorientert lederstil. Men i motsetning til oppdragsorientert ledelse, som synes å ha en negativ sammenheng på stressymptomer, har utviklingsorientert lederstil positiv sammenheng. Med andre ord syntes utviklingsorientert ledelse å korrelere med økt negativt stress hos den ansatte, med middels påvirkning.

Noen av de organisatoriske trekkene virker å ha liten korrelasjon med symptomer på stress. Funksjon har et signifikansnivå som gjør det vanskelig å gi denne variabelen tyngde i analysen. Å arbeide ved et administrativt arbeidssted derimot, korrelerer noe sterkere med symptomer på stress mot å jobbe eksempelvis på fartøy eller i felt, da denne koeffisienten er svakt positiv. Tabell 7 viser også at de militært ansatte rapporterer mindre symptomer på stress enn sine sivile medarbeidere da denne koeffisienten er middels negativ.

Tabell 7 Regresjonsanalyse- Symptomer på stress

	I	II	III	IV	V	VI
Justert R^2	0,063	0,076	0,077	0,079	0,088	0,088
konstant	***	***	***	***	***	***
relasjonsorientert lederstil	***-0,252	***-0,119	***-0,100	***-0,130	***-0,138	***-0,137
tydelig rollemodell		***-0,173	***-0,148	***-0,165	***-0,171	***-0,170
oppdragsorientert lederstil			***-0,054	***-0,087	***-0,082	***-0,084
utviklingsorientert lederstil				***0,090	***0,088	***0,088
arbeidsted					***0,043	***0,046
funksjon					0,017	0,017
ansettelsesform					***-0,093	***-0,096
kjønn						-0,016
sivil status						**0,026

***p < 0.01, **p < 0.05; *p < 0.10

N=9443

4.3.3 Regresjon 3- Turnoverintensjon

Tabell 8 viser at forklaringskraften til analysen er 6,6% når alle variablene i analysen ligger inne. Forklaringskraften til denne modellen er også relativt lav sammenliknet med de andre analysene. En årsak til dette kan være at medarbeiderne har andre grunner til å ønske og slutte i Forsvaret innen to år, enn denne studien undersøker. Resultatene av justert R^2 tyder også på at oppdragsorientert- og utviklingsorientert bidrar minimalt til modellens forklaringsgrad.

Den uavhengige variabelen relasjonsorientert ledelse er sterk negativ i alle modellene i analysen med turnoverintensjon som avhengig variabel. Koeffisienten synker noe når de andre variablene inkluderes, men endringen er ikke stor, hvilket viser at relasjonsorientert lederstil ikke sammenfaller mye med de andre variablene i denne analysen. Det siste kan også sies om variabelen sjefen som rollemodell som synes å ha en gjennomgående middels negativ sammenheng med ønsket om å slutte i Forsvaret innen to år. Sjefen som tydelig rollemodell har en middels negativ sammenheng med variabelen turnoverintensjon. Koeffisienten endres heller ikke stort ved å inkludere andre variabler, hvilket betyr at den ikke sammenfaller med de andre uavhengige variablene.

Oppdragsorientert ledelse, funksjon og kjønn synes ikke å påvirke turnoverintensjon i noen signifikant grad. Tabell 8 viser at disse variablene har et signifikansnivå over 0,10 nivå i alle modeller de er med. Utviklingsorientert lederstil har derimot kun et signifikansnivå mellom 0,000 og 0,001 og synes å ha en lav negativ sammenheng med turnoverintensjon. Denne

variabelen holder seg også meget stabil selv ved å inkludere organisatoriske- og individuelle trekk.

Av de organisatoriske trekkene er det ansettelsesform som har sterkest sammenheng med ønsket om å slutte innen to år. Denne koeffisienten kan sies å være sterk negativ, hvilket betyr at de militært ansatte i mindre grad har planer om å forlate Forsvaret enn de sivilt ansatte. Analysen viser også at de som arbeider ved et administrativt arbeidssted i mindre grad ønsker å slutte enn de som jobber ved et operativt arbeidssted. Koeffisienten er i midlertid lav, på lik linje med sivil status.

Av de individuelle trekkene er det sivil status som har et signifikansnivå på 0,000. Sivil status virker å ha en lav positiv påvirkning, hvilket betyr at de uten samboer i noe større grad ønsker å slutte innen to år enn de med.

Tabell 8 Regresjonsanalyse- Turnoverintensjon

	I	II	III	IV	V	VI
Justert R^2	0,039	0,042	0,042	0,042	0,063	0,066
konstant	***	***	***	***	***	***
relasjonsorientert lederstil	***-0,199	***-0,141	***-0,138	***-0,121	***-0,130	***-0,128
tydelig rollemodell		***-0,076	***-0,073	***-0,062	***-0,063	***-0,062
oppdragsorientert lederstil			-0,007	0,013	0,009	0,007
utviklingsorientert lederstil				***-0,053	***-0,056	***-0,057
arbeidsted					***-0,066	***-0,056
funksjon					*0,021	0,019
ansettelsesform					***-0,100	***-0,095
kjønn						0,008
sivil status						***0,059

***p < 0.01, **p < 0.05; *p < 0.10

N=9443

4.3.4 Regresjon 4– Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i

Tabell 9 viser at ved å inkludere alle de uavhengige variablene i denne studien, er forklaringskraften til modellen på 12,4%. Resultatene tyder også på at tydelig rollemodell, oppdragsorientert- og utviklingsorientert lederstil bidrar lite til å øke modellens forklaringskraft.

I regresjonsanalyse 4 hvor synet på om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i som avhengig variabel, indikeres det at relasjonsorientert lederstil sammenfaller med den avhengige variabelen sterkt positivt i alle modellene. Den sterkeste korrelasjonen er i modell 1. Videre, ved å inkludere de andre lederstilene, synker korrelasjonen noe, hvilket tyder på at relasjonsorientert lederstil sammenfaller noe med de andre lederstilene. Det synes imidlertid ikke som at noen av lederstilene sammenfaller med organisatoriske- eller individuelle trekk.

Sjefen som tydelig rollemodell, har også en sterk positiv sammenheng med om en oppfatter Forsvaret som en god organisasjon å arbeide i, i alle modellene. Tydelig rollemodell synes å sammenfalle mest med oppdragsorientert ledelse.

Oppdragsorientert- og utviklingsorientert ledelse viser seg å ha middels positiv sammenheng med den avhengige variabelen. Signifikansnivået til variabelen oppdragsorientert ledelse øker ved å inkludere flere variabler. Ved å inkludere individuelle faktorer øker signifikansen til mellom 0,01 og 0,05 nivå, slik at oppdragsorientert ledelse ikke lenger virker å ha like stor effekt på den avhengige variabelen. Også utviklingsorientert lederstil har et signifikansnivå over 0,00, men ikke like høyt som oppdragsorientert lederstil har i modell 6.

Av de organisatoriske trekkene, er det om en er sivilt eller militært tilsatt som korrelerer mest med den avhengige variabelen. Det syntes at de militært ansatte er mer positive til Forsvaret som organisasjon å arbeide i enn de som er sivilt ansatt da koeffisienten er middels positiv. Videre viser tabellen at de som arbeider ved et administrativt arbeidssted kun er litt mer positive i forhold til den avhengige variabelen enn de som arbeider ved et operativt arbeidssted. Tabellen viser også at funksjon har et signifikansnivå over 0,10 nivå, slik at påvirkningskraften til denne variabelen ikke er signifikant.

Ved å videre se på de individuelle trekkene, er det kjønn som har størst sammenheng med den avhengige variabelen. Tabellen viser at kvinner generelt er mer negative til om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i enn sine mannlige kollegaer, med en middels negativ koeffisient. Sivil status har en noe høyere signifikans enn kjønn, men den er under 0,01 nivå. Sivil status har en lav positiv koeffisient, hvilket betyr at de uten samboer er mer positive til om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i enn de med samboer.

Tabell 9 Regresjonsanalyse- Forsvaret er en god org. å arbeide i

	I	II	III	IV	V	VI
Justert R^2	0,096	0,107	0,108	0,109	0,177	0,124
konstant	***	***	***	***	***	***
relasjonsorientert lederstil	***0,309	***0,183	***0,160	***0,144	***0,150	***0,151
tydelig rollemodell		***0,166	***0,136	***0,126	***0,129	***0,129
oppdragsorientert lederstil			***0,063	***0,044	***0,045	**0,040
utviklingsorientert lederstil				***0,050	***0,051	**0,051
arbeidsted					***0,032	***0,034
funksjon					0,006	0,010
ansettelsesform					***0,077	***0,058
kjønn						***-0,082
sivil status						***0,034

***p < 0.01, **p < 0.05; *p < 0.10

N=9443

4.3.5 Regresjon 5- Motivasjon i eget arbeid

Tabell 10 viser at modell 6, hvor alle de uavhengige variabler i studien er tatt med, forklarer 17,1% av variansen i motivasjon i eget arbeid. Tabellen viser at de ulike variablene øker forklaringsgraden til modellen jevnt. Det syntes å være individuelle trekk som påvirker forklaringsgraden minst.

Av de fire lederstilene har relasjonsorientert lederstil høyest sammenheng med den avhengige variabelen. Tabell 10 viser at relasjonsorientert lederstil har en sterk positiv korrelasjon med motivasjon i eget arbeid. Tabellen viser også at koeffisienten synker lite ved å inkludere andre variabler, hvilket betyr at relasjonsorientert lederstil i liten grad sammenfaller med de andre uavhengige variablene.

Variabelen sjefen som tydelig rollemodell, har en svak positiv sammenheng med den avhengige variabelen i modell 1 og 2. Videre ved å inkludere flere variabler, øker signifikansnivået til over 0,050 nivå, hvilket betyr at tydelig rollemodell ikke lenger er like signifikant i forhold til motivasjon i eget arbeid.

Oppdragsorientert lederstil derimot har signifikansnivå på 0,00. Denne uavhengige variabelen synes å ha middels positiv korrelasjon i modell 3. Ved å inkludere utviklingsorientert lederstil synker korrelasjonen til lav, hvilket betyr at oppdragsorientert- og utviklingsorientert lederstil sammenfaller noe i denne analysen. Utviklingsorientert lederstil virker å ha en middels positiv

korrelasjon med motivasjon i eget arbeid og koeffisienten holder seg så og si uendret ved å inkludere de uavhengige variablene innen organisatoriske- og individuelle trekk.

Av de organisatoriske trekkene virker det å være om en er sivilt eller militært ansatt som har størst sammenheng med motivasjon i eget arbeid. Den positive, men lave koeffisienten, viser at de militært ansatte er noe mer motivert i eget arbeide enn sine sivile kollegaer. Videre viser tabellen at også funksjon har en lav positiv koeffisient. Det tyder på at de som arbeider operativt er noe mer motiverte i eget arbeid enn de som arbeider administrativt. Siste variabel innen organisatoriske trekk er arbeidssted, men denne variabelen har et signifikansnivå over 0,100 og har dermed ingen effekt på avhengig variabel.

Variablene innen individuelle trekk viser at både kjønn og sivil status har liten negativ korrelasjon med motivasjon i eget arbeid. Med andre ord viser denne analysen at kvinner er noe mindre motivert i eget arbeid enn menn. Det synes også at de uten samboer er noe mindre motivert enn sine kollegaer med samboer.

Tabell 10 Regresjonsanalyse- Motivasjon i eget arbeid

	I	II	III	IV	V	VI
Justert R^2	0,154	0,157	0,161	0,164	0,169	0,171
konstant	***	***	***	***	***	***
relasjonsorientert lederstil	***0,392	***0,394	***0,298	***0,259	***0,264	***0,262
tydelig rollemodell		***0,090	***0,026	0,026	**0,030	**0,029
oppdragsorientert lederstil			***0,097	***0,063	***0,061	***0,061
utviklingsorientert lederstil				***0,092	***0,091	***0,092
arbeidssted					**0,025	0,017
funksjon					***0,042	***0,045
ansettelsesform					***0,069	***0,057
kjønn						***-0,040
sivil status						***-0,038

***p < 0.01, **p < 0.05; *p < 0.10

N=9443

5 Diskusjon

Oppgaven har til hensikt å undersøke hvilke virkninger lederstil har på jobbtilfredshet. For å besvare problemstillingen er det utledet fire hypoteser for å se på hvordan ulike lederstiler virker på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. For å kunne gå mer i dybden på hva som påvirker arbeidsmiljø og jobbtilfredshet, er det også utledet tre hypoteser innen organisatoriske-, og individuelle trekk for således å få et mer nyansert bilde. De syv hypotesene som sammen skal bidra til å besvare problemstillingen, er:

H 1: *Oppdragsorientert lederstil påvirker jobbtilfredshet/arbeidsmiljøet positivt*

H 2: *Relasjonsorientert lederstil påvirker jobbtilfredshet/arbeidsmiljøet positivt*

H 3: *Utviklingsorientert lederstil påvirker jobbtilfredshet/arbeidsmiljøet positivt*

H 4: *Sjefer som tydelige rollemodeller påvirker jobbtilfredshet/arbeidsmiljøet positivt*

H 5: *Arbeidssted, funksjon og ansettelsesform vil påvirke arbeidsmiljø/jobbtilfredshet*

H 6: *Kvinner er mindre tilfreds med jobben/arbeidsmiljøet enn menn*

H 7: *Medarbeidere med samboer er mer tilfreds med jobben/arbeidsmiljøet enn de uten*

Tabell 11 Oppsummering

	Jobbtilfredshet	Stressymptomer	Turnoverintensjon	God org. å arbeide i	motivasjon
Relasjonsorientert	+++	+++	+++	+++	+++
God rollemodell	+	+++	++	+++	+
Oppdragsorientert	+	++		++	++
Utviklingsorientert	+	--	+	++	++

+++ sterk positiv, ++ middels positiv, + svak positiv

--- sterk negativ, --middels negativ, - svak negativ

Tabell 16 viser en oppsummering av sammenhenger de ulike lederstilene har på variablene innen arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. Variablene stressymptomer og turnoverintensjon er rotert slik at negativt tegn foran stressymptomer betyr økt stress og positivt fortegn ved turnoverintensjon betyr derfor ønsket om ikke å slutte. De syv hypotesene presenteres først med relevant teori før resultatene innenfor hypotesens omfang presenteres og deretter diskuteres.

5.1 Oppdragsorientert lederstil og påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø

Hypotese 1 tar utgangspunkt i teori om at lederen planlegger arbeidet som skal gjøres med en relativt kort tidshorisont. Videre fordeler lederen oppgavene og ressursene, og tydeliggjør

rollene til de involverte. Deretter overvåker lederen fremgangen ved ulike metoder som eksempelvis rapporter, stikkprøver eller møter. Ulike tidligere studier viser at oppdragsorientert ledelse påvirker jobbtilfredshet og arbeidsmiljø positivt. Det er således spennende å se om det samme gjelder i Forsvaret i 2015.

Ved først å se på faktoren jobbtilfredshet, viser det seg at oppdragsorientert ledelse korrelerer svakt positivt med jobbtilfredshet. Et slikt resultat er i tråd med hypotesen. Videre, når det inkluderes flere uavhengige variabler, endres ikke korrelasjonen nevneverdig, hvilket betyr at oppdragsbasert lederstil ikke sammenfaller med andre variabler; lederstiler, individuelle- og organisatoriske trekk.

Ved videre å se på hvordan oppdragsorientert lederstil sammenfaller med symptomer på stress, tyder det på at denne lederstilen har middels negativ påvirkning på nettopp dette. Ved å ha mindre symptomer på negativt stress når lederen utøver oppdragsorientert lederstil, viser at hypotesen støttes. Korrelasjonen med stressymptomer endres lite ved å tilføre flere uavhengige variabler, slik at også denne analysen viser at oppdragsorientert lederstil virker å ha liten sammenheng med andre lederstiler, individuelle- og organisatoriske trekk.

En annen variabel som undersøkes i denne analysen er turnoverintensjon. Turnoverintensjon innebærer ønsket om å slutte i Forsvaret innen to år fra da undersøkelsen fant sted. Resultater i denne analysen indikerer at oppdragsorientert ledelse ikke sammenfaller med turnoverintensjon i noen signifikant grad. Årsaken til dette kan være andre påvirkningskrefter enn de denne studien tar for seg; eksempelvis at jobbmarkedet mulig var usikkert på det tidspunktet undersøkelsen fant sted, slik at medarbeiderne derfor valgte å bli ved en trygg arbeidsplass selv om de ikke ønsket det.

Selv om turnoverintensjon ikke synes å korrelere med oppdragsorientert lederstil, gjør oppfattelsen av om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i, nettopp det.

Oppdragsorientert ledelse synes å ha en middels positiv korrelasjon på oppfattelsen av om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i, hvilket støtter hypotesen. Videre viser det seg at signifikansnivået øker ved å inkludere flere variabler. Ved å inkludere individuelle faktorer, øker signifikansen slik at oppdragsorientert ledelse ikke lenger synes å ha like stor effekt på oppfattelsen av om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i. En mulig årsak til dette er at ulike individer har ulike preferanser, slik tidligere nevnt i oppgaven. Noen setter pris på

orden, struktur og en fast hverdag med oppdragsfokus, mens andre ikke verdsetter dette på samme måte.

Videre indikerer resultatene at oppdragsorientert lederstil har sammenheng med motivasjonen hos den ansatte i positiv forstand. Dette funnet støtter hypotesen, men ved å inkludere utviklingsorientert lederstil, synker sammenhengen fra middels til lav, hvilket betyr at disse lederstilene sammenfaller noe i denne analysen. Uavhengig av at disse lederstilene sammenfaller noe i denne sammenhengen, støttes fortsatt hypotesen.

Tidligere studier av Fischer og Edwards og av Bass, viser høy sammenheng mellom jobbtilfredshet og oppdragsorientert lederstil (Fisher og Edwards 1988; Bass 1990 sitert i Martinsen 2014, 132). Flere av resultatene i denne studien viser svak eller middels sammenheng med noe forhøyet signifikansnivå. Korrelasjonen kan derfor synes å være noe svakere enn tidligere studier på samme område. Årsaker til dette kan være at det ikke er nyttet samme spørreundersøkelse i studiene. Hypotese 1; oppdragsorientert lederstil påvirker jobbtilfredshet/arbeidsmiljøet positivt, støttes, men påvirkningen ikke er sterk.

Oppdragsorientert lederstil var en av de to hovedkategorier av lederstiler som studiene ved Ohio State University fant på 1950-tallet (Yukl 2010, 104). Det tyder på at det i 2015 ikke er negativt å utøve en slik oppdragsorientert lederstil, men funnene viser at de individuelle trekkene hos medarbeiderne påvirker i hvilken grad denne lederstilen virker positivt på jobbtilfredshet og arbeidsmiljøet.

Martinsen (2014) henviser til tidligere studie av Judge mfl. hvor oppdragsorientert lederstil korrelerer med relasjonsorientert lederstil. Et interessant funn i denne studien er at oppdragsorientert lederstil sammenfaller med tydelig rollemodell. En årsak til dette kan være spørreundersøkelsens utforming. En annen årsak kan være at Forsvaret nytter oppdragsbasert ledelse som del av sin filosofi, og ledere som benytter en slik lederstil blir ansett som rollemodeller (Forsvaret 2012).

5.2 Relasjonsorientert lederstil og påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø

Hypotese 2 tar utgangspunkt i at relasjonsorientert lederstil innebærer å gjøre andre gode gjennom samspill. Ved at lederen kjenner sine medarbeidere, kan lederen styrke medarbeiderens indre motivasjon. Det kan på den måten legges opp til mer selvledelse fra den ansattes side. Ulike tidligere studier viser at relasjonsorientert ledelse påvirker jobbtilfredshet

og arbeidsmiljø positivt. Det er derfor spennende å se om det samme gjelder i Forsvaret i 2015.

Analysen viser at relasjonsorientert lederstil har en svært positiv sammenheng med jobbtilfredshet. Selv ved å kontrollere for andre lederstiler, korrelerer jobbtilfredshet vesentlig mye mer med relasjonsorientert lederstil enn med noen av de andre lederstilene.

Relasjonsorientert lederstil virker å sammenfalle mye med de andre lederstilene i regresjonsanalysen, hvilket vil kunne være naturlig da lederstiler som nevnt er vanskelige å skille både teoretisk og praktisk. Resultatene tyder også på at individuelle- og organisatoriske trekk ikke sammenfaller med denne lederstilen, hvilket er et interessant funn.

På lik linje med jobbtilfredshet viker også relasjonsorientert lederstil å sammenfalle sterkt med medarbeiderens symptomer på negativt stress. Medarbeidernes symptomer på stress er betraktelig lavere ved at lederen har en relasjonsorientert lederstil, hvilket støtter hypotesen. Videre, ved å inkludere variabelen rollemodell i denne analysen, mer enn halveres sammenhengen mellom relasjonsorientert lederstil og stressymptomer. Det syntes således at sjefen som tydelig rollemodell sammenfaller mye med relasjonsorientert lederstil.

Intensjonen om å slutte i Forsvaret innen to år, virker å sammenfalle sterkt negativt med at sjefen utøver relasjonsorientert ledelse. Dette funnet støtter hypotese 2, slik også de overnevnte funnene gjør. I motsetning til de andre analysene, sammenfaller ikke relasjonsorientert lederstil mye med de andre lederstilene i analysen om turnoverintensjon. Likevel sammenfaller relasjonsorientert lederstil mest med sjefen om tydelig rollemodell.

Videre viser resultatet at synet på om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i, også blir sterkt positivt påvirket av at sjefen utøver relasjonsorientert lederstil. Medarbeidere virker å ha et mer positivt syn på hele organisasjonen ved at sjefen er relasjonsorientert, hvilket er et interessant funn. Det synes, også i denne analysen, at relasjonsorientert lederstil sammenfaller med de andre lederstilene, men ikke med de ulike individuelle- og organisatoriske trekkene. Med andre ord virker det som at relasjonsorientert lederstil sammenfaller positivt med om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i uavhengig av eksempelvis hvor du jobber, kjønn og sivil status.

Ved å se på hvordan motivasjon i eget arbeid korrelerer med relasjonsorientert lederstil viser det seg at denne lederstilen har størst positiv sammenheng med motivasjon av de fire lederstilene denne studien undersøker. Det viser seg også at relasjonsorientert lederstil sammenfaller med de andre uavhengige variablene i heller liten grad. Dette er et noe annet resultat enn i de overnevnte analysene der relasjonsorientert lederstil tydelig sammenfaller med noen av de andre lederstilene. Hypotese 2 virker, uavhengig av dette, og støttes av analysen hvilket er på lik linje med de andre analysene.

Tidligere studier av Fischer og Edwards og av Bass, viser høy sammenheng mellom jobbtilfredshet og relasjonsorientert lederstil (Fisher og Edwards 1988; Bass 1990 sitert i Martinsen 2014, 132). Det samme gjør forskning av Gerstner og Day (Gerstner og Day 1997 sitert i Martinsen 2014, 136). I denne studien tyder det på at jobbtilfredshet og arbeidsmiljø korrelerer sterkt med relasjonsorientert lederstil i alle regresjonsanalysene som er gjennomført. Det er interessant å se at relasjonsorientert lederstil utelukkende korrelerer meget positivt med alle sider ved jobbtilfredshet og arbeidsmiljø som denne studien undersøker. Ved å legge de tidligere nevnte studiene til grunn, syntes resultatene i denne studien innen relasjonsorientert lederstil, å være i tråd med tidligere forskning. Videre tyder det også på at relasjonsorientert lederstil korrelerer positivt på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet uavhengig av arbeidsplass, ansettelsesform, funksjon, sivil status og kjønn.

Studien av Judge m.fl. viser at relasjonsorientert lederstil korrelerer sterkere med jobbtilfredshet enn hva oppdragsorientert lederstil gjør (Martinsen 2014,132). Resultater i denne studien viser det samme. Videre viser resultatene at relasjonsorientert lederstil sammenfaller noe med de andre lederstilene, herunder spesielt sjefen som tydelig rollemodell. Et slikt sammenfall av lederstiler kan være en naturlig konsekvens av at lederstiler kan være vanskelig å skille, både teoretisk og praktisk.

5.3 Utviklingsorientert lederstil og påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø

Utviklingsorientert lederstil handler om at lederen aktivt ønsker å utvikle bedriften eller organisasjonen og sine ansatte. På den måten mister ikke organisasjonen sin plass i markedet, selv i et samfunn i stadig utvikling. Tidligere studier viser at utviklingsorientert lederstil har meget sterk sammenheng med jobbtilfredshet, og det er derfor interessant å se om det samme gjelder for Forsvaret i 2015.

Resultatet indikerer at jobbtilfredshet korrelerer svakt positivt med at lederen utøver utviklingsorientert lederstil. Dette funnet tyder å være svakere enn funn i tidligere nevnte studier. Årsaker til dette kan ligge i enkle forklaringer som spørsmålsformulering eller andre ulikheter i undersøkelsen i forhold til andre studier. Men årsakene kan også ligge i at Forsvaret kanskje ikke er kjent som en innovativ organisasjon og at enkelte medarbeidere derfor ikke ønsker utvikling og endring. På en annen side viser resultatet at individuelle trekk ikke har stor påvirkning på utviklingsorientert lederstils korrelasjon med jobbtilfredshet. Videre, når analysen tar for seg organisatoriske trekk, endres ikke påvirkningen av utviklingsorientert ledelse. Dette betyr at uavhengig av de organisatoriske- og individuelle trekkene, har utviklingsorientert lederstil en svak positiv korrelasjon med jobbtilfredshet hos medarbeideren. Selv om korrelasjonen er svak, støttes likevel hypotesen om at utviklingsorientert lederstil påvirker jobbtilfredshet/arbeidsmiljøet positivt.

Et interessant funn i denne studien er at symptomer på stress sammenfaller med utviklingsorientert lederstil. Korrelasjonen virker gjennomgående å være middels sterk. Det virker også som at organisatoriske trekk, i noen grad, minker den negative korrelasjonen mellom utviklingsorientert lederstil og stress. Årsaker til at symptomer på stress øker ved utviklingsorientert lederstil, kan være at lederen ønsker å lede organisasjonen eller avdelingen inn i ukjent terreng, hvilket kan virke stressende. Usikkerhet er gjerne en kilde til stress og utviklingsorientert ledelse kan innebære en del usikkerhet for medarbeideren. De individuelle trekkene denne analysen tar for seg påvirker imidlertid ikke korrelasjonen mellom stresssymptomer og utviklingsorientert lederstil, hvilket er interessant. At de individuelle trekkene denne studien tar for seg ikke påvirker resultatet, kan være at Forsvaret selekterer personell på bakgrunn av sine evner uavhengig av kjønn og sivil status. Funnene i denne analysen er motstridende til hypotesen, ved at stresssymptomer øker av at sjefen utøver utviklingsorientert lederstil.

Resultatet viser at utviklingsorientert lederstil korrelerer noe negativt med ønsket om å slutte i Forsvaret innen to år. Sammenhengen kan i midlertid sies å være svak, men det virker som om medarbeiderne godt kan ønske å fortsette i jobben under en utviklingsorientert sjef. Dette er et interessant funn med bakgrunn i at samme lederstil korrelerer med symptomer på stress.

Ved å undersøke om utviklingsorientert lederstil påvirker synet på om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i, viser det seg at denne lederstilen har en middels positiv korrelasjon.

Videre endrer korrelasjonen seg minimalt eller intet ved å inkludere individuelle- og organisatoriske trekk. Det betyr at utviklingsorientert lederstils sammenheng med synet på om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i, er den samme om arbeidsplassen eller funksjonen er operativ eller administrativ og om ansettelsesforholdet er sivilt eller militært. Det samme gjelder for om en har samboer eller ikke, og om medarbeideren er mann eller kvinne.

Ved å se på hvordan motivasjon i eget arbeid henger sammen med utviklingsorientert lederstil, viser det seg at denne lederstilen har en middels positiv korrelasjon. Dette funnet er i tråd med hypotesen og således tidligere studier. På lik linje med de overnevnte analysene, endres heller ikke denne sammenhengen av de individuelle- og organisatoriske trekk som omfattes av denne studien.

Utviklingsorientert lederstil ble utledet av Ekvall, Arvonen og senere Yukl (Høst 2009, 18). Lederstilen innebærer å utvikle organisasjonen og overvåke miljøet omkring organisasjonen slik at organisasjonen kan detektere muligheter og trusler og handle i forhold til disse (Yukl 2010, 119). For å utvikle organisasjonen, kan utvikling av sine medarbeidere, slik at de kan nå sitt fulle potensiale og yte mot et større felles mål, være en mulighet. Martinsen (2014) viser til ulike tidligere studier som viser sterk korrelasjon mellom jobbtilfredshet og utviklingsorientert ledelse. Funn i denne studien viser svak positiv korrelasjon mellom arbeidsmiljø/jobbtilfredshet og utviklingsorientert lederstil. Det tyder på at denne studien viser svakere korrelasjon enn tidligere studier, men den positive påvirkningen på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet er likevel i tråd med hypotesen.

Et interessant funn er at symptomer på stress har sammenheng med at lederen utøver utviklingsorientert lederstil. Noe av årsakene til dette kan være at utviklingsorientert lederstil innebærer endringer og at lederen ønsker nye innovative ideer velkommen (Yukl 2010, 119). Videre tyder resultatene på at ønsket om å slutte synker noe, og at motivasjonen i eget arbeid øker. Et slikt sprikende funn kan ha bakgrunn i spørsmålenes formulering, og variablenes sammensetning opp imot teorien. En annen årsak kan være at selv om en slik ledelse kan virke stressende, scorer de andre faktorene slik at utviklingsorientert lederstil samlet sett oppfattes positiv. En slik positiv oppfattelse er i tråd med studier av DeGroot, Dum Dum, og Judge og Piccolo.

Videre tyder det generelt på at verken kjønn eller sivil status har innvirkning på lederstilens påvirkning, heller ikke de organisatoriske trekkene som innebefatter arbeidssted, funksjon og ansettelsesform virker å endre lederstilens påvirkning. På et generelt grunnlag kan det sies at utviklingsorientert lederstil påvirker jobbtilfredshet og arbeidsmiljøet positivt, men at stressymptomer synes å henge sammen med en slik lederstil.

5.4 Sjefer som tydelige rollemodeller og påvirkning av jobbtilfredshet og arbeidsmiljøet.

Det virker som det generelt er lite forskning innen sjefen som tydelig rollemodell. Begrepet er vanskelig å definere, men ulike psykologer mener at en tydelig rollemodell innehar kunnskap, ferdigheter, makt, prestisje, innflytelse og en personlig stil, hvilket tilsammen gjør at andre måler og etterlikner personen (Jakobsen 2004). Ettersom det er lite forskning på området, er det interessant å se hvilken påvirkning sjefen som tydelig rollemodell har på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet i Forsvaret i 2015.

Gjennom å se på hvorledes jobbtilfredshet hos medarbeideren henger sammen med at sjefen er en tydelig rollemodell, viser det seg at denne lederstilen har generelt svak positiv sammenheng med nettopp jobbtilfredshet. Videre sammenfaller sjefen som tydelig rollemodell mye med oppdragsorientert ledelse. Funnet kan tyde på at en leder som er en tydelig rollemodell, også er en leder som utøver oppdragsorientert ledelse. Dette funnet er interessant da det ikke finnes så mye forskning på området.

Et annet interessant funn er at symptomer på stress virker å være vesentlig mindre ved at sjefen er en tydelig rollemodell. Det viser seg at sjefen som tydelig rollemodell har den sterkeste korrelasjonen på negativt stress i positiv forstand i denne studien. En mulig årsak til dette kan være at sjefen går frem som et godt eksempel og klarer å holde seg rolig i stressende situasjoner. Også i denne analysen sammenfaller sjefen som tydelig rollemodell med oppdragsorientert lederstil. Dette funnet tyder da også på at en leder som er en tydelig rollemodell, er en leder som også utøver oppdragsorientert ledelse.

Sjefen som tydelig rollemodell virker å ha en middels negativ sammenheng med at medarbeideren ønsker å slutte i Forsvaret innen to år. Med andre ord virker det som at de ansatte ønske å fortsette i jobben når sjefen er en tydelig rollemodell. Dette funnet er i tråd med hypotesen; sjefen som tydelig rollemodell påvirker jobbtilfredshet/arbeidsmiljøet

positivt. Videre tyder det på at denne lederstilen ikke sammenfaller nevneverdig med andre lederstiler eller individuelle-og organisatoriske trekk i denne analysen.

Ved å se på hvordan synet på om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i, henger sammen med sjefen som tydelig rollemodell, viser det seg at denne lederstilen har en sterk positiv korrelasjon med nettopp dette. Det er et interessant funn at sjefen som rollemodell har en slik sterk positiv påvirkning på synet på organisasjonen. Årsaker til dette kan være at en rollemodell etterlever organisasjonens kjerneverdier og at dette virker positivt på medarbeiderne så lenge verdiene er gode. Funnet tyder på at hypotesen støttes. Videre sammenfaller tydelig rollemodell mest med oppdragsorientert ledelse i denne analysen. Dette er sammenfallende med andre resultat i denne studien.

Begrepet rollemodell synes vanskelig å definere, og det er lite forskning på hva rollemodeller egentlig er (Jakobsen 2004). Denne studien legger likevel egenskaper som ærlighet, respekt, rettferdighet og støttende atferd til grunn i analysen, hvilket er i tråd med Shapiro Haseltine og Rowe (1978). Resultatene fra analysene om hvordan sjefen som tydelig rollemodell påvirker arbeidsmiljø og jobbtilfredshet viser en gjennomgående middels sterk positiv korrelasjon. Selv om motivasjon i eget arbeid ikke ser ut til å bli påvirket spesielt av denne lederstilen, viser de andre analysene en vesentlig påvirkning i positiv forstand.

Et interessant funn som er blitt tydelig gjennom disse analysene, er at sjefen som tydelig rollemodell gjennomgående sammenfaller med oppdragsorientert lederstil. Ettersom det ikke finnes mye forskning på området, vil dette funnet kunne være interessant å følge videre.

5.5 Arbeidssted, funksjon og ansettelsesform og påvirkning på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet

Organisatoriske trekk sies å påvirke medarbeidernes jobbtilfredshet. Teorien viser til at organisatoriske trekk påvirker jobbtilfredshet, trivsel og karriereplaner i bedriften. Det er således interessant å se om det samme gjelder i Forsvaret i 2015. De organisatoriske trekkene som analyseres i denne studien er arbeidsstedet, funksjonen til den ansatte og om medarbeideren er sivilt eller militært ansatt.

Gjennom å se på hvordan organisatoriske trekk sammenfaller med jobbtilfredshet viser det seg at ansettelsesform har middels sterk korrelasjon. Det tyder på at de militært ansatte er mer

tilfreds med arbeidet enn sine sivile kollegaer. Dette funnet gjenspeiles i at de som arbeider operativt er noe mer tilfredse i arbeidet enn de som arbeider administrativt, selv om mange av de som arbeider administrativt er militært ansatt. Videre kan det se ut til at arbeidsstedet ikke har betydning for jobbtilfredshet. Årsaker til dette kan være at medarbeideren søker seg til det type arbeidssted den trives med.

Når det gjelder hvordan organisatoriske trekk henger sammen med symptomer på stress, har arbeidsstedet en liten betydning. Likevel har de som arbeider ved et administrativt arbeidssted scoret symptomer på stress høyere enn de som arbeider ved et operativt arbeidssted. Dette funnet er interessant ettersom å arbeide ved et operativt arbeidssted, som på fartøy eller i felt, gjerne er oppfattet som mer stressende enn å arbeide på kontor. En mulig årsak til at administrativt arbeidssted utløser mer stress, kan være at det finnes gode rutiner for stressmestring i de operative miljøene, men at slike metoder ikke gjennomføres på eksempelvis kontor eller lager. Dette funnet gjenspeiler seg i at de som er militært ansatt scorer lavere på stressymptomer enn sine sivile kollegaer. Årsaker til dette kan være utdanningen de militært ansatte er igjennom, eller at deres forventninger til stress i hverdagen er høyere enn de sivilt ansattes forventninger. Videre, i denne analysen viser det seg at funksjon ikke har betydning for stressymptomer. Symptomer på negativt stress er uavhengig av om tjenesten er operativ eller administrativ, men det tyder på at arbeidsstedet er utslagsgivende.

På lik linje med variabelen symptomer på stress, viser det seg at funksjon ikke har betydning for den ansattes ønske om å slutte i Forsvaret innen to år. Analysen viser videre at ansettelsesform korrelerer sterkt med intensjon om turnover i organisasjonen. Det synes at de militært ansatte har tydelig mindre ønske om å slutte enn sine sivile kollegaer. Dette funnet samsvarer med de to ovennevnte analysene. Videre tyder analysen på at de ansatte som arbeider ved et administrativt arbeidssted i noe mindre grad ønsker å slutte, enn de som jobber ved et operativt arbeidssted. Dette virker noe motstridende til funnet hvor administrativt arbeidssted øker symptomer på stress. En årsak til at den ansatte likevel ønsker å fortsette, kan være at Forsvaret er en statlig organisasjon og en trygg arbeidsplass.

I analysen om hvordan organisatoriske trekk sammenfaller med synet på om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i, tyder det på at de som arbeider ved et administrativt arbeidssted er noe mer positive i forhold til de som arbeider eksempelvis i felt eller på kjøretøy. Dette

funnet er i tråd med analysen om turnoverintensjon. Videre viser det seg at funksjon heller ikke har betydning for medarbeiderens syn på om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i. Dette funnet gjenspeiles i overnevnte analyser av symptomer på stress og turnoverintensjon. Av de organisatoriske trekkene denne studien tar for seg, synes det at funksjon har størst korrelasjon med synet på Forsvaret som arbeidsplass. De militært ansatte scorer at de er mer positive til Forsvaret som organisasjon å arbeide i enn de sivilt ansatte. Dette funnet gjenspeiles også i alle de overnevnte analysene som omhandler organisatoriske trekk.

Ved å se på hvordan organisatoriske trekk påvirker motivasjon i eget arbeid, kan det tyde på at ansettelsesform er av betydning. Analysen viser at de militært ansatte scorer høyere på motivasjon i eget arbeid enn sine sivile kollegaer. Dette funnet er samsvarende med de andre overnevnte analysene. Videre syntes det at de ansatte som arbeider operativt er mer motivert enn de som arbeider administrativt. Mulige årsaker til dette kan være at arbeidet oppfattes mindre monotont i operativ tjeneste kontra ved administrativ tjeneste. Funnet er i tråd med funnet av de som arbeider operativt scorer høyere på jobbtilfredshet. Arbeidssted virker ikke å ha betydning for motivasjon i eget arbeid, hvilket også er samsvarende med funnet innen jobbtilfredshet.

Gjennomgående i analysene viser det seg at ansettelsesform har stor betydning for jobbtilfredshet og arbeidsmiljø. Funnene viser at de militært ansatte er mer tilfredse enn de sivilt ansatte gjennom mindre stress, lavere ønske om å slutte, høyere motivasjon, mer positive til organisasjonen og høyere jobbtilfredshet. Dette funnet er interessant og kan komme av at de militært ansatte har vært igjennom en lengre seleksjon som blant annet tester deres motivasjon for å jobbe i Forsvaret.

Videre viser det seg at å arbeide ved et administrativt arbeidssted korrelerer positivt med synet på organisasjonen. De ønsker i mindre grad å slutte enn de som arbeider ved et operativt tjenestested som eksempelvis, fartøy, kjøretøy eller i felt. På en annen side tyder det på at de ansatte som arbeider ved et administrativt arbeidssted er mer utsatt for stresssymptomer. Mulige årsaker til dette kan være at ulike metoder for stressmestring er mer vanlig å gjennomføre ved operative tjenestesteder. Arbeidssted virker ikke å ha vesentlig effekt på jobbtilfredshet og motivasjon i denne studien.

En faktor som sammenfaller med jobbtilfredshet og motivasjon er funksjon. Det viser seg at medarbeiderne som arbeider i operativ tjeneste har høyere motivasjon og jobbtilfredshet enn de som arbeider med administrative oppgaver. Mulige årsaker til dette kan være at arbeidet er mindre monotont i operativ tjeneste enn ved administrativ tjeneste. Videre synes ikke stressymptomer, ønsket om å slutte i organisasjonen, eller synet på om organisasjonen er en god plass å arbeide, å korrelere med funksjon.

Statens arbeidsmiljøinstitutt legger til grunn psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø i samme begrep.⁶ Videre mener Svensli (2013) at organisatoriske trekk utgjør påvirkning på arbeidsmiljøet. I tråd med Svensli viser denne studien at arbeidssted, funksjon og ansettelsesform påvirker arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. Studien viser også at arbeidssted, funksjon og ansettelsesform har noen forskjellige påvirkningsgrader.

Det tyder på at ønsket om turnover ikke sammenfaller med hvilken funksjon medarbeideren har, men at arbeidssted og ansettelsesform gjør det. Ved å se på hvordan jobbtilfredshet korrelerer med organisatoriske trekk viser det seg at ansettelsesform og funksjon virker å ha betydning for jobbtilfredshet. På en annen side virker ikke arbeidsstedet å ha betydning for jobbtilfredshet.

Gjennomgående viser det seg at ansettelsesform har størst betydning for arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. De militært ansatte er i vesentlig grad mer fornøyde enn sine sivile kollegaer. Deretter følger arbeidsstedet hvor det tyder på at de som arbeider ved et administrativt arbeidssted er mer positive til organisasjonen som arbeidsplass, i mindre grad ønsker å slutte og har høyere symptomer på stress enn de som jobber ved en operativ arbeidsplass. Det organisatoriske trekket med minst betydning i denne studien er funksjon. Det tyder likevel på at de med operativ funksjon er mer tilfredse i jobben og har høyere motivasjon enn de med administrativ funksjon. Ved å ta de ulike funnene i betraktning, reflekterer denne studien at organisatoriske trekk påvirker arbeidsmiljø og jobbtilfredshet slik statens arbeidsmiljøinstitutt også legger til grunn (STAMI.no s.v statistikk).

⁶ <http://noa.stami.no> (16.03.17)

5.6 Kjønn og påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø

Under individuelle trekk undersøker denne studien kjønn og sivil status. Studier tyder på at kvinner generelt er mer tilfredse i jobben enn menn, men det tyder også på at denne trenden er i ferd med å snu og at disse resultatene er tydeligere i kvinnedominerte yrker (Clark 1997, 341; Mason 1994, 143; Scandura og Lankau 1997, 377; Bender m. fl 2005, 479). På bakgrunn av dette vil det være interessant å se om kvinner er mindre tilfreds med jobben og arbeidsmiljøet enn menn. Spesielt med tanke på at Forsvaret fortsatt må kunne sies å være en mannsdominert arbeidsplass.

I tre av analysene har kjønn ingen påvirkningskraft. De tre analysene innebærer jobbtilfredshet, symptomer på stress og hvorvidt medarbeideren ønsker å slutte i Forsvaret innen de neste to årene. Videre viser en annen analyse at kjønn har middels sterk sammenheng med om en mener Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i. Det viser seg at kvinner generelt er mer negative til om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i enn sine mannlige kollegaer. Dette funnet er i tråd med hypotesen, og kan kanskje forklares i at kvinner ønsker mer fleksibilitet i arbeidslivet enn hva Forsvaret kan tilby.

Ved å se på hvordan motivasjon i eget arbeid korrelerer med hvilket kjønn medarbeideren er, viser det seg at kvinner er noe mindre motivert enn sine mannlige kollegaer. Korrelasjonen er ikke sterk, men det viser likevel at det er en liten forskjell mellom kjønnene. Også dette funnet er i tråd med hypotesen; kvinnelige medarbeidere er mindre tilfreds med jobben/arbeidsmiljøet enn mannlige medarbeidere.

Locke (1974) skriver at individets grunnleggende verdier farger opplevelser knyttet til jobb og jobbtilfredshet. Ulike tidligere studier konkluderer med at kvinner er mer tilfredse med jobben enn menn, men at denne trenden er i ferd med å snu seg (Clark 1997, 314; Mason 1994, 143). I denne studien viser det seg at det kan være vanskelig å tillegge kjønn noen betydning for arbeidsmiljø og jobbtilfredshet, men i analysene hvor signifikansnivået er lavt nok til at tallene kan analyseres, er kvinner generelt litt mer negative enn sine mannlige kollegaer. Dette funnet kan sies å være i tråd med funnene til Clark (1997) og Mason (1994). Videre viser studier av Scandura og Lankau (1997) og Bender m. fl (2005) at kvinner er mer tilfredse i kvinnedominerte yrker, hvilket Forsvaret ikke kunne sies å være i 2015 da kvinneandelen var

11% blant de militært ansatte og 33% blant de sivilt ansatte.⁷ Forsvaret har endret seg en del med tanke på kjønn siden 2015 hvor undersøkelsen ble gjennomført, og det vil derfor kunne være interessant å se om også funnene har endret seg siden den gang.

5.7 Samboerskap og påvirkning på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø

Det andre individuelle trekket denne studien undersøker, er hvilken påvirkning det å ha samboer har på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. Selv om ulike studier har noe ulike resultat, tyder det på at gifte/samboende er mer lykkelige enn single. Det er interessant å se om dette stemmer overens med resultatene i denne studien.

Ved først å se på hvordan jobbtilfredshet sammenfaller med sivil status, viser det seg at de som ikke har samboer er noe mindre tilfreds med jobben enn de med samboer. Dette resultatet er således i tråd med hypotesen; medarbeidere med samboer er mer tilfreds med jobben/arbeidsmiljøet enn de uten. Tidligere studiers inkonsistens reflekteres også i at påvirkningen er svak i denne analysen.

Videre viser det seg at om medarbeideren har samboer eller ikke, ikke har noen påvirkning på stresssymptomer. Ved å se på hvordan turnoverintensjon korrelerer med samboerstatus, viser det seg at medarbeidere uten samboer i noe større grad ønsker å slutte innen to år enn de med samboer. På lik linje med analysen om jobbtilfredshet, er påvirkningen svak også i denne analysen. Likevel er resultatet i tråd med hypotesen.

Resultatet av analysen om medarbeiderens syn på om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i, viser at sivil status har en svak sammenheng med dette. Det viser seg at, i motsetning til overnevnte analyser med sivil status som uavhengig variabel, er de uten samboer mer positive til påstanden om at Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i, enn de med samboer. Dette er et interessant funn som er motstridende til hypotesen. Mulig årsak til dette kan være at de som er samboende ønsker økt fleksibilitet med tanke på eventuelle barn, eller bare har et ønske om å være mer sammen med samboeren og ikke være lenge borte fra hjemmet slik det er vanlig å være når en er ansatt i Forsvaret.

⁷ <https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell> (08.01.17)

Videre, ved å se på hvordan motivasjon i eget arbeid korrelerer med sivil status, viser det seg at medarbeidere uten samboer er noe mindre motivert i sitt arbeid enn sine kollegaer med samboer. Selv om sammenfallet kan sies å være svakt, støttes likevel hypotesen ved dette funnet.

Tidligere studier av Clark (1996) og Gazioglu og Tansel (2006) viser at personer i et forhold eller som er gift, er mer tilfredse i jobben enn de som ikke er i noe forhold. Gjennomgående viser også denne studien at medarbeidere med samboer er noe mer tilfreds med jobben og arbeidsmiljøet enn de uten. På en annen side viser det seg at medarbeiderens syn på om Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i er mer negativt hos de som har samboer. En mulig årsak til dette kan være at det i mange stillinger i Forsvaret må beregnes tid borte fra hjemmet, enten på øvelser eller oppdrag. Å være borte fra samboer over tid kan virke negativt på synet om hvorvidt Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i. Videre viser det seg at symptomer på stress ikke sammenfaller med sivil status i denne studien. Gazioglu og Tansel (2006) refererer også til flere andre studier som viser at personer som er i et forhold er mindre tilfreds med jobben, hvilket også denne studien gjør ved et par tilfeller.

I denne studien er påvirkningene av sivil status på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet gjennomgående svake og til dels motsigende. Likevel synes de å reflektere at medarbeidere med samboer er mer tilfreds med jobben og arbeidsmiljøet enn de uten, slik tidligere studier av Clark (1996) og Gazioglu og Tansel (2006) også gjør.

6 Konklusjon

Denne studien søker å finne svar på hvilke virkninger lederstil har på arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. Tre av de fire lederstilene denne studien undersøker er relasjonsorientert-, oppdragsorientert- og utviklingsorientert lederstil. Disse lederstilene har sine utspring gjennom undersøkelser og forskning fra Ohio State University og senere Yukl (Yukl 2010). I tillegg undersøkte denne studien betydningen av sjefen som tydelig rollemodell i forhold til arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. Denne lederstilen er det lite tidligere forskning omkring (Jakobsen 2004), men med bakgrunn i at Forsvaret ønsker at sine ledere skal være rollemodeller, var det interessant å inkludere denne lederstilen. Gjennom syv ulike hypoteser belyser denne studien ulike sider av hvordan lederstil, individuelle- og organisatoriske trekk, påvirker arbeidsmiljø og jobbtilfredshet.

Studien er utført gjennom en kvalitativ metode med Forsvarets medarbeiderundersøkelse og Forsvarets helseundersøkelse som datamateriale. Innledningsvis ble datamaterialet gjennomgått for å finne hvilke spørsmål som gav de riktige indikatorene innen hver lederstil. Videre ble det gjennomført fire faktoranalyser som innebar de lederstilene slik at det utkrystalliserte seg fire ulike avhengige variabler, en for hver lederstil.

Etter faktoranalysene var gjennomført, kunne det kjøres regresjonsanalyser. Ved hjelp av ulike oppsett for regresjonsanalyser, viste det seg at hierarkisk regresjon gav best synlighet for resultatene. De uavhengige variablene ble analysert i følgende rekkefølge; relasjonsorientert lederstil, rollemodell, oppdragsorientert lederstil, utviklingsorientert lederstil, organisatoriske trekk og individuelle trekk. Det ble gjennomført fem regresjonsanalyser, en for hver av variablene innenfor arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. Med bakgrunn i de fem ulike regresjonsanalysene ble de syv hypotesene diskutert, først gjennom å analysere hva funnene betyr, deretter gjennom å se hva teori og hva tidligere forskning viser.

Så tilbake til problemstillingen; *hvilke virkninger har lederstil på jobbtilfredshet?* Funnene i denne studien tyder på at relasjonsorientert lederstil har størst positiv sammenheng med jobbtilfredshet og arbeidsmiljø av de undersøkte lederstilene. Resultatet virker å være uavhengig av de individuelle- og organisatoriske trekkene. Sjefen som tydelig rollemodell virker også å ha gjennomgående positiv korrelasjon med arbeidsmiljø og jobbtilfredshet, men denne lederstilen virker ikke å ha betydning for motivasjon i eget arbeid. Videre virker

oppdragsorientert lederstil å ha gjennomgående positiv korrelasjon med jobbtilfredshet og arbeidsmiljø, men denne lederstilen synes ikke å korrelere med turnoverintensjon. I tillegg virker de individuelle trekkene å ha påvirkning på betydningen av oppdragsorientert lederstil. Noe overraskende er det at ledestilen som samlet sett synes å ha minst positiv korrelasjon med arbeidsmiljø og jobbtilfredshet, er utviklingsorientert lederstil, hvor funnene indikerer at medarbeiderne har økt negativt stress av en slik lederstil.

I tillegg til lederstiler har også denne studien undersøkt noen individuelle og organisatoriske trekk. Disse trekkene synes å sammenfalle i ulik grad med arbeidsmiljø og jobbtilfredshet i forhold til de ulike variablene, men det er likevel noen interessante funn. Kvinner og de uten samboer virker gjennomgående mer negative enn menn og de med samboer, og de militært ansatte i er vesentlig grad mer positive vedrørende arbeidsmiljø og jobbtilfredshet enn de sivilt ansatte.

6.1 Hvorfor er funnene interessante

Funnene i denne studien vil være interessante for ledere å være klar over, spesielt i Forsvaret, men også generelt. At relasjonsorientert lederstil virker å ha størst betydning for arbeidsmiljø og jobbtilfredshet uavhengig av individuelle og organisatoriske trekk, tyder på at denne lederstilen generelt sett er foretrukket av alle medarbeidere. Videre viser det seg at å være en tydelig rollemodell også er foretrukket av medarbeidere, men ikke i like stor grad som relasjonsorientert lederstil. Også oppdragsorientert lederstil har positiv betydning for jobbtilfredshet og arbeidsmiljø, men betydningen av denne lederstilen blir mer påvirket av individuelle trekk hos medarbeideren. Lederen bør derfor være klar over at oppdragsorientert lederstil ikke er like positiv for alle sine medarbeidere. For en leder vil det være nyttig å være klar over at utviklingsorientert lederstil på sin side synes å korrelere med negativt stress hos medarbeideren, og at individuelle forskjeller hos medarbeideren ikke syntes å endre denne oppfatningen. Selv om denne lederstilen korrelerer med negativt stress hos medarbeideren, sammenfaller likevel denne lederstilen positivt med andre indikatorer for arbeidsmiljø og jobbtilfredshet.

Videre vil det kunne være nyttig for ledere, i Forsvaret spesielt, å være klar over at kvinner og de uten samboer generelt sett er mindre tilfreds i arbeidet. Forsvarets ledere bør således søke å påvirke kvinner og de uten samboer slik at de kan bli mer tilfredse i arbeidet. I tillegg er det stor gjennomgående forskjell på jobbtilfredshet og arbeidsmiljø hos de sivilt ansatte og de

militært ansatte. Ved at Forsvarets ledere er klar over dette, vil tiltak kunne settes inn slik at forskjellene kan utjevnes.

6.2 Svakheter ved studien

En tydelig svakhet i denne studien er at de psykologiske faktorene kun er undersøkt gjennom én variabel. Kuvaas mener at psykologiske egenskaper bør inneholde minimum tre påstander slik at bredden i et psykologisk fenomen kan fanges opp (Kuvaas 2008, 61). Reliabiliteten til denne studien kan således diskuteres. At funnene virker å bli støttet av tidligere forskning på området, tyder på at validiteten til undersøkelsen er god. Likevel må undersøkelsens definisjoner, teori, indikatorer og problemstilling samsvare for at validiteten skal være tilfredsstillende. Flere begreper i denne oppgaven er ikke tidligere godt definert slik at validering i så måte er vanskelig. Likevel tyder faktoranalyser og regresjonsanalyser på at indikatorene er i tråd med begrepene.

6.3 Videre forskning

Da denne studien kun ”skraper i overflaten” hva gjelder årsaker til de ulike funnene, vil det være interessant å forske videre på dette. Denne studien er en tverrsnittstudie og det er således ikke mulig å si noe om effekter av de ulike lederstilene. Det vil være interessant å forske videre på dette emnet for senere å kunne si noe om effektene av disse ulike lederstilene.

Studien finner også noen sammenfall av ulike lederstiler. Spesielt med tanke på rollemodell vil det være interessant å videre fordype seg i hva som ligger i begrepet rollemodell og hvilke egenskaper som korrelerer med dette begrepet. Denne studiens funn er at sjefen som tydelig rollemodell sammenfaller med oppdragsorientert lederstil. Dette er mulig at kun gjelder Forsvaret da Forsvaret har oppdragsbasert ledelse som del av sin filosofi. Det ville vært interessant å se videre på om dette funnet gjelder i andre organisasjoner. Videre har Forsvaret endret seg en del siden 2015 da undersøkelsen ble gjennomført, spesielt med tanke på kjønn. Som tidligere nevnt vil det derfor kunne være interessant å se om også funnene kan ha endret seg siden den gang.

7 Litteraturliste

- Amundsen, Bård. 2013. "Folk Svarer Ikke Lenger" *Bladet Forskning* (2)
http://www.forskningsradet.no/bladetforskning/Nyheter/Folk_svarer_ikke_lenger/1253986892964 (27.03.17)
- Bass, Bernard M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications 3rd ed* New York: The Free Press
- Bender, Keith A., Donohue, Susan M., Heywood, John S. 2005 "Job satisfaction and gender segregation" *Economic. Papers* 57 3:479-496.
- Clark, Andrew E. 1995. "Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?" *OECD, Education, Employment, Labour & Social Affairs*
- Clark, Andrew E. 1996. "Job satisfaction in Britain". *British Journal of Industrial Relations*, (34) :189–217.
- DeGroot, Timothy. Scott, Kiker, Scott D. og Cross, Thomas C. 2001. "A meta analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership". *Canadian Journal of Administrative science* 17:356-371
- Dumdum, Uldarico R. Lowe, Kevin B. Avolio Bruce. 2002. "A meta analysis of the transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension" I *Transformational and charismatic leadership: the road ahead*, red Avolio, B J. og Yammarino F. J..Amsterdam: JAI Press
- Dunnett, Marvin D., Campell, John P., Hakel, Milton D. 1967. "Factors Contributing to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Six Occupational Groups" *Organizational Behavior and Human Performance* 2 :143-174
- Elovainio, Marko. Kivimäki, Mika. Steen, Nick. Kalliomäki-Levanto, Tiina. 2000. "Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: A multilevel analysis of job control and personality" *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 5 2: 269-277
- Fisher, Bruce M. og Edwards, Jack E. 1988. "Best paper proceedings. Academy of management, Anaheim CA 201-205
- Forsvaret 2012. *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* Oslo:
Forsvarsstaben/Personellavdelingen
- Forsvaret. 2014. *Forsvarets fellesoperative doktrine* Oslo: Forsvarsstaben
- Forsvaret. 2015. *Medarbeiderundersøkelsen 2015 Hovedanalyse*. Oslo:
Forsvarsstaben/Personellavdelingen

- Gazioglu, Saziye. Tansel, Aysit. 2006. "Job satisfaction in Britain: individual and job related factors" *Applied Economics Vol 38* 10:1163-1171
- Gerstner, Charlotte R. og Day, David V. 1997. "Meta analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues." *Journal of applied Psychology*, 82:827-844
- Høst, Tor. 2009. *Ledelse- en helhetlig modell* Oslo: Universitetsforlaget
- Jakobsen, Cathrine, F. 2004. "Rollemodeller i Organisasjoner" *Magma.no*.
<https://www.magma.no/rollemodeller-i-organisasjoner> (21.12.16)
- Johannessen, Asbjørn. 2009. *Introduksjon til SPSS 4. Utgave*. Oslo: Abstrakt forlag
- Judge, Timothy A. Piccolo, Ronald. F. og Ilies, Remus. 2004. "The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research." *Journal of applied research*, 89:36-51
- Kuvaas, Bård. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* Bergen: Fagbokforlaget
- Lervik, Kevin. 2016. "Hva er jobbtilfredshet?" Bacheloroppgave, Høyskolen i Oslo og Akershus
- Locke, Edwin A. 1970. "Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis" *Organizational Behavior and Human Performance* 5:484-500
- Lockwood, Penelope., Kunda, Ziva. 1999. "Increasing the Salience of One's Best Selves Can Undermine Inspiration by Outstanding Role Models" *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 76 2:214-228
- Martinsen, Øyvind L. 2013. "Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet?". I *Perspektiver på Ledelse 3. Utgave*, redigert av Martinsen, Øyvind L. 88-120. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Mason, Sharon E. 1994. "Gender Differences in Job Satisfaction" *The Journal of Social Psychology Vol 135* 2:143-151
- Moen B. E 2016. "Generelt om Psykososialt Arbeidsmiljø"
<http://arbeidsmedisin.net/index.php/elbok-i-arbeidsmedisin/generelt-om-psykososialt-arbeidsmiljo-modeller-stress> (27.03.17)
- Northouse, Peter G. 2004. *Leadership Theory and Practice 3rd. ed.* California: Sage Publications, Inc.
- Ringdal, Kristen. 2014. *Enhet og Mangfold Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 3. utgave/ 2. Opplag.* Bergen: Fagbokforlaget

- Roeske, M.D., Lake, K. 1977. "Role Models for Women Medical Students". *Journal for Medical Education* 52:459-467
- Scandura, Terri A. og Lankau, Melenie J. 1997. "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction" *Journal of Organizational Behavior* vol 18 4:377-391
- Shapiro, Eileen C. Haseltine, Florence P. og Rowe, Mary P. 1978. "Moving Up: Role Models, Mentors, and the "Patron System"" *Sloan Management Review* 1978
- Spurkeland, Jan. 2009. *Relasjonsledelse 3. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget
- Svensli, Marianne 2013. "Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø" *Arbeidslivet.no*
<http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidsmiljo-og-HMS/Psykososialt-og-organisatorisk-arbeidsmiljo/> (14.03.2017)
- Tynes, Tore. Grimsrud, Tom K. Eiken, Trine. Sterud, Tom. Aasnæss, Steinar. 2008. "STAMI-rapport" årg 9 16
https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/288538/stamirapporter_83.pdf?sequence=1&isAllowed=y (27.03.17)
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in organizations 7th. ed.* New Jersey: Pearson Education, Inc

8 Appendiks

8.1 Spørsmålsformuleringer

Relasjonsorientert lederstil

Oppmuntrer din nærmeste sjef deg til å fremme egen mening?

Oppmuntrer din nærmeste sjef deg til å delta i viktige avgjørelser?

Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?

Hjelper din nærmeste sjef deg med å utvikle dine ferdigheter?

Om du trenger det, kan du få hjelp og støtte i ditt arbeid fra din nærmeste sjef?

Tydlig rollemodell

I hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef/linjeleder viser respekt for andre personer?

I hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef/linjeleder er ærlig og oppriktig?

Om du trenger det, er din nærmeste sjef villig til å lytte til deg når du har problemer?

Behandler din nærmeste sjef de ansatte rettferdig og upartisk?

Oppdragsorientert lederstil

I hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef/linjeleder sjekker at fremdriften opprettholdes i arbeidet?

I hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef/linjeleder fokuserer på at resultatene er i samsvar med målsettingene?

I hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef/linjeleder tydeliggjør hvem som har ansvar for hva?

I hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef/linjeleder tar tak i problemer når de oppstår?

Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?

Utviklingsorientert lederstil

I hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef/linjeleder oppfordrer til kreativitet?

I hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef/linjeleder utfordrer sine medarbeidere til å utvikle seg faglig?

I hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef/linjeleder oppmuntrer til refleksjon?

I hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef/linjeleder oppfordrer sine medarbeidere til konstruktiv kritikk av mulige løsninger?