



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen

## Lederadferd i Forsvaret

*Lederadferdenes påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret*

**Kjetil S. Thomsvik**

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) BED-3910 Desember 2019



## Forord

Dette er min avsluttende mastergradsoppgave i programmet strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet.

Mastergradsoppgaven har gått over to semestre, vår og høst 2019, og har 30 studiepoengs omfang.

Jeg valgte å fordype meg i egen arbeidsplass, med et tema jeg synes er interessant og som jeg følte kunne gi meg stor merverdi. Jeg hadde også lyst til å gjøre en kvantitativ oppgave, da jeg har hatt lyst til å få mer praktisk erfaring med statistikk. Arbeidet med oppgaven har virkelig vært lærerik, jeg har lært mye om både metode og lederadferd, samt fått økt innsikt i egen organisasjon.

Oppgaven har vært tidkrevende, i en hektisk hverdag og med en travel jobb på sjøen der jeg er fraværende rett i underkant av en tredjedel av året. Jeg ønsker å rette en stor takk til UiT som har et så fleksibelt masterstudium som dette har vært. Hadde det vært høyere krav til obligatoriske samlinger eller skoleeksamener hadde jeg ikke kunnet kombinere det med jobb. Ikke minst må jeg takke min samboer som i løpet av masteroppgaven har blitt min kone, du har tålt at jeg har prioritert skole når du helst hadde sett at vi gjorde andre ting sammen.

Jobben har også hjulpet med studiepermisjon i slutfasen av skrivingen, samt at jeg har fått uvurderlig hjelp med data og retninger i oppgaven fra Forsvarets høyskole, og nyttig litteratur fra biblioteket ved Sjøkrigsskolen.

Oppgaven støtter forskningsprogrammet *militær ledelse ved institutt for militær ledelse og operasjoner* ved Forsvarets høyskole. Tusen takk til Rino Bandlitz Johansen for støtte og interesse, og for at jeg ble inkludert i prosjektet.

Til sist vil jeg takke min hovedveileder Sølvi Lyngnes, samt metodeveileder Ragnhild Silkoset. Sølvi har gitt meg mange verdifulle faglige innspill, og vært hjelpsom når jeg har spurt om veiledning per videokonferanse til normalt ubeleilige tidspunkt. Tusen takk for hjelpen og sparringen.

Bergen, 25. November 2019

Kjetil S. Thomsvik



## Sammendrag

Sammen med politiet forvalter Forsvaret statens maktmonopol. Dette betyr at Forsvarets ledere i ytterste konsekvens må beordre undergitte til å ta liv, eller til og med ofre sitt eget. Forsvarets ledere må ha de rette ledelsesverktøyene til at organisasjonen skal kunne fungere i både disse ekstreme situasjonene, men også i hverdagen i dyp fred. De siste to omstillingene i Forsvaret inkluderer overgangen fra en enhetsbefalsordning med én søyle for alt militært personell, til en spesialistbefalsordning, som deler personellet i *to* kategorier. Omstillingene har allerede og vil i fremtiden endre både lederutdanningen, selekteringen, rollene og ledelseskulturen organisasjonen.

Det er i dette rollemessige veiskillet, og med «krigens krav» som den dimensjonerende konteksten at jeg har ønsket å undersøke hvordan forskjellig lederadferd fungerer i Forsvaret. For å måle en effekt av utøvd lederadferd undersøker oppgaven følgende problemstilling:

### «Hvordan påvirker forskjellig lederadferd det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret?»

Som forutsetning for Forsvarets ledelsesfilosofi setter Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse fire lederadferder som skal balanseres: De to tradisjonelle lederstilene er oppdragsorientert og relasjonsorientert lederadferd, kjent for de fleste som har gått befalsskole fra mantraet «løse oppdrag og ta vare på dine menn». Direktivet omtaler også en tredje etablert orienteringsretning, utviklingsorientering, basert på transformasjonsledelse, samt *lederen som rollemodell* som settes litt på siden av modellen. Sistnevnte inkluderer ydmykhet, ærlighet, driv, verdier og selvinnsikt. I tillegg til disse konstruktive lederadferdene undersøker oppgaven også destruktiv lederadferd, delt i passiv og negativ lederadferd.

Det er benyttet kvantitativ metode med data fra *Forsvarets medarbeiderundersøkelse* fra 2018 for å kartlegge sammenhengen mellom lederadferdene og det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret. Undersøkelsen har 9092 respondenter, og inneholder spørsmål fra *QPS-Nordic*, som måler arbeidsmiljø, *MLQ* som måler lederstiler, og spørsmål som tapper Forsvarets dimensjoner av balansert lederadferd. Statistikkprogrammet *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versjon 25 er benyttet til å gjennomføre korrelasjons- og regresjonsanalyser av datasettet.

Resultatene av analysene viser at oppdragsorientert lederstil har større negativ prediksjon på jobbautonomi enn det begge de destruktive lederstilene har, og at oppdragsorientert lederstil motvirker utbrenthet. Således vil oppdragsorientering kunne fungere godt i stressende omgivelser. *Rollemodell* er den adferden de ansatte i Forsvaret opplever mest av, men adferden er ikke den med best effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet. Det er utviklingsorientering som har sterkest positiv påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet, men dette er den konstruktive adferden de ansatte opplever minst av. Passiv lederadferd er mer destruktiv enn negativ lederadferd. Generelt er destruktiv lederadferd mindre utbredt og har mindre påvirkning på arbeidsmiljøet enn konstruktiv lederadferd. Destruktiv lederadferd er heller ikke funnet å påvirke indre motivasjon, men påvirker jobbtilfredshet negativt. Alle de undersøkte konstruktive lederadferdene er generelt positive, og samtlige utøves i Forsvaret i relativt balansert omfang.

Det mest effektive enkeltgrepet på lederadferden for å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret vil være å øke andelen utviklingsorientert lederadferd.

## **Nøkkelord**

Lederadferd, orienteringsretninger, destruktiv lederadferd, psykososialt arbeidsmiljø, Forsvaret.

# Innhold

1	Innledning .....	1
1.1	Problemstilling .....	3
1.2	Studiens relevans .....	3
1.3	Avgrensning .....	5
2	Teoretisk rammeverk .....	7
2.1	Ledelse .....	7
2.1.1	Lederadferd .....	8
2.1.2	Fullspektrumsmodellen .....	9
2.1.3	Tre-delt taksonomi for lederadferd .....	10
2.1.4	Destruktiv lederadferd .....	14
2.1.5	Ledelse i Forsvaret .....	17
2.1.6	Oppsummering lederadferd .....	21
2.2	Psykososialt arbeidsmiljø .....	22
2.2.1	Arbeidsengasjement og utbrenthet .....	23
2.2.2	Jobbautonomi .....	23
2.2.3	Indre motivasjon .....	24
2.2.4	Jobbtilfredshet .....	24
2.2.5	Lederens påvirkning på PSA .....	25
2.3	Hypoteser .....	25
2.4	Forskningsmodell .....	26
3	Metode .....	27
3.1	Metodevalg .....	27
3.2	Datagrunnlag .....	28
3.2.1	Utvalg og frafall .....	28
3.3	Måleinstrumenter .....	29

3.4	Validering.....	30
3.4.1	Faktoranalyse .....	31
3.5	Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse .....	34
4	Resultater .....	37
4.1	Regresjonsanalyse .....	37
4.1.1	Hypotese 1 .....	38
4.1.2	Hypotese 2 .....	38
4.1.3	Hypotese 3 .....	39
4.1.4	Hypotese 4 .....	39
4.1.5	Hypotese 5 .....	39
5	Drøfting.....	41
5.1	Oppdragsorientert lederadferd.....	41
5.2	Lederen som rollemodell.....	43
5.3	Utviklingsorientert lederadferd .....	45
5.4	Passiv lederadferd .....	47
5.5	Negativ lederadferd .....	48
5.6	Relasjonsorientert lederadferd eller samspill .....	50
5.7	Teoretiske og praktiske implikasjoner .....	50
5.8	Begrensninger og videre forskning .....	51
5.9	Etiske betraktninger.....	53
6	Konklusjon.....	55
	Referanser .....	57
	Figurliste .....	62
	Tabelliste.....	63
	Appendiks .....	65
	Vedlegg 1 – spørsmål fra spørreundersøkelsen .....	65



# 1 Innledning

Oppgaven er skrevet som avsluttende mastergradsoppgave i *strategisk ledelse og økonomi* (MBA) ved *Norges arktiske universitet* (UiT). Siden studieprogrammet er erfaringsbasert, og jeg er ansatt i Forsvaret var det naturlig å skrive en oppgave om relevante fenomen i egen organisasjon. Oppgaven ser på hvordan *lederadferd* påvirker det *opplevde* arbeidsmiljøet til de undergitte medarbeidere i hele Forsvaret.

Sammen med politiet forvalter Forsvaret statens maktmonopol. Dette betyr at ledere på alle nivå i Forsvaret i ytterste konsekvens stilles i en situasjon hvor de vil måtte beordre undergitte til å ta liv, og til å risikere, og mulig ofre, sitt eget liv. I tillegg til ledelse i komplekse, kaotiske omgivelser skal personellet også beherske administrative styringsprinsipper i en byråkratisk organisasjon i fredstid (Forsvaret, 2012, ss. 3-5).

Tradisjonelt har Forsvaret hatt en ordrebasert ledelsesfilosofi (Forsvaret, 2012). Fra 1500-tallet og frem til vår tid har lydighet, disiplin og drill vært essensielt for krigføringen (Høiback, 2014, s. 39). Dette for å holde umotiverte og utrente soldater samlet i formasjoner, og nyttiggjøre dem i generalens strategi. I moderne krigføring har initiativ og kreativitet overtatt som drivende egenskaper for å holde moment og hurtighet, og unytte mulighetsrom under manøver. Ikke minst har krigens karakter endret seg i stor grad, og krever derfor et helt annet initiativ fra den enkelte.

Vassdalsulykken i 1986, hvor 16 ingeniørsoldater omkom i et snøskred, var for alvor med på å endre Forsvarets ledelsesfilosofi. Det var på den tiden mindre rom for at lokal sjef, som stod i situasjonen, kunne overprøve ordren om å ta seg gjennom dalen, selv om han satt på bedre informasjon om forholdene enn sine overordnede på hovedkvarteret (Lanke, 2010, ss. 48-56). Etter hendelsen ble det en full gjennomgang av ledelsesfilosofien i Forsvaret, og det ble klart at lederne på stedet måtte få delegert mer myndighet, og ha rom for initiativ og tilpasning, og ikke nødvendigvis blindt måtte følge ordre, som klart ikke var formålstjenlige. Dette førte på sikt til at Forsvaret adopterte *oppdragsbasert ledelse* (OBL) som ledelsesfilosofi (Forsvaret, 2012).

OBL er en desentralisert ledelsesfilosofi. Her skal den som står i situasjonen ha rom for initiativ, og beslutningsmyndighet til å handle uten lange beslutningsveier via hierarkiet og

tunge byråkratiske prosesser. Utførelsen skal heller baseres på, og begrenses av, overordnet sjefs intensjon med oppdraget (Forsvarets fellesoperative doktrine, 2014, s. 166). Filosofien har til hensikt å dyrke samhold, tillitt og teamutvikling, samt korte ned beslutningsprosessene, og gi folk evne til å tenke selv i en kompleks krigssituasjon. Samtidig antas det å være forskjell på hvilket lederskap som har best effekt på erfarne soldater og på nye rekrutter.

Ifølge *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (FGL)* er *lederen som rollemodell og balansert lederadferd* to forutsetninger for OBL. Balansert lederadferd består av oppdragsorientert, samspillorientert og utviklingsorientert adferd, som er adferder lederen skal tilpasse den gitte situasjonen (Forsvaret, 2012, ss. 12-13). I lederskapslitteraturen faller disse adferdene sammen med tredelingen: oppgaveorientering, relasjonsorientering og endringsorientering som tre adferdsformer i taksonomien til lederskapsteoretikeren Yukl (1999, s. 42)

De senere årene har ledelsesteorien i økende grad sett på destruktiv ledelsesadferd som motpol til de overnevnte konstruktive lederadferdene (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010). For å få et tydelig bilde av hvordan lederadferd påvirker organisasjonens medlemmer, ønsker jeg å også inkludere destruktiv lederadferd i oppgaven.

Ledelse påvirker medarbeiderne og organisasjonen på flere plan. Denne oppgaven vil se på sammenhengen mellom lederadferd og det opplevde psykososiale arbeidsmiljøet i organisasjonen.

## 1.1 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på hvilken påvirkning lederadferd har på lederens undergitte medarbeidere i Forsvaret. Som avhengig variabel for å anslå effekt vil jeg se på lederadferdens sammenheng med det opplevde psykososiale arbeidsmiljøet (PSA) til de ansatte. Effekten fra de forskjellige lederadferdene antas å kunne være både positiv og negativ på det psykososiale arbeidsmiljøet. Således er det også et interessant aspekt å undersøke både konstruktiv og destruktiv lederadferd.

Jeg definerer oppgavens mål til å svare på følgende problemstilling:

**«Hvordan påvirker forskjellig lederadferd det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret?»**

Problemstillingen vil utforskes ved bruk av kvantitativ analyse av data fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) fra 2018, hvor både uavhengige variabler for lederadferd og avhengige variabler, som kan måle det psykososiale arbeidsmiljøet, er en del av undersøkelsen.

## 1.2 Studiens relevans

Forsvaret er en hierarkisk organisasjon, med et høyt fokus på ledelse, lederutdanning og lederutvikling. Forsvaret har gjennom flere militærordninger selektert og utdannet sine egne ledere på tre nivå, gjennom befalsskoler, krigsskoler og stabsskole. Tradisjonelt har lederne i Forsvaret gått løpet gjennom nivåene og skolene i én karrierestige fra rekrutt til høyere offisersgrader. Dette har gitt en betydelig mengde akademisk og praktisk lederutdanning, samt mange arenaer hvor personellet har kunnet drive lederutvikling.

Forsvaret er stadig gjennom omstillinger, de siste omstillingene inkluderer overgangen fra en enhetsbefalsordning med én søyle for militært personell, til en spesialistbefalsordning, som deler personellet i to kategorier. De nye kategoriene inkluderer offiserene som generalister, og befalet og grenader/konstabler som fagspesialister, begge med hver sin avansementssøyle. I tillegg endres utdanningsordningene, delvis i tråd med den nye personellordningen, og delvis som et krav til effektivisering og innsparing (Det kongelige forsvarsdepartement, 2015). Disse omstillingene vil endre både lederutdanningen, selekteringen og sammensetningen av personellet i organisasjonen. Dette vil sannsynligvis også påvirke organisasjonskulturen. Senere undersøkelser som denne, etter at omstillingene har satt seg i

organisasjonen vil kunne benytte denne oppgaven som referanse i et fremtidig, endret ledelsesmiljø.

Martinsen, som står bak en norskutviklet variant av tredelingen med endrings-, oppgave- og relasjonsorientert lederadferd sier at det finnes lite forskning på hvilke av de tre adferdsformene som er mest effektiv (Martinsen, 2016, ss. 145-146). Således vil undersøkelsen være et empirisk bidrag, både teoretisk og praktisk, til Forsvaret og til det generelle forskningsfeltet innen ledelse.

Tidligere oppgaver innen temaet har sett på forholdet mellom de konstruktive lederadferdene, arbeidsmiljø og jobbtilfredshet i Forsvaret (Bach, 2017), samt om destruktiv lederadferd, herunder negativ og passiv adferd, hadde større påvirkning enn konstruktiv lederadferd hos et begrenset utvalg på mellomledernivå i Forsvaret (Moe, 2017). Begge undersøkelsene er gjort med andre variabler og indikatorer for det psykososiale arbeidsmiljøet enn det som benyttes i denne oppgaven. Undersøkelsene ble i tillegg gjennomført før to store omstillinger for militært personell og militær lederutdanning, som nå er implementert.

Denne oppgavens plass innen feltet blant tidligere oppgaver blir derfor å legge til de destruktive lederadferdene i en kvantitativ undersøkelse av lederadferd i hele Forsvaret ved bruk av en nyere undersøkelse som har flere variabler som eksplisitte indikatorer på det psykososiale arbeidsmiljøet, og er gjennomført i etterkant av to store omstillinger på personellsiden. Min oppgave supplerer således eksisterende kunnskap på dette feltet.

Resultatet av undersøkelsen vil tilføre ny empirisk basert kunnskap som kan si noe mer om sammenhengene mellom forskjellige konstruktive og destruktive lederadferder, og det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret spesielt. Et praktisk bidrag kan være at kunnskapen kan føre til forbedringer i for eksempel lederutdanningen, seleksjon, og/eller etablert lederpraksis.

Oppgaven støtter forskningsprogrammet *militær ledelse* ved *institutt for militær ledelse og operasjoner* ved Forsvarets Høgskole (FHS) (Forsvaret.no, 2019), hvor tema vil være relevant for videre forskning og fremtidige publiseringer. Forsvaret tilrettelegger for å studere lederadferd og det psykososiale arbeidsmiljøet over tid. Min oppgave bidrar til å følge opp denne intensjonen.

### 1.3 Avgrensning

Ledelse som tema er vidtspennende, derfor er det behov for å avgrense oppgaven.

Ledereffektivitet antas å kunne måles på en rekke forskjellige måter, avhengig av innfallsvinkel, blant annet gjennom oppnådde resultater. Denne oppgaven fokuserer på de mellommenneskelige aspektene ved ledelse. Ledelsesteori diskuterer flere faktorer ved en leder enn kun lederens adferd. Eksempler på dette er personlighetstrekk og ferdigheter (Martinsen, 2016, s. 107). Likevel har moderne ledelsesteori gått i retning av at adferden til en leder er den egenskapen som har størst betydning for persepsjonen av, og påvirkningen fra, lederen (Martinsen, 2016, s. 125). Denne oppgaven avgrenses videre ved å fokusere på de utvalgte ledelsesteoriene og taksonomiene av lederadferd som synes mest i tråd med, og mest relevante, i forhold til Forsvarets uttalte ledelsesfilosofi. Oppgaven som er en kvantitativ analyse vil heller ikke gå i dybden og finne kausale forhold, men søke å finne korrelasjon mellom lederadferd og det psykososiale arbeidsmiljøet slik det oppleves, subjektivt, av de ansatte.

Dette kapitlet har vi sett på konteksten for oppgaven. Videre vil oppgaven gjennomgå relevant teori innen ledelse og psykososialt arbeidsmiljø. Deretter følger beskrivelse av datainnsamlingsmetode, samt resultatene og analyse av disse før jeg drøfter teoretiske og praktiske implikasjoner, begrensninger og forslag til videre forskning.



## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres de teoretiske perspektivene som oppgaven bygger på, samt utledede hypoteser og forskningsmodell.

Her vil sentrale begrep innen ledelse og lederadferd gjennomgås, samt *den tredelte lederadferdstaksonomi*. Deretter settes teoriene inn i en militær kontekst, og i sammenheng med Forsvarets ledelsesfilosofi. Kapitlet tar også for seg destruktiv ledelse, samt begreper innen det psykososiale arbeidsmiljøet.

### 2.1 Ledelse

Det finnes mange forsøk på å definere ledelse (Yukl, 2013, ss. 2-3). Felles for et flertall av definisjonene er bruken av sosial innflytelse til å påvirke medarbeidere slik at gruppen når sine mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 451).

Begrepene ledelse og lederskap blir ofte brukt om hverandre i det norske språket. Kotter deler en leders oppgaver inn i *management* og *leadership* (Kotter, 2015). Martinsens oversettelse av Kotters artikkel oversetter begrepene til *administrasjon* og *ledelse* (Martinsen, 2016, s. 57). Kirkhaug bruker i sin bok om lederskap ordet *lederskap* som fellesbetegnelse om ledelse og administrasjon, som han sier er avhengige og tett integrerte funksjoner som utøves av en leder (Kirkhaug, 2015, s. 30). I Forsvarets HR-strategi (2014) betegnes ledelse som paraplybegrepet, hvor lederskap og styring er de to dimensjonene av aktiviteten som utøves av en leder. Styring er den administrative dimensjonen, mens lederskap er den mellommenneskelige dimensjonen.

Det synes å være enighet om at en leders oppgaver deles i administrative og mellommenneskelige gjøremål. I denne oppgaven er det den mellommenneskelige dimensjonen av ledelse som undersøkes. Denne oppgaven vil vekselvis benytte begrepene lederskap og ledelse om det mellommenneskelige aspektet ved ledelse avhengig av hvilke kilder som benyttes.

### 2.1.1 Lederadferd

Hva som kjennetegner effektiv ledelse har vært omtalt siden Sun Tzu. I *The Art of War* (400-320 fvt.) skriver Sun Tzu blant annet om at lederen må være rollemodell, og vise omsorg for sine menn. Før omkring 1940 fokuserte forskningen og litteraturen på lederens personlighet og lederegenskaper, såkalt trekkteori. Det viste seg vanskelig å fastslå bestemte felles personlighetstrekk hos effektive ledere, og de senere års forskning og teorier innen ledelse har dreid seg om lederstil og lederens adferd (Martinsen, 2016, ss. 124-127). Lederadferd er det lederen faktisk gjør, likevel tilsier forskning at lederens personlighet påvirker lederens adferd (Martinsen & Glasø, 2014).

Effektiv ledelse har i adferdsskolen i stor grad dreid seg om å at lederen må justere lederadferden sin etter situasjonen han står i, eller modenhetsnivået til de undergitte (Hersey & Blanchard, 1988, ss. 169-201). Forskjellig kontekst og situasjon krever forskjellig lederadferd. Blant annet kan en mer styrende lederstil fungere på nytt, uerfarent personell, mens erfarne arbeidere yter bedre hvis de blir gitt ansvar og eierskap til oppgavene. En god og effektiv leder er således en leder som evner å tilpasse lederstilen sin til den gitte situasjonen, og evner å spille på et bredt spekter av lederadferder.

På samme måte som med *ledelse* og *lederskap* kommer det frem at litteraturen benytter begrepene *lederstil* og *lederadferd* noe om hverandre. Det synes likevel at de kildene som er konsekvente benytter *lederadferd* om konkretiserte handlinger, mens *lederstil*, eller *orienteringsretning* benyttes som samlebetegnelse på en adferdskategori. For eksempel kan en leder utvise omsorgsadferd som en del av en relasjonsorientert lederstil (Skogstad, 2015, s. 24). I denne oppgaven benyttes i hovedsak *lederadferd* om det lederskapet lederen utøver.

Lederadferd har tradisjonelt blitt gruppert inn i to adferdskategorier, eller orienteringsretninger, med styrende, resultatorientert adferd på den ene siden, og støttende, relasjonsorientert adferd på andre siden (Høst, 2016, s. 14). Luftforsvarets håndbok i ledelse underbygger denne tankegangen ved at den angir en leders to hovedoppgaver til å være å løse oppdrag og ta vare på sitt personell (Solheim, Henriksen, & Skjevdal, 1995, s. 349).

Nyere ledelsesmodeller har en tredje orienteringsretning, utviklingsorientering, som går på at lederen bygger opp og utvikler medarbeiderne (Ekvall & Arvonen, 1991).

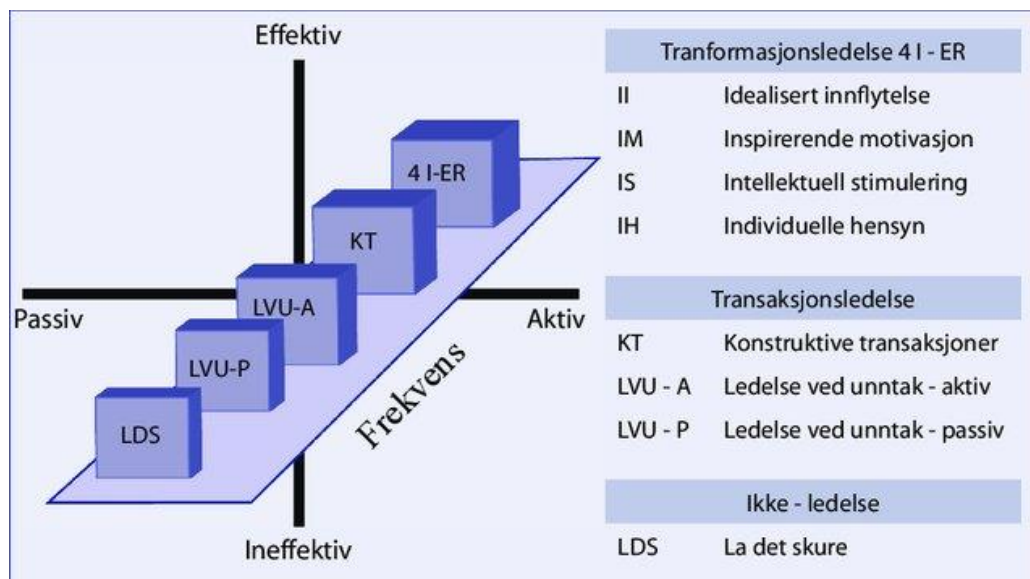


Utviklingsorienteringen er basert på transformasjonsledelse fra fullspektrumsmodellen til Bass (2015).

### 2.1.2 Fullspektrumsmodellen

Basert på Burns sitt arbeid på 1970-tallet (Burns, 1978) la Bass (1985) frem en modell for transaksjons- og transformasjonsledelse. Denne ble videreutviklet til *fullspektrumsmodellen*, som i tillegg til transaksjonsledelse og transformasjonsledelse også *inkluderer la-det-skure-ledelse*, som er passiv lederadferd (Bass, 2015).

Transaksjonsledelse henger sammen med de tradisjonelle orienteringsretningene, hvor det foregår et bytteforhold mellom leder og ansatt, med løfte om anerkjennelse og belønning for gode resultater og trussel om straff for dårlige resultater. Transformasjonsledelse ble derfor i modellen tatt frem som en ny retning som heller skulle stimulere og utvikle de ansattes interesse til det beste for organisasjonen (Bass, 2015). Både transaksjon- og transformasjonsledelse er lederstiler hvor lederen er aktiv.



Figur 1- Fullspektrumsmodellen (Kaufmann & Kaufmann, 2003)

I modellen settes lederadferd fra transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og la-det-skure-ledelse opp i to dimensjoner, med grad av passiv/aktiv adferd på x-aksen, og grad av ineffektiv/effektiv adferd på y-aksen. Størrelsen på boksene i figuren indikerer også hvor hyppig lederstilen bør benyttes (Bass & Riggio, 2006, s. 9).

Modellen hentyder at gode ledere må spille på alle aspekter av modellen, men at hovedvekten bør ligge på transformasjonsledelse og på konstruktive transaksjoner. Transformasjonsledelse er i modellen ansett som den mest effektive formen for ledelse, selv om modellen anerkjenner at situasjoner kan kreve transaksjonsledelse. La-det-skure-ledelse er i modellen regnet som den mest ineffektive formen for ledelse (Bass & Riggio, 2006, ss. 7-11).

For å måle transformasjons-, transaksjons- og laissez-faire-ledelse, utviklet Bass og Avolio, sammen med fullspektrumsmodellen, et instrument for lederevaluering kalt *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass, 1985). Undersøkelser gjort med dette testsettet viser at ledere som blir ansett som gode ledere, i stor grad benytter seg av transformasjonsledelse (Bass, 2015, ss. 112-113). Deler av MLQ blir benyttet i FMU, som utgjør datagrunnlaget til denne oppgaven.

Fullspektrumsmodellen er i de senere årene kritisert for uklare begreper og uklare forhold til andre ledelsesteorier. I tillegg etterlyses det en rød tråd fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse. Selve ideen om transformasjonsledelse ser dog ut til å være en robust ledelsesteori med gode forskningsresultater på effekt (Martinsen, Forskning på transformasjonsledelse, 2014, ss. 140-141). Ledelsesteoretiker Yukl kritiserer fullspektrumsmodellen, blant annet, for å ha manglende empirisk støtte for deler av transaksjonsledelsesbegrepet, samt at modellen mangler viktige deler fra oppdragsorienterings- og relasjonsorienteringsretningene (Yukl, 1999).

### **2.1.3 Tre-delt taksonomi for lederadferd**

Før fullspektrumsmodellen var lederadferd delt inn i to orienteringsretninger; relasjons- og oppgaveorientert lederadferd. På 1990-tallet fant studier både fra Sverige (Ekvall & Arvonen, 1991) og senere USA (Yukl, 1999) empirisk støtte for endrings- eller utviklingsorientert lederadferd som en tredje orienteringsretning. Yukl kritiserte Bass sin fullspektrumsmodell for blant annet lite sammenheng mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, samt dårlig empirisk grunnlag. Derimot fremholdt han at transformasjonsledelse er et viktig bidrag til ledelseslitteraturen (Yukl, 1999).

Den moderne tredelte taksonomien består av oppgaveorientering, relasjonsorientering og utviklingsorientering. En norsk versjon av taksonomien for lederadferd inkluderer et undersøkelsesinstrument for vurdering av ledere (Martinsen, 2016, s. 145). Spørsmål fra dette

instrumentet inngår i Forsvarets medarbeiderundersøkelse som utgjør datagrunnlaget denne oppgaven benytter seg av.

Det finnes lite direkte forskning på hvilken av lederstilene som er den mest effektive. En metastudie som har studert forskning på tilsvarende ledelsesbegreper hentyder at relasjonsorientering er mest effektiv, etterfulgt av utviklingsorientering og tilslutt oppgaveorientering (Martinsen, 2016, ss. 146-147). En oppgave om lederstiler i Forsvaret fra 2017 fant også ut at relasjonsorientert lederstil hadde størst positiv sammenheng med jobbtilfredshet og arbeidsmiljø (Bach, 2017).

### **Oppgaveorientering**

Ved en oppgaveorientert lederstil vil lederen være fremtredende, og sette klare mål om resultater, og følge opp disse. Lederen organiserer arbeidet for å øke effektivitet, planlegge operasjoner med kort tidshorison, og tildele arbeidsoppgaver med forklarte prioriteringer. Lederen tar tak i umiddelbare utfordringer som kan forstyrre fremdriften i arbeidet. (Yukl, 2013, s. 52)

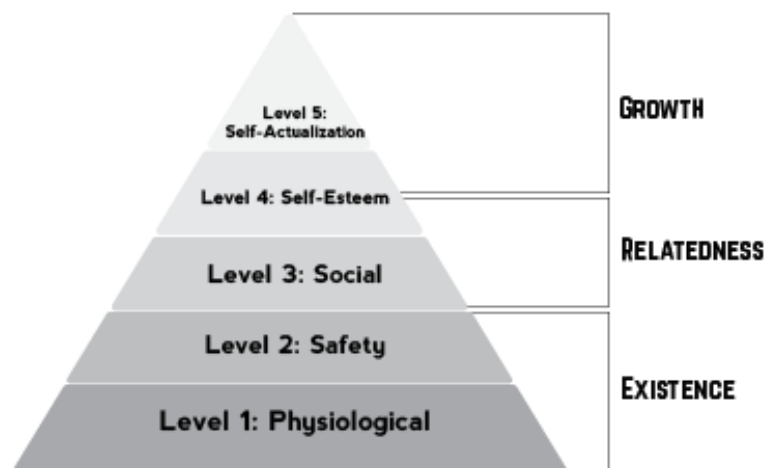
Oppgaveorientering sammenfaller i stor grad med transaksjonsledelse i Bass sin fullspektrumsmodell, som delvis er en samlebetegnelse på tidligere ledelsesmodeller i paradigmet før transformasjonsledelse kom på banen fra 1970-tallet. Samtidig inkluderer transaksjonsledelse adferd som en leder må kunne spille på i gitte situasjoner (Li, 2014, ss. 16-19).

Den mest konstruktive formen for transaksjonsledelse er *betinget belønning*, hvor det ledes gjennom mål og forventninger, hvor belønning i form av materielle eller økonomiske goder avtales på forhånd. Belønning og straff er ytre motivasjon, og gir ikke den samme varige motivasjonseffekten som transformasjonsledelse, som er indre motivert (Li, 2014, s. 21). Transaksjonene knyttes opp mot klare krav og forventninger. Dette kan sees i sammenheng med den klassiske, autoritære og oppdragsorienterte ledelsesformen. Hvilke faktorer som benyttes som belønning har gjennom tiden blitt utviklet på bakgrunn av behovs- og motivasjonsteoriene for å oppnå best effekt. Bland annet gir det at lovnad om mer ansvar og forfremmelse treffer vekstfaktorene bedre enn lovnad om høyere lønn (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-139).

Transaksjonsledelse inkluderer også at lederen følger opp avvik fra regler, rutiner og målsetninger. Korrigering skjer enten som aktiv ledelse ved unntak, hvor lederen aktivt kontrollerer og justerer det de ansatte gjør, eller passiv avviksledelse, der lederen kun griper inn ved behov. Begge disse formene er regnet for mindre effektive enn transformasjonsledelse (Li, 2014, s. 22). Om transaksjon- og transformasjonsledelse har Bass, referert av Skogstad (2015, s. 29), fremholdt at transaksjonsledelse fører til ordinære resultater, mens transformasjonsledelse fører til ekstraordinære resultat.

### **Relasjonsorientering**

Ved en relasjonsorientert lederstil ønsker lederen å bli kjent med medarbeiderne, gi anerkjennelse for godt utført arbeid, og rom for at medarbeiderne skal kunne utvikle seg. Annerkjennelse som belønning finner vi igjen i transaksjonsledelse fra fullspektrumsmodellen. En relasjonsorientert leder gir støtte og oppmuntring, og viser tillitt til at medarbeiderne kan mestre vanskelige oppgaver. Lederen sosialiserer og bygger relasjoner med medarbeidere, og tar medarbeiderne med på beslutninger. Lederen veileder der det passer, og gir ansatte fullmakter til å gjøre ting på sin egen måte. Medarbeiderne holdes godt informert om ting som kan komme til å påvirke dem, og hjelper til med å løse eventuelle konflikter på en konstruktiv måte. Lederen bygger avdelingskultur og bedriver teambuilding, rekrutterer og integrerer nye medlemmer til teamet (Yukl, 2013, s. 52).



*Figur 2 - Maslows og Alderfers behovspyramider (Maharja, 2018)*

Ledelse dreier seg om å påvirke, eller motivere andre til ønsket måloppnåelse. Behovs- og motivasjonsteorier har derfor en sentral del i ledelsesteoriene, for å forstå hvordan en medarbeider kan påvirkes. Maslow og Alderfers behovspyramider setter vekstbehov som de

øverst rangerte behov mennesker higer etter å fylle når de grunnleggende eksistens- og relasjonsbehovene er dekket. Vekstbehovene går ut på at mennesker vil yte sitt beste når de får rom til å utvikle og realisere sitt potensial. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 114-118)

### **Utviklingsorientering**

Ved en utviklingsorientert lederstil søker lederen etter nye ideer og løsninger, er åpen for omgivelsene, utvikler visjoner, og inspirerer medarbeiderne (Martinsen, 2016, s. 146). Lederen overvåker den eksterne konteksten for å detektere trusler og muligheter. Han studerer hendelser, konkurrenter og eksterne aktører, og forklarer nye muligheter og endringsbehov for organisasjonen. Lederen oppmuntrer medarbeidere til å finne nye løsninger på kjente problemer, og fremmer innovasjon og strategitenkning. Lederen applauderer nye reformer og fremskritt, og eksperimenterer gjerne med relevante nyvinninger og deling av ny kunnskap i organisasjonen (Yukl, 2013, s. 52).

Utviklingsorientering er basert på transformasjonsledelse hvor de høyereliggende menneskelige vekstbehovene og motivasjonsfaktorene benyttes for å bygge opp, stimulere og utvikle medarbeiderne til å stadig bli bedre, og til å selv ønske og prestere og bli bedre (Skogstad, 2015, ss. 27-29). Sentralt i transformasjonsledelse er idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn (Høst, 2016, s. 83).

*Idealisert innflytelse* går ut på at lederen er rollemodell, skaper mål, visjoner og stolthet. *Inspirerende motivasjon* er når lederen stiller høye forventinger, gir ansvar og eierskap til medarbeiderne. *Intellektuell stimulering* er der hvor lederen stimulerer medarbeidernes bruk av sin egen intelligens, at de kan prøve og feile, og utvikle seg. *Individuelle hensyn* er når lederen rådgir, instruerer, gir oppmerksomhet og viser interesse i den enkelte (Høst, 2016, s. 83).

Teorien om transformasjonsledelse har vært med på å bringe en ny dimensjon til de klassiske todimensjonale modellene med resultat- og relasjonsorientering. Transformasjonsledelse vil derfor være viktig i denne oppgaven da det beskriver en lederstil eller adferdssett som en leder kan spille på.

Tidligere oppgaver innen emnet har vist at utviklingsorientert lederstil har en svak positiv korrelasjon med jobbtilfredshet i Forsvaret, og at denne er uavhengig av de organisatoriske-

og individuelle forholdene. Samme studie fant også en svak sammenheng mellom utviklingsorientert lederstil og stress (Bach, 2017).

### En fjerde orienteringsretning?

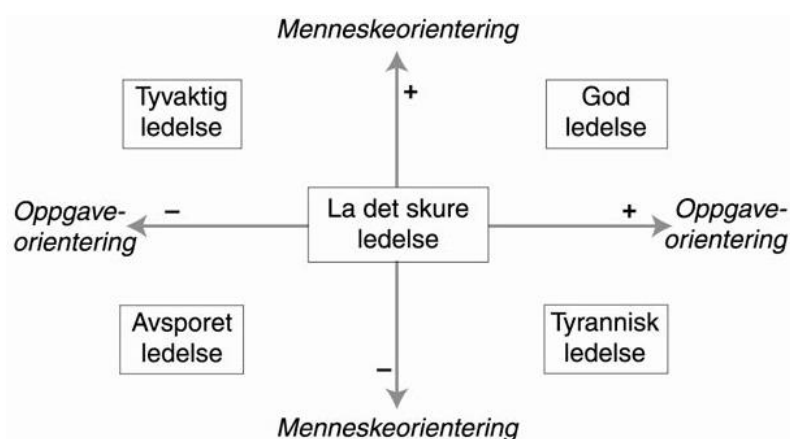
I senere tid har Yukl (2012) argumentert for en fjerde orienteringsretning som er ekstern lederadferd. Dette går på lederens prioritering av nettverksbygging, representasjon og strategitenkning.

### 2.1.4 Destruktiv lederadferd

Tredelingen av lederadferd inkluderer og tar innover seg relevante teorier og relevant forskning på ledelse. Allikevel mangler taksonomien den destruktive dimensjonen av lederadferd. Inndelingen bør derfor sees i sammenheng med teoriene om destruktiv lederadferd. Denne oppgaven vil kartlegge leders bruk av oppgave- relasjons- og utviklingsorientert adferd samt, se på destruktive lederadferder.

Siden 1990-tallet har ledelsesforskningen i økende grad inkludert den negative påvirkning en leder kan ha på effektivitet og trivsel i en organisasjon (Skogstad, 2015, s. 29). Destruktiv ledelse har blitt delt inn i aktiv- og passiv destruktiv ledelse, hvor la-det-skure-ledelse fra fullspektrumsmodellen utgjør den passive siden (Einarsen, Skogstad, & Aasland, 2015).

Destruktiv lederadferd trenger hverken å være med vilje, eller å være konsekvent. Det kan være lederadferd som kun kommer frem ovenfor spesifikke personer, eller i spesielle situasjoner. En ellers god leder kan tidvis utvise destruktiv lederadferd. (Kant, 2019).



Figur 3 - En helhetlig modell for destruktiv lederadferd (Einarsen, Skogstad, & Aasland, 2015, p. 213)

En norsk utviklet modell for destruktiv lederadferd (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007) bygger på de klassiske todimensjonale modellene om relasjon- og oppgaveorientering som lederstiler. Modellen setter i tillegg adferden i hver dimensjon opp på en skala fra destruktiv til konstruktiv, hvor lederadferden kan variere. Modellen går ut fra at en leders adferd både kan være konstruktiv og destruktiv, enten samtidig eller varierende over tid, og at lederadferden kan påvirke både underordnede og virksomheten (Einarsen, Skogstad, & Aasland, 2015, ss. 212-213). Påvirkning på underordnede og virkningen det har ser vi igjen fra de klassiske to-dimensjonale modellene om relasjon- og oppgaveorientering som lederstiler. Tillegget til de klassiske modellene er at lederadferden kan variere mellom konstruktiv og destruktiv i de to dimensjonene. Ut fra modellen får vi fem lederstiler, hvorav fire destruktive.

### **Passiv lederadferd**

Laissez-faire er fransk for *la-det-skure*, og hentyder til en meget passiv lederstil. Mens transaksjonsledelse i stor grad går ut på ledelse ved å korrigere unntak, enten aktivt eller passivt, vil *la-det-skure*-ledelse være en mer ekstremt passiv tilnærming hvor den formelle lederen ikke involverer seg, eller tar beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 471). *La-det-skure*-ledelse omtales også som *ikke-ledelse* eller *laissez-faire-ledelse* i norsk ledelseslitteratur (Olsen & Espevik, 2009, s. 47). Undersøkelser har vist at *la-det-skure*-ledelse er utbredt både i sivil og militær sektor i Norge (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010) og (Andersen, 2016), og at *la-det-skure*-ledelse er en kjerneårsak til jobbstress (Skogstad, Hetland, Glasø, & Einarsen, 2014). En studie i Forsvaret har også vist at *la-det-skure*-ledelse har større effekt eller påvirkningskraft i negativ retning enn transformasjonsledelse har i positiv retning (Moe, 2017). Det er også gjort funn i retning av at menn i Forsvaret blir mer negativt påvirket av *la-det-skure*-ledelse enn kvinner (Nybråten & Pedersen, 2018).

Det teoretiske fokuset er i stor grad fokusert på konstruktiv lederadferd og aktiv adferd. Derfor er det viktig å ha med aspektet om at passiv ledelse er en form for lederadferd, eller mangel på lederadferd, som påvirker medarbeiderne og det psykososiale arbeidsmiljøet.

## **Negativ lederadferd**

I henhold til modellen over må en leder være konstruktiv innen både oppgaveorientering og relasjonsorientering for å utøve god ledelse. Selv om modellen kun har de to klassiske orienteringsretningene vil *god ledelse* inkludere ledelse som transformasjonsledelse (Kant, 2019).

*Tyvaktig ledelse* er når lederen støtter og bygger opp medarbeiderne, samtidig som han ikke handler i organisasjonens beste interesser (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010). Situasjonen kan være typisk for mellomledere som står mellom interessekonflikter mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og tar fullt parti med arbeidstaker (Kant, 2019). Det kan også være mer graverende adferd, hvor lederen underslår, eller stjeler fra bedriften. Adferden regnes som destruktiv da den handler imot organisasjonens interesse.

*Tyrannisk ledelse* blir i motsatt fall hvor lederen overser de ansattes behov og trivsel til fordel for bedriftens mål. Resultater oppnås på bekostning av de ansatte, og trakassering av undergitte kan forekomme. Overordnede kan tolerere adferden på kort sikt da de ser gode resultater, og det kan ta lengre tid før de blir bevisste den negative adferden (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007).

*Avsporet ledelse* er destruktiv i både relasjon- og oppgaveorientering. Adferd her kan være egosentrisk, trakasserende og manipulerende, mens lederen er lat og ute av stand til å bygge team. En avsporet leder kan også jobbe mot andre mål enn det organisasjonen vil (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010).

Både tyvaktig, tyrannisk og avsporet ledelse er aktive former for destruktiv ledelse, og vil i denne oppgaven omtales med samlebegrepet *negativ lederadferd*.

## **Destruktiv og konstruktiv ledelse**

Modellen til Einarsen, Aasland og Skogstad tar ikke med dimensjonen utviklingsorientering fra transformasjonsledelse i modellen. Den beskriver heller ikke god, konstruktiv ledelse i detalj. Således står ikke modellen som en fullstendig modell for lederadferd for seg selv. Modellen binger dog en ny side til begrepet ledelse, ved at lederadferd både kan påvirke i negativ og positiv retning. Da denne oppgaven fokuserer på effekt av lederadferd vil det være relevant å også se på påvirkningen av destruktiv ledelse. I denne oppgaven vil jeg se på de to typene destruktiv ledelse som motpoler til de tre konstruktive orienteringsretningene.



En studie ved Statens Arbeidsmiljøinstitutt og Universitetet i Bergen har sett at negativ ledelse fører til reduksjon i jobbtrivsel i et seksmånedersperspektiv, men ikke over en toårsperiode. Tilsvarende så de at passiv ledelse ikke hadde negativ effekt på kort sikt, men reduserte jobbtrivsel i et to-års perspektiv. Teorien er at negativ lederadferd blir korrigerert fort, mens passiv lederadferd lettere passerer de overordnede (Smith-Isaksen, 2016).

### **2.1.5 Ledelse i Forsvaret**

Som en del av statens maktapparat skal Forsvaret virke i komplekse situasjoner og omgivelser. Dette setter Forsvaret i en særstilling sammenlignet med andre organisasjoner i samfunnet. I krig eller stridshandlinger kan personellet bli utsatt for ekstreme fysiske påkjenninger, som fysisk nedbrytning, søvn- og matdeprivasjon, og alvorlige skader. I tillegg kommer de psykiske påkjenningene, usikkerheten, fare for eget liv, tidspress, tap av kamerater, og store konsekvenser av egne handlinger. En leder i Forsvaret kan måtte kreve at en undergitt både tar liv og i ytterste konsekvens gir sitt eget liv under de forholdene som er nevnt over (Olsen & Espevik, 2009, s. 9). Dette stiller andre krav til operativt lederskap i Forsvaret enn hva som utøves i andre sektorer i samfunnet. Ledelse i ekstreme situasjoner skiller seg fra ledelse ellers med bakgrunn i unike sosiale, psykologiske, og organisatoriske krav i en ekstrem situasjon (Sweeney & Lester, 2011).

En leder som skal fungere under slike forhold er avhengig av både korrekte ledelsesverktøy for å få undergitte til å yte i disse situasjonene, og en robust ledelsesfilosofi som må ta inn over seg krigens krav og krigens natur (Clausewitz, 1832).

Den klassiske oppfatningen er at den mest effektive lederadferden i en ekstrem situasjon er en direkte, autoritær og deltakende lederadferd, fordi oppgaven lederen står ovenfor er i en ustrukturert kontekst (Mitchell & Larson, 1987).

En tidligere undersøkelse gjennomført i Politiet og Forsvaret har funnet et betydelig innslag av relasjonsorientert lederadferd i intense og ekstreme situasjoner (Gjertsen & Moen, 2014).

I boken sin om lederskap under stress skriver Larsson (2010) at den mest effektive lederadferden i situasjoner som er preget av et høyt stressnivå er et utviklende lederskap. Larssons beskrivelse av et utviklende lederskap igjen inkluderer at lederen er et inspirerende og motiverende forbilde for gruppen, har en personlig omtanke, og tar ansvar for sine handlinger (Larsson, 2010).

Forsvaret har gjennom befalsskoler, krigsskoler og stabsskoler alltid hatt et høyt fokus på å utdanne sine ledere til å kunne møte de særskilt krevende omgivelsene på best mulig måte. Det gjennomgående fokuset på ledelsesforskning, samt seleksjon og utdanning av egne ledere er med på å bygge den ledelseskulturen Forsvaret har i dag (Johnsen & Lunde, 2011).

Tradisjonelt har befalet vært overlegne sine undergitte i fagkompetanse, og fremstått som rollemodeller. Verneplikten og intern disponering gjør at det er relativt høy utskiftningsgrad av personell i stillinger i Forsvaret. Ny ordning for militært tilsatte, som tredde i kraft i 2016, skal øke erfaringen og fagkompetansen på de lavere nivå, og gjøre offiserene til generalister med fokus på kommando, ledelse og strategi fremfor fagkompetanse (Forsvaret, 2015).

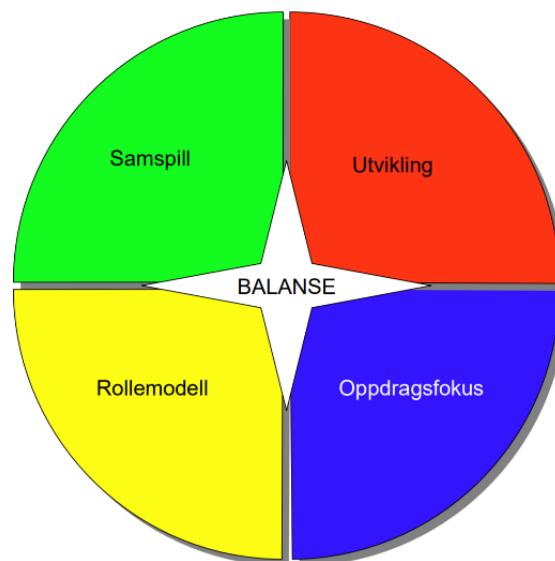
*Oppdragsbasert ledelse (OBL)* er Forsvarets desentralisert ledelsesfilosofi, hvor lederen som står med best situasjonsforståelse og er nærmest situasjonen har eierskapet til utførelse, og kan benytte egen kreativitet, så lenge oppdraget, eller i neste instans, intensjonen bak oppdraget løses (Forsvarets fellesoperative doktrine, 2014, s. 166).

I tillegg til den desentraliserte ledelsesfilosofien har Forsvaret beholdt en del av det ordrebaserte, autoritære systemet i begrepet kommando og kontroll (K2). Dette inkluderer at ledere er delegert myndighet og autoritet til å omsette sjefens intensjon til handling via å lede undergitte og kreve lydighet av disse (Forsvaret, 2012). Grunnlaget for å beholde det autoritære lederskapet side-om-side med OBL, antas knyttet til erfaringene om hva som fungerer i de ekstreme situasjonene og omgivelsene som personellet kan måtte stå i. Da kan innøvde prosedyrer, drill og ordrebasert lederskap motvirke presset fra omgivelsene, og føre til handling (Johnsen & Lunde, 2011). Forsvaret trenger derfor å dyrke ledere som kan spille på lederstiler fra begge leirer, og som evner å veksle mellom lederstiler basert på situasjon og oppdrag.

## Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse

Det er i vekslingen mellom lydighetskravet og kreativiteten i organisasjonen, og i spenningsfeltet mellom krigens krav og sivile markedsmekanismer at oppdragsbasert ledelse (OBL) skal virke (Forsvaret, 2012). Forsvarssjefen utdyper forutsetningene for OBL i direktivet *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (FGL) (Forsvaret, 2012). I tillegg til organisatoriske forutsetninger, som organisasjonskulturen, setter direktivet *lederen som rollemodell*, og *balansert lederadferd* (BL) som de to individuelle forutsetningene for OBL.

Balansert lederadferd inkluderer oppdragsfokus, samspill og utvikling som roller eller adferd lederen skal tilpasse til situasjonen (Forsvaret, 2012). Dette faller sammen med den tredelte taksonomien som både Martinsen (Lederstil, 2016, s. 146) og Yukl (2012) nevner i ledelseslitteraturen. I tillegg understrekes det at disse tre lederadferdene må være situasjonsavhengige og balanseres. Direktivet fra forsvarssjefen legger til *rollemodell* som en fjerde orienteringsretning, men er ikke helt klart på om rollemodell sorterer under BL, eller står som en sidestilt forutsetning for OBL.



Figur 4 - Balansert lederadferd (Forsvaret, 2012)

Kakestykkene i figuren representerer ønsket lederadferd som skal balanseres av ledere i Forsvaret. Det er således disse orienteringsretningen problemstillingen i oppgaven ønsker å undersøke. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse nevner ikke passiv eller destruktiv lederadferd. Etter gjennomgang av relevant ledelsesteori synes likevel disse viktige å ta med videre i undersøkelsen for et mer komplett bilde av lederadferd.

En studie fra 2018 fant at de ansatte i de tre forsvarsgrenene oppfattet at lederne utøvet BL i relativt stor grad. Derimot fantes det signifikante forskjeller mellom forsvarsgrenene, der ansatte i Hæren opplevde størst grad av BL (Austad, 2018). En annen studie har også sett at det er topplederne som opplever størst grad av BL i Forsvaret (Lübbe, 2017).

### Oppdragsfokus

I BL beskrives oppdragsfokus som oppdragsorientert adferd rettet mot økt effektivitet, planlegging, struktur og fordeling av ressurser. (Forsvaret, 2012). Dette finner vi igjen i oppgaveorientering i ledelsestaksonomien og i transaksjonsledelse fra fullspektrumsmodellen.

### Samspill

Samspill inkluderer adferd som utvikler personell og relasjoner, og bedrer miljøet for samarbeid via forventinger, annerkjennelse og støtte. (Forsvaret, 2012). Dette finner vi igjen i relasjonsorientering i ledelsestaksonomien.

### Utvikling

Utvikling er adferd som bidrar til økt fleksibilitet, kreativitet og nytenkning ved å analysere omgivelsene og planlegge og iverksette ut fra disse (Forsvaret, 2012). Dette finner vi igjen i endrings- eller utviklingsorientering i ledelsestaksonomien, samt i transformasjonsledelse fra fullspektrumsmodellen.

### Lederen som rollemodell

Lederen som rollemodell er ikke omtalt i hverken fullspektrumsmodellen eller den etablerte ledelsestaksonomien. Rollemodell-adferd har heller ingen veldig klar likhet med Yukls fjerde eksterne/strategiske orienteringsretning (Yukl, 2012), men har sterke likhetstrekk med teoriene om karismatisk ledelse og autentisk ledelse, samt idealisert innflytelse fra transformasjonsledelse, hvor lederen er respektert og beundret av medarbeiderne, som gjerne etterligner lederen (Høst, 2016, s. 83).

Karismatisk ledelse ble først omtalt av Max Weber (1947) som de symbolske og følelsesmessige sidene ved ledelse. I karismatisk ledelse formulerer lederen visjoner, og skaper organisasjonstilhørighet, samhold, og kultur (Høst, 2016, s. 74). Lederen som rollemodell vil også kunne være driveren av teamutviklingen i sin gruppe, i funksjon av å være den inspirerende lederen som skaper samhold og kultur.

Autentisk ledelse inkluderer ydmykhet, ærlighet, driv, verdier, overbevisninger og selvinnsikt i en kontekstavhengig og oppgaveorientert sammenheng. Lederen må kjenne sine egne styrker og svakheter, samt ha et bevisst forhold til egen adferd og hvordan den påvirker andre. Lederen skal ha integriteten i behold, fremstå konsekvent og forutsigbar, og være *hel ved* (Kvålshaugen, 2007). Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi omtaler en *avkledningseffekt* i pressede situasjoner, som gjør at *det sanne jeg* kommer frem. Dette er situasjoner som fordrer autentisk ledelse for at lederen skal beholde integriteten selv i de pressede situasjonene. En ikke-autentisk leder er således en som prøver å spille, eller påta seg en rolle som ikke samsvarer med vedkommende egentlige karakter (Olsen & Espevik, 2009).

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse beskriver at lederen som rollemodell inkluderer lederen som et forbilde, med integriteten i behold selv i vanskelige situasjoner, samt det at lederens verdigrunnlag bygger på respekt, ansvar og mot (Forsvaret, 2012). Det er viktig at en leder som er et sosialt midtpunkt, er lojal til og fremhever organisasjonens verdier og interesser, da en god rollemodell vil ha større påvirkning enn nedskrevne visjoner og handlingsplaner (Kirkhaug, 2015, s. 163). Holdningene og adferdsformen til en rollemodell vil kunne oppfattes så attraktive at andre medarbeidere ønsker å etterligne disse, og det kan spre seg til kulturen i organisasjonen.

I undersøkelsen som oppgavens datasett bygger på overlapper faktorene for rollemodell og samspill på en slik måte at de to har blitt slått sammen til ett begrep (Forsvaret, 2015). Jeg vil derfor i oppgaven ha med rollemodelladferd som en av de lederstilene som undersøkes. Samspill vil ikke være med videre som en egen orienteringsretning, men vil i stor grad være dekket av begrepet rollemodell videre i oppgaven.

### **2.1.6 Oppsummering lederadferd**

Passiv og negativ lederadferd tas med videre til oppgavens undersøkelse som to destruktive lederadferder. Oppgaveorientering og utviklingsorientering tas også med videre. På grunn av datagrunnlaget som oppgaven videre er basert på, slås lederen som rollemodell sammen med samspill/relasjonsorienterings og vil videre sees på under ett, omtalt som *rollemodell*. Dette gir oss tre konstruktive lederadferder, og to destruktive.

## 2.2 Psykososialt arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø kan være både det fysiske-kjemiske arbeidsmiljøet, som inkluderer helse, miljø og sikkerhet (HMS), og det kan være det psykososiale arbeidsmiljøet som blant annet omfatter trivselsfaktorer og organisasjonskultur. I denne oppgaven er det de psykososiale trivselsfaktorene ved arbeidsmiljøet, og ikke sikkerhet og vernebestemmelser, som undersøkes. Når jeg i denne oppgaven omtaler arbeidsmiljø, menes det psykososiale arbeidsmiljøet.

Begrepet psykososialt arbeidsmiljø (PSA) består av både psykiske og sosiale faktorer, som begge er relatert til arbeidet. Førstnevnte faktorer er individuelle egenskaper, som persepsjon og mestring, mens den sosiale delen er det mellommenneskelige, organisatoriske samspillet på jobben (Skogstad, 2000, s. 16).

Det psykososiale arbeidsmiljøet deles således inn i individuelle og organisatoriske forhold. På individnivået er ytre påvirkning og forhold som jobbtrivsel, velvære, utbrenthet, jobbengasjement, psykosomatiske symptomer og ytelser relevant (Skogstad, 2000, s. 17). Teorier innenfor PSA deles gjerne også inn i to perspektiver: motivasjonsperspektivet og stressperspektivet, hvor påvirkning innenfor begge perspektivene kan ha både positive og negative effekter (Skogstad, 2000, s. 18).

Motivasjonsperspektivet angir gir seks psykososiale behov ved arbeidsmiljøet. Dette er behov for innhold som stiller krav, og som gir et minimum av variasjon, behov for å lære og utvikle seg, behov for å treffe beslutninger innen eget arbeidsområde, behov for anseelse, respekt og støtte, behov for å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, samt behov for at jobben er forenlig med en ønsket framtid (Skogstad, 2000).

Forsvarets medarbeiderundersøkelse for 2018 utgjør datagrunnlaget for denne oppgaven. Undersøkelsen har valgt jobbtilfredshet, jobbautonomi, indre motivasjon, arbeidsengasjement og utbrenthet som utfallsvariabler for å si noe om de ansattes opplevde psykososialt arbeidsmiljø i Forsvaret.

### **2.2.1 Arbeidsengasjement og utbrenthet**

Jobb- eller arbeidsengasjement regnes for å være det motsatte av utbrenthet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 51). Arbeidsengasjement er en positiv tilstand, relatert til arbeidet, hvor entusiasmen stimulerer til økt effektivitet og ytelse i arbeidet, samt en opplevelse av motivasjon og velvære på slutten av arbeidsdagen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 322). Faktorer som påvirker arbeidsengasjementet vil være positivt både for det psykososiale arbeidsmiljøet og for arbeidseffektivitet.

Arbeidsengasjement skyldes indre motivasjon, og fremskritt i arbeidet. Jobbtilfredshet og arbeidsforpliktelse regnes som betingelser for arbeidsengasjementet, som ikke kun er knyttet til arbeidsoppgavene, men er en mer overordnet positiv mental tilstand på jobben. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 321). Komponentene i arbeidstilfredshet er vitalitet, entusiasme og absorpsjon. I tillegg er krav og ressurser, eller mangel på ressurser, premissgivende for arbeidsengasjementet som på negativ side kan gå over i utbrenthet.

Stress, utmattelse og utbrenthet kan være et resultat av høy arbeidsbelastning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 303-304). Utbrenthet er en tilstand av utmattelse og likegyldighet til jobben og arbeidsoppgavene, og kommer av for høye jobbkraav kombinert med lite jobberessurser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 322). Utmattelse har negativ effekt på den enkeltes helse, mens arbeidsengasjement har positiv effekt på arbeidseffektivitet.

### **2.2.2 Jobbautonomi**

Jobbautonomi, også kalt jobbkontroll eller selvbestemmelse, er evnen og mulighetene medarbeideren har til å gjøre egne valg og vurderinger, og jobbe på en selvstendig måte med kontroll over egen arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 142). Medansvar, involvering, eierskap til oppgavene, og friheten til å selv styre utførelse av disse gir en høyere opplevd autonomi, som igjen er en indre motivasjonsfaktor i arbeidet.

Jobbautonomi er nært knyttet til muligheten til å benytte egne ferdigheter i jobben, samt videreutvikle disse. Det å tilegne seg ferdigheter eller kunnskap vil kunne bidra til å gi medarbeidere bedre påvirkningsmuligheter og selvbestemmelse i jobben (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018). Jobbautonomi fører til indre motivasjon, og treffer motivasjonsperspektivets behov for å lære og utvikle seg, samt behov for å treffe beslutninger innen eget arbeidsområde.

### **2.2.3 Indre motivasjon**

I kognitiv evalueringsteori skiller forskerne Deci & Ryan (Ryan & Deci, 2000) mellom indre- og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning, som i transaksjonsledelse, hvor motivasjonen ligger utenfor selve arbeidsutførelsen, men indre motivasjon er motivasjonen og gleden som kommer av arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Indre motivasjon kommer av behov for kompetanseopplevelse, og behovet for selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129) og er således er følge av jobbautonomi.

Mestringsfølelse og eierskap til oppgaver vil fremme indre motivasjon, mens for stort fokus på ytre belønningsfaktorer kan ta gleden ut av arbeidet, og svekke den indre motivasjonen. Deci og Ryan regner indre motivasjon som bedre enn ytre, da den er mer ekte, langvarig og selvdreven, uten krav til ytre belønning (Ryan & Deci, 2000).

Norsk forskning viser at indre motivasjon er positivt relatert til jobbproduktivitet, arbeidsengasjement, ekstrarolleadferd, samt lavere turnoverintensjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 131).

### **2.2.4 Jobbtilfredshet**

Herzberg sin tofaktorteori delte faktorer som påvirker trivsel og engasjement inn i hygiene- og vekstfaktorer. Hygienefaktorene er de grunnleggende faktorene hvor bortfall vil øke mistrivsel, uten at bedring i hygienefaktorer nødvendigvis vil føre til engasjement. Derimot kan en bedring føre til økt trivsel. Eksempler på hygienefaktorer er: tilstrekkelig arbeidsbelysning og lønn. I motsatt fall vil bedring av vekstfaktorer bedre arbeidsengasjement og øke den indre motivasjonen, mens mangel ikke nødvendigvis vil føre til negativ jobbtilfredshet. Eksempler på vekstfaktorer er annerkjennelse, ansvar og egenutvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-139).

Herzbergs vekstfaktorer sammenfaller i stor grad med toppnivåene i behovspyramidene til Maslow og Alderfer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 114-118). Begrepet jobbtilfredshet brukes i liten grad i dag til direkte å si noe om jobbprestasjon, men det sier noe om menneskers evne til å fungere på arbeidsplassen, samt at det inngår i det videre begrepet arbeidsengasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 296).



### **2.2.5 Lederens påvirkning på PSA**

Ansattes mulighet til kontroll over utførelse av arbeidet, krav som stilles, anerkjennelse for den innsatsen de legger ned, og hvorvidt jobben er meningsfylt er det klart mulig for ledere å påvirke (Smith-Isaksen, 2016). Ledelse kan sies å være å motivere undergitte til å utføre arbeidsoppgaver. En motivert medarbeider ønsker å prestere, og jobber mer effektivt enn umotiverte medarbeidere.

Psykososialt arbeidsmiljø påvirker helse, trivsel og yteevne (Skogstad, 2000). omtrent 15 prosent av sykefraværet blant yrkesaktive i Norge kan tilskrives høye krav og lite støttende lederskap (Smith-Isaksen, 2016).

Yukl (2015) fremhever det psykososiale arbeidsmiljøet som en del av organisasjonskulturen på arbeidsplassen, og at lederen som rollemodell er en av de primære mekanismene for kulturpåvirkning i en organisasjon. Dette passer med fokuset gitt i Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse, hvor lederen omtales som en rollemodell (Forsvaret, 2012). Som leder ønsker man å påvirke medarbeidernes motivasjon og trivsel, og som ledd i dette være med å sørge for et godt psykososialt arbeidsmiljø.

Oppsummert vil jeg ta med arbeidsengasjement, utbrenthet, jobbautonomi, indre motivasjon og jobbtilfredshet som utfallsvariabler videre i undersøkelsen for å se på det psykososiale arbeidsmiljøet.

## **2.3 Hypoteser**

Med bakgrunn i oppgavens problemstilling, teoriene og begrepene som er redegjort for over, vil følgende hypoteser undersøkes i denne oppgaven:

*H1. Oppdragsorientert lederadferd påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet positivt.*

*H2. Lederen som rollemodell påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet positivt.*

*H3. Utviklingsorientert lederadferd påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet positivt.*

*H4. Passiv lederadferd påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet negativt.*

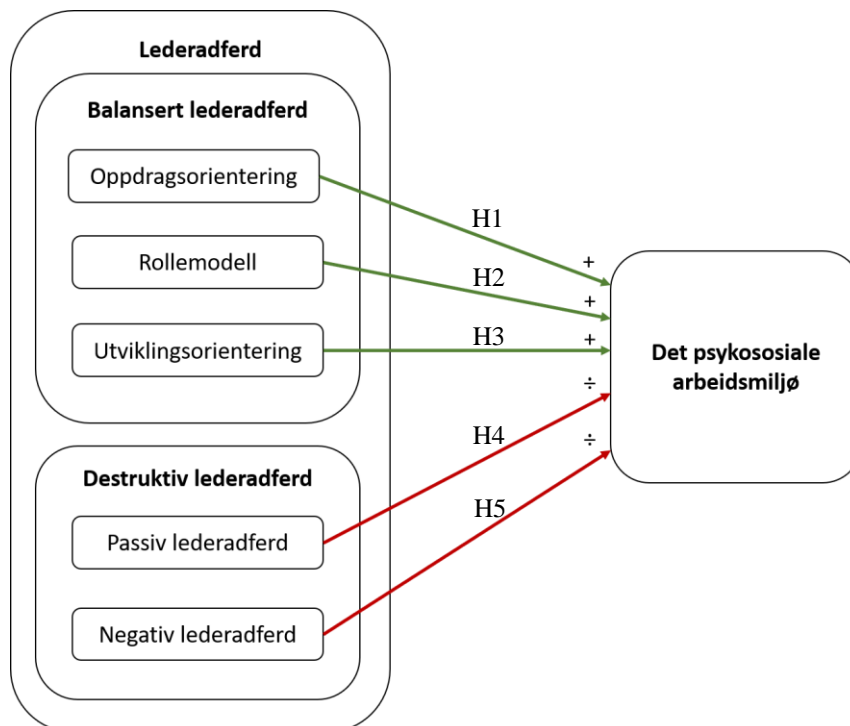
*H5. Negativ lederadferd påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet negativt.*

Underforstått i hypotesene vil positiv påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet føre til et bedre psykososialt arbeidsmiljø, mens negativ påvirkning vil føre til et dårligere psykososialt arbeidsmiljø.

Grunnet utformingen av datasettet er samspill (relasjonsorientering) slått sammen med lederen som rollemodell, heretter referert til som rollemodell.

## 2.4 Forskningsmodell

Følgende forskningsmodell, med de fem hypotesene settes opp for undersøkelsen:



Figur 5 - Forskningsmodell

Lederadferd deles inn i følgende uavhengige variabler: balansert lederadferd med oppdragsorientering, rollemodell, utviklingsorientering, samt destruktiv lederadferd gjennom passiv-, og negativ lederadferd. Modellen viser sammenhengen prediktorene har på det psykososiale arbeidsmiljøet, som her er delt inn i følgende avhengige variabler: Jobbautonomi, indre motivasjon, jobbtilfredshet, og arbeidsengasjement.

## 3 Metode

Dette kapitlet presenterer de metodiske valg, teknikker, og analysemetoder som legges til grunn i oppgaven. Kapitlet redegjør først for valgt metode, deretter datagrunnlaget, utvalget, måleinstrumenter og valgte analyser opp mot problemstilling og hypoteser.

### 3.1 Metodevalg

Problemstillingen ønsker å avdekke sammenhengen mellom lederadferd og opplevd psykososialt arbeidsmiljø i Forsvaret. Problemstillingen forutsetter at lederadferd påvirker arbeidsmiljøet, noe faglitteraturen, redegjort for tidligere, gir dekning for.

Det er valgt et deskriptivt forskningsopplegg for kvantitativ metode for å belyse forholdet mellom lederadferd og arbeidsmiljø i Forsvaret som helhet. Undersøkelsen krever en høy grad av ekstern gyldighet og et ekstensivt undersøkelsesopplegg hvor flere leder-medarbeider-forhold undersøkes (Jacobsen, 2016, s. 90) slik at funnene kan generaliseres til å være gyldige for hele Forsvaret. Det kan være til dels store forskjeller på omgivelsene, avdelingskulturene og avdelingenes sammensetning internt i Forsvaret. Det er ikke gitt at erfaringer gjort i én enkelt avdeling kan generaliseres til å gjelde hele Forsvaret.

Funnene i undersøkelsen bør også delvis være overførbare til andre organisasjoner, men som drøftet tidligere har Forsvaret sine interne særegenheter som kan påvirke generaliserbarheten utenfor populasjonen som undersøkes. Ikke minst er det Forsvaret i fredstid som undersøkes, ikke Forsvaret i krise eller krigssituasjoner.

Driverne bak det psykososiale arbeidsmiljøet er komplekse, og det er vanskelig å forutse påvirkningen de konkrete lederadferdene vil ha. En ansatt vil derimot ha en oppfatning av om det er et positivt eller et negativt arbeidsmiljø, og kunne si noe om lederens adferd eller lederstil. Dette kartlegges gjennom en tverrsnittstudie for å finne korrelasjon mellom opplevd lederadferd og arbeidsmiljø.

## 3.2 Datagrunnlag

Som datagrunnlag for oppgaven velges sekundærdata hentet fra Forsvarets medarbeiderundersøkelser (FMU) for 2018. Undersøkelsen har, med unntak av i 2009, blitt gjennomført årlig siden 2007 som en elektronisk spørreundersøkelse, utformet som et selvutfyllingsskjema for samtlige ansatte i Forsvaret. Undersøkelsen inneholder både standardiserte spørsmål fra QPS-Nordic, som måler arbeidsmiljø (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2019), og MLQ som måler lederstiler (Hetland, 2006), samt spørsmål relatert til Forsvarets dimensjoner av balansert lederadferd. Undersøkelsen er således operasjonalisert for det vi ønsker å måle. Utfallsvariablene i 2018-undersøkelsen er nye av året, og har således ikke vært målt tidligere i dette omfanget.

### 3.2.1 Utvalg og frafall

Forsvaret gjennomfører den årlige medarbeiderundersøkelsen blant samtlige ansatte. Dette gjør at det ikke er nødvendig å gjennomføre et sannsynlighetsutvalg. Undersøkelsen ekskluderer vernepliktig personell som avtjener førstegangstjenesten, samt personell i Heimevernet som ikke er del av den stående strukturen. På grunn av dette begrenses undersøkelsen til å gjelde lederadferd og psykososialt arbeidsmiljø opplevd av de fast ansatte i Forsvaret. Totalt i 2018 mottok 14 344 undersøkelsen av den totale teoretisk populasjonen på 15 849 ansatte (Forsvaret.no, 2018). Dette frafallet antas å være knyttet til skjermet og deployert personell.

Selv om undersøkelsen går ut til hele den teoretiske populasjonen er det noe frafall i form av at ikke alle svarer på undersøkelsen. Undersøkelsen forsøker å motvirke dette ved å fremheve at resultatene fra undersøkelsen kan føre til at det blir gjort grep til det bedre på et senere tidspunkt, og ved å sende automatiske purringer på mail til respondenter som ikke har svart. Det er også tydelig presisert at undersøkelsen er anonym. Undersøkelsen foregår på internt intranett i Forsvaret, slik at personellet er nødt til å gjennomføre undersøkelsen i arbeidstiden. Dette kan ekskludere personell i permisjon. Av de som mottok undersøkelsen var det 9 092 som besvarte, noe som utgjør en svarrespons på 63,4%.

Datamaterialet har et bredt utvalg respondenter fra de forskjellige avdelingene og personellkategoriene i Forsvaret, samt andre bakgrunnsvariabler, som kjønn og alder. Dette er viktig for at utvalget skal være så representativt som mulig for den teoretiske populasjonen (Jacobsen, 2016).

Av de 9092 respondentene som besvarte undersøkelsen var 81,1% menn mens 18,9% var kvinner, 28,8% var sivilt ansatte, og 71,2% militært ansatte, hvorav 61% offiserer og 39% spesialister. Aldersgruppen yngre enn 30 år er den desidert største på 32,3%, mens gruppen 31 til 40 år er den minste på 20,4%. Respondentene er fordelt på fjorten avdelinger i Forsvaret, der Hæren utgjør den største avdelingen med 25,3% av alle respondentene.

Svarprosenten i undersøkelsen må ansees som god (Jacobsen, 2016, s. 310), samtidig vil utvalgets størrelse sørge for en lav feilmargin. Med et konfidensnivå på 99% vil feilmarginen være på 0,9%.

### 3.3 Måleinstrumenter

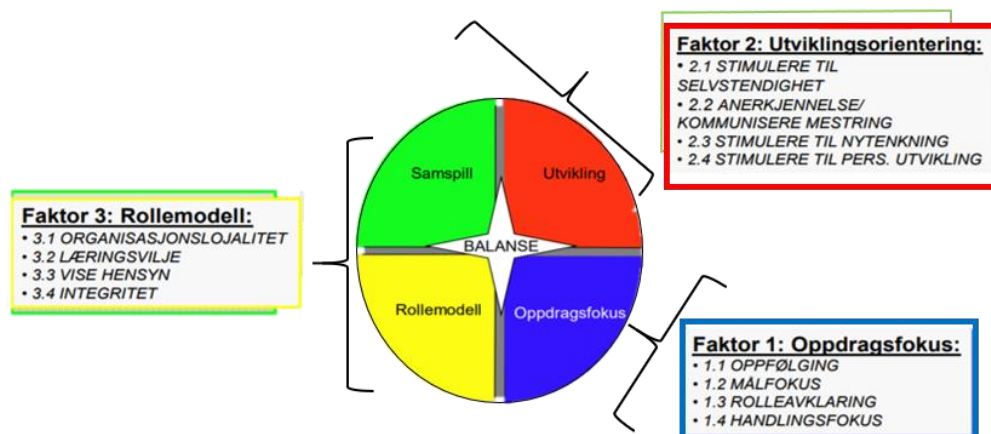
Spørsmålene som nyttes i Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) er i stor grad basert på, og hentet fra *General Questionnaire for Psychological and Social factors at work* (QPS-Nordic) (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2019) og *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio, 2019). I tillegg inkluderes spørsmål fra 360°MIL lederutviklingsverktøy (Forsvaret, 2015), som blant annet tapper Forsvarets dimensjon av balansert lederadferd. Spørsmålene er satt sammen og operasjonalisert for bruk i lederutvikling og FMU av en intern arbeidsgruppe i Forsvaret, og er godt tilpasset denne oppgavens bruksområde.

QPS-Nordic er et måleinstrument for psykologiske, sosiale og organisasjonsmessige faktorer i arbeid, utviklet av forskere fra fire nordiske land, hovedsakelig fra landenes institutter for arbeidsmiljøforskning (Skogstad, et al., 2001).

MLQ er et måleinstrument utviklet av Bass & Avolio (1995), som måler transformasjons-, transaksjons- og laissez-faire-ledelse. Instrumentet er mye brukt i ledelsesforskning, og har god reliabilitet. Kritikk mot metoden er, som med fullspektrumsmodellen, at skalaene er høyt interkorrelerte, og skiller seg lite fra hverandre (Hetland & Sandal, 2006).

I operasjonaliseringsprosessen med 360°MIL lederutviklingsverktøy og FMU reduserte arbeidsgruppen de fire begrepene; samspill, utvikling, oppdragsfokus og rollemodell til tre begreper som dekker samtlige aspekter fra Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) (Forsvaret, 2015). Det ble gjennomført pilottester, analyser og teorigjennomgang, samt validering av de tre nye faktorene. Arbeidsgruppen kom frem til at *rollemodell* korrelerte sterkt med *samspill* (Forsvaret, 2015). I valideringsundersøkelsen av FMU ble det vist

betydelig sammenheng mellom de tre nye faktorene og tilsvarende faktorer fra andre etablerte måleinstrumenter (Forsvaret, 2015).



Figur 6 - 360 MII vs FSJ Grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2015)

Dataene fra FMU 2018 er registrert, kodet, og plottet av Forsvarets høgskole, og utlånt til denne oppgaven som en datafil. For de kvantitative analysene av data benyttes statistikkprogrammet *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versjon 25. Spørsmålene fra spørreundersøkelsen følger i vedlegg 1.

### 3.4 Validering

Det er sentralt at målingene i undersøkelsen møter vitenskapelige krav derfor er datasettet fra FMU gjennomgått for å luke ut feil, som feilkoding, sære verdier eller *missing values*, uten at det ble avdekket feil i datasettet.

Datasettet fra Forsvarets høgskole inneholder flere indikatorer for de valgte variablene som er relevante i oppgaven. Disse benyttes til å sammenligne teori med empiri. Siden spørreundersøkelsen benyttet i oppgaven er utformet utfra anerkjente måleinstrumenter anses indikatorene som valide for analysen.

Det er gjennomført en korrelasjonsanalyse for både de uavhengige og de avhengige variablene for å undersøke overlapping mellom begrepene. Resultatet viste at oppdragsorientering og utviklingsorientering korrelerte signifikant med en korrelasjonskoeffisient på 0,718, og en signifikant korrelasjonskoeffisient på 0,727 mellom arbeidsengasjement og indre motivasjon.

### 3.4.1 Faktoranalyse

På grunnlag av identifiserte overlapp i korrelasjonsanalysen ble det gjennomført eksplorerende faktoranalyser av de uavhengige og de avhengige variablene med det resultatet at antall indikatorer ble redusert for tre av variablene, slik at korrelasjonskoeffisienten mellom variablene kom under 0,7. Faktoranalysene ble gjennomført som en prinsippal komponentanalyse med varimax rotasjon (Gipsrud, Olsson, & Silkoset, 2016, s. 390). For å få med de ønskede variablene fra teorien har eigenverdier under 1,0 blitt akseptert.

#### Uavhengige variabler

De uavhengige variablene er undersøkelsens lederadferder, som vi vil undersøke virkningen av, her delt i balansert lederadferd og destruktiv lederadferd.

#### Balansert lederadferd

De tre målte variablene i balansert lederadferd måles med egenvurdering av totalt tolv rangordnede spørsmål. Spørsmålene er utformet som påstander med syv svaralternativer på en skala fra *helt uenig* til *helt enig*. Tabellen under viser variablene og indikatorer for balansert lederadferd, etter faktoranalysens reduksjon av indikatorer. Indikatorene er basert på 360°MIL lederutviklingsverktøy (Forsvaret, 2018).

#### Destruktiv lederadferd

Destruktiv lederadferd består i oppgaven av passiv-, og negativ lederadferd. Hver av disse måles med egenvurdering av henholdsvis fire og fem rangordnede spørsmål utformet som påstander med fem svaralternativer på en skala fra *helt uenig* til *helt enig*. Tabellen under viser variablene og indikatorer for destruktiv lederadferd. Indikatorene er basert på Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 2019).

**Tabell 1- Faktoranalyse uavhengige variabler**

	Rolle- modell	Oppdrags- orientering	Utviklings- orientering	Passiv lederadferd	Negativ lederadferd
Viser respekt for andre personer	<b>0,611</b>		0,347		-0,487
Er ærlig og oppriktig	<b>0,739</b>		0,304	-0,313	
<del>Prioriterer sine egne karrierebehov over organisasjonen</del>					
<del>Handler uten å konsultere med oss</del>					
Sjekker at fremdriften opprettholdes i arbeidet		<b>0,833</b>			
Fokuserer på resultater mot målsettingene		<b>0,795</b>	0,306		
Tydliggjør hvem som har ansvar for hva		<b>0,653</b>	0,359	-0,361	
<del>Tar tak i problemer når de oppstår</del>					
Leter aktivt etter innsats som kan berømmes			<b>0,763</b>		
Oppfordrer til kreativitet			<b>0,825</b>		
Utfordrer sine medarbeidere til å utvikle seg			<b>0,780</b>		
Stimulerer medarbeidere til å tenke selv			<b>0,749</b>		
Unngår å involvere seg i viktige saker				<b>0,772</b>	
Er ikke til stede når det er behov for ham/ henne				<b>0,721</b>	
Unngår å ta beslutninger				<b>0,802</b>	
Utsetter å svare på spørsmål som haster				<b>0,781</b>	
Latterliggjør andre personer i jobbsammenheng					<b>0,855</b>
Sier at det andre tenker eller føler er dumt					<b>0,846</b>
Kritiserer personer i andres nærvær					<b>0,867</b>
Kommer med negative bemerkninger					<b>0,850</b>
Sier til medarbeidere at de er udugelige					<b>0,783</b>
Eigenverdi	0,6	0,8	2,4	1,2	9,2
% av variansen	3,2	4,4	13,4	6,7	51,1

*Uthevete verdier viser gruppering av faktorladninger i variabler. Faktorladninger <|0,3| er ikke vist.*

*Gjennomstrøkne variabler er tatt bort med bakgrunn i faktoranalysen.*



## Avhengige variabler

De avhengige variablene måler det psykososiale arbeidsmiljøet. Vi søker å måle lederadferdens påvirkning på de avhengige variablene.

### Psykososialt arbeidsmiljø

Psykososialt arbeidsmiljø måles i FMU med variablene arbeidsengasjement, utbrenthet, jobbautonomi, indre motivasjon og jobbtilfredshet, med totalt 24 indikatorer. Variabelen jobbtilfredshet er kun målt med én indikator. Fordelingen av indikatorer og Cronbachs alfa, etter reduksjon av indikatorer, er vist i tabellen under. Indikatorene er basert på QPS-Nordic (Skogstad, et al., 2001).

**Tabell 2 - Faktoranalyse avhengige variabler**

	Arbeids- engasjement	Utbrent- het	Jobb- autonomi	Indre motivasjon	Jobb- tilfredshet
Jeg er full av energi i arbeidet mitt	<b>0,881</b>				
Jeg føler meg sterk og energisk på jobb	<b>0,879</b>				
Jeg er entusiastisk i jobben min	<b>0,859</b>				
Jeg blir inspirert av jobben min	<b>0,780</b>		0,400		
Jeg ser jeg frem til å gå på jobben om morgenen	<b>0,765</b>				
Jeg føler meg glad når får fordype meg i arbeidet mitt	<b>0,709</b>		0,408		
Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør	<b>0,683</b>		0,391		
<del>Jeg er oppslukt av arbeidet mitt</del>					
<del>Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt</del>					
Jeg føler meg uttømt av arbeidet mitt		<b>0,807</b>			
Jeg føler meg oppbrukt ved slutten av arbeidsdagen		<b>0,864</b>			
Jeg føler meg trett foran en ny arbeidsdag		<b>0,768</b>			
Å arbeide full dag er virkelig en belastning for meg		<b>0,767</b>			
Jeg føler meg utbrent av arbeidet mitt		<b>0,789</b>			
Jobben tillater meg å ta egne beslutninger				<b>0,878</b>	
Jobben åpner for personlig initiativ				<b>0,862</b>	
Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt				<b>0,869</b>	
Jobben min er så interessant at den er motiverende	0,368		<b>0,753</b>		
Det er gøy å jobbe med arbeidsoppgavene jeg har	0,392		<b>0,736</b>		
Jobben inspirerer slik at jeg glemmer det rundt meg			<b>0,763</b>		
Arbeidsoppgavene er en viktig drivkraft i jobben			<b>0,787</b>		
Min leder bidrar til jobbtilfredshet i gruppen					<b>0,883</b>
Eigenverdi	5,2	3,5	3,2	2,7	0,9
% av variansen	26,2	17,6	15,8	13,3	4,7

*Uthevete verdier viser gruppering av faktorladninger i variabler. Faktorladninger <|0,3| er ikke vist.*

*Gjennomstrøkte variabler er tatt bort med bakgrunn i faktoranalysen.*

### 3.5 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse

Cronbachs alpha, gjennomsnitt og standardavvik, samt korrelasjon mellom undersøkelsens variabler er presentert i tabell 3 under. Variablene er laget ved snitt av score på de tilhørende faktorene.

**Tabell 3 - Deskriptiv statistikk og korrelasjonsmatrise for variabler**

	$\alpha$	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
<b>Demografi</b> Kjønn		1,19	0,39										
<b>Uavhengige variabler</b>													
<i>Balansert lederadferd</i>													
(1) Oppdragsorientering	0,88	5,26	1,31	1,00									
(2) Rollemode	0,84	5,96	1,20	0,61	1,00								
(3) Utviklingsorientering	0,91	5,00	1,39	0,68	0,67	1,00							
<i>Destruktiv lederadferd</i>													
(4) Passiv lederadferd	0,88	1,87	0,90	-0,66	-0,62	-0,60	1,00						
(5) Negativ lederadferd	0,93	1,50	0,80	-0,38	-0,63	-0,47	0,46	1,00					
<b>Avhengige variabler</b>													
<i>Psykososialt arbeidsmiljø</i>													
(6) Arbeidsengasjement	0,95	4,38	1,36	0,33	0,30	0,36	-0,28	-0,22	1,00				
(7) Utbrenthet	0,88	1,57	1,29	-0,20	-0,19	-0,17	0,20	0,19	-0,41	1,00			
(8) Jobbautonomi	0,90	4,09	0,90	0,25	0,34	0,39	-0,28	-0,26	0,40	-0,21	1,00		
(9) Indre motivasjon	0,88	3,52	0,93	0,26	0,23	0,33	-0,21	-0,16	0,66	-0,26	0,48	1,00	
(10) Jobbtfredshet	N/A	3,69	1,12	0,63	0,66	0,71	-0,63	-0,48	0,40	-0,23	0,40	0,39	1,00

For samtlige korrelasjoner er  $p < .01$  (to halet test)  
 $N=9092$

Hver variabel i datasettet er testet for indre konsistens ved hjelp av Cronbachs alfa koeffisient for å sikre reliabilitet. Samtlige variabler har  $\alpha$  større enn 0,7, og kan da regnes som reliable (Gipsrud, Olsson, & Silkoset, 2016, ss. 213-215). Cronbachs alfa for jobbtfredshet er ikke med, siden jobbtfredshet kun måles av én indikator.

Balansert lederadferd, arbeidsengasjement og utmattelse måles på skala fra 0 til 6, mens destruktiv lederadferd og de resterende avhengige variablene måles på skala fra 1 til 5. En gjennomsnittlig skåring fra 5 til 6, med standardavvik på rundt 1,3 tyder på at det generelt oppleves høy grad av alle de tre konstruktive adferdstypene i Forsvaret. På samme måte ser vi at gjennomsnittet for de destruktive lederstilene ligger lavt. Standardavviket for passiv lederadferd kan dog synes noe høyt i forhold til snittet, og tyde på større spredning. Snittverdiene for psykososialt arbeidsmiljø tyder også på et generelt sett godt opplevd arbeidsmiljø i Forsvaret.

For korrelasjonsanalysen benytter vi en fire-trinns skala hvor 0,10 til 0,29 utgjør svak korrelasjon, 0,30 til 0,49 moderat korrelasjon, og 0,50 til 1,00 utgjør sterk korrelasjon, mens intervallet 0,0 til 0,9 utgjør ingen korrelasjon (Cohen, 1988). Samtlige av korrelasjonene i tabell 4 er signifikante innenfor et 99 % konfidensintervall ( $p < .01$ ).

For de uavhengige variablene ser vi at de tre komponentene i balansert lederadferd korrelerer sterkt positivt med hverandre (0.61, 0.67, 0.68). Dette tyder på at det ikke er noen motsetninger mellom dem, og styrker modellen i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) om at en god leder skal balansere adferdstypene.

Samtidig korrelerer de konstruktive adferdstypene sterkt negativt med passiv lederadferd (-0.60, -0.62, -0.66), og moderat til sterkt negativt med negativ lederadferd (-0.63 for rollemodell, -0.38 for oppdragsorientering, og -0.47 for utviklingsorientering). Passiv lederadferd og negativ lederadferd korrelerer også moderat positivt med hverandre (0.46), noe som tyder på at de to typene destruktiv lederadferd gjerne opptrer samtidig.

For de avhengige variablene ser vi at utbrenthet korrelerer moderat negativt med arbeidsengasjement (-0.41), og svakt negativt med de andre avhengige variablene. Arbeidsengasjement igjen korrelerer sterkt med indre motivasjon (0.66) mens resten av de avhengige variablene korrelerer moderat positivt med hverandre.

Generelt korrelerer samtlige uavhengige variabler for balansert lederadferd positivt med de avhengige variablene, med unntak av utbrenthet, som er negativ. For destruktiv lederadferd er det motsatt. Den avhengige variabelen, jobbtilfredshet, korrelerer sterkest med samtlige av de uavhengige variablene.



## 4 Resultater

I dette kapitlet presenteres resultatene fra gjennomførte regresjonsanalyser.

### 4.1 Regresjonsanalyse

Oppgavens fem hypoteser er testet ved lineær regresjonsanalyse. Det ble gjennomført regresjonsanalyse for hver av de avhengige variablene.

Resultatene fra regresjonsanalysene er presentert i tabell 4 og figur 7 under. Samtlige av analysemodellene er signifikante med  $p < 0.01$ , regresjonene er standardiserte. I arbeidet med regresjonsanalysen ble det også testet å ha med utvalgte kontrollvariabler som kjønn og alder. Da disse variablene ikke var signifikante er de ikke tatt med videre.

Ettersom korrelasjonsanalysen viser sterk korrelasjon mellom noen av de uavhengige variablene gjennomføres en VIF-test for å teste for kollinearitet. Høyeste verdi av VIF er 2.664. Siden samtlige VIF-koeffisienter ligger mellom 1 og 9 kan vi si at vi ikke har funnet stor grad av kollinearitet mellom variablene (Gipsrud, Olsson, & Silkoset, 2016, s. 351).

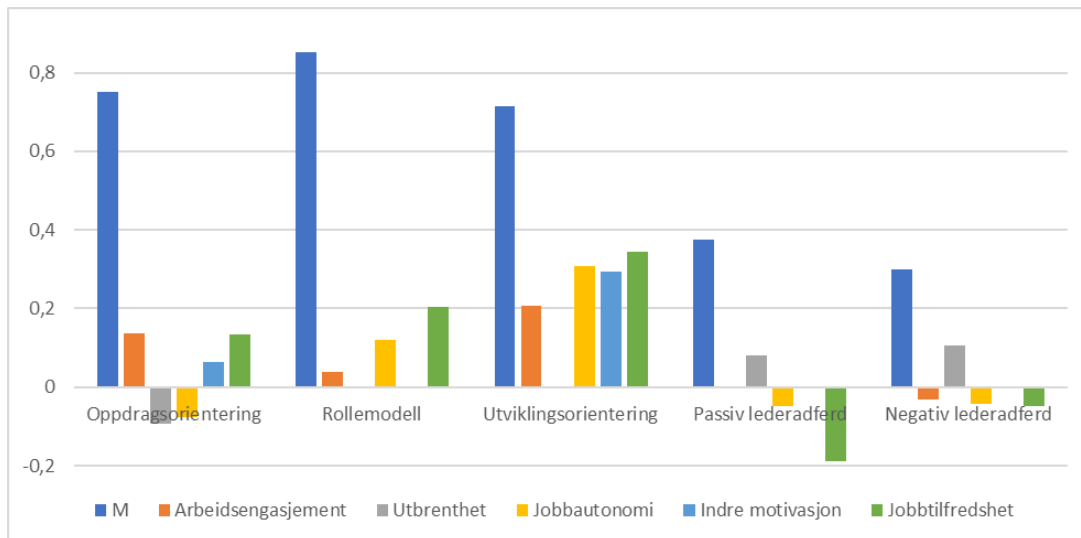
**Tabell 4 - Regresjonsanalyse**

Justert R <sup>2</sup>	0,144**	0,058**	0,163**	0,112**	0,604**
Oppdragsorientering	0,138**	-0,092**	-0,075**	0,065**	0,134**
Rollemodell	0,040*	-0,023	0,120**	-0,011	0,204**
Utviklingsorientering	0,206**	0,003	0,307**	0,294**	0,343**
Passiv lederadferd	-0,024	0,081**	-0,047**	0,001	-0,188**
Negativ lederadferd	-0,030*	0,105**	-0,042**	-0,005	-0,049**
	Arbeidsengasjement	Utbrenthet	Jobbautonomi	Indre motivasjon	Jobbtilfredshet

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

tabellen viser standardisert koeffisient  $\beta$



Figur 7 - Regresjonsanalysen plottet grafisk, M er snittet fra tabell 3 standardisert

De fem modellene har ulik forklaringskraft ( $R^2$ ). Lederadferdenes forklaringskraft på jobbtilfredshet er på hele 60.4%, mens forklaringskraften til de andre modellene ligger under 17%. Dette kan delvis forklares med at jobbtilfredshet kun måles ved én indikator, og bør tas videre med i betraktning. De undersøkte lederadferdene forklarer kun 5,8% av utbrenthet, og tyder på at det er andre faktorer enn lederen som har størst påvirkning på utbrenthet.

#### 4.1.1 Hypotese 1

Oppdragsorientert lederadferd predikerer arbeidsengasjement ( $\beta_{1a}=0.138$ ,  $p<0.01$ ), indre motivasjon ( $\beta_{1d}=0.065$ ,  $p<0.01$ ), og jobbtilfredshet ( $\beta_{1e}=0.134$ ,  $p<0.01$ ) signifikant positivt, samt at det motvirker utbrenthet signifikant ( $\beta_{1b}=-0.092$ ,  $p<0.01$ ). På den andre siden påvirker oppdragsorientering jobbautonomi signifikant negativt, med  $\beta_{1c}=-0.075$ ,  $p<0.01$ . Totalt sett anser vi hypotesen om at oppdragsorientert lederstil påvirker PSA positivt som støttet.

#### 4.1.2 Hypotese 2

Lederen som rollemodell har ut fra analysen signifikant positiv effekt på arbeidsengasjement ( $\beta_{2a}=0.040$ ,  $p<0.05$ ), jobbautonomi ( $\beta_{2c}=0.120$ ,  $p<0.01$ ), og jobbtilfredshet ( $\beta_{2e}=0.204$ ,  $p<0.01$ ), og har sterkere påvirkningskraft på de to siste enn hva oppdragsorientering har. Lederen som rollemodell er ikke signifikant for utbrenthet, ( $p=0.158$ ) eller indre motivasjon ( $p=0.496$ ). Hypotesen om at lederen som rollemodell påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet positivt støttes av analysen.

### 4.1.3 Hypotese 3

Utviklingsorientering påvirker de avhengige variablene som er positive for PSA signifikant i positiv retning, og med større styrke enn de andre positive lederadferdene på samtlige avhengige variabler. Henholdsvis  $\beta_{3a}=0.206$ ,  $p<0.01$  for arbeidsengasjement,  $\beta_{3c}=0.307$ ,  $p<0.01$  for jobbautonomi,  $\beta_{3d}=0.294$ ,  $p<0.01$  for indre motivasjon, og  $\beta_{3e}=0.343$ ,  $p<0.01$  for jobbtilfredshet. Utviklingsorientering har ut fra analysen ingen signifikant effekt på utbrenthet ( $p=0.827$ ). Hypotesen om at utviklingsorientering påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet (PSA) positivt anses støttet av analysen.

### 4.1.4 Hypotese 4

Passiv lederadferd har signifikant positiv sammenheng med utbrenthet ( $\beta_{4b}=0.081$ ,  $p<0.01$ ). I tillegg viser passiv lederadferd signifikant negativ effekt innenfor 99%-nivå på jobbautonomi ( $\beta_{4c}=-0.047$ ,  $p<0.01$ ) og jobbtilfredshet ( $\beta_{4e}=-0.188$ ,  $p<0.01$ ). Analysen viser ingen signifikant sammenheng mellom passiv lederadferd og arbeidsengasjement eller indre motivasjon. Hypotesen om at passiv lederadferd påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet negativt er støttet av analysen.

### 4.1.5 Hypotese 5

Negativ lederadferd har svakere negativ effekt på arbeidsengasjement ( $\beta_{5a}=-0.030$ ,  $p<0.05$ ), jobbautonomi ( $\beta_{5c}=-0.042$ ,  $p<0.01$ ), og jobbtilfredshet ( $\beta_{5e}=-0.049$ ,  $p<0.01$ ), som er de positive variablene for PSA, enn passiv lederadferd. På den andre siden har negativ ledelse større økende påvirkningskraft på utbrenthet ( $\beta_{5b}=-0.105$ ,  $p<0.01$ ) enn passiv lederadferd. Sammenhengene er signifikante innenfor 99%-nivået, utenom for arbeidsengasjement som er innenfor 95%. Analysen finner ingen signifikant sammenheng mellom negativ lederadferd og indre motivasjon. Hypotesen om at negativ lederadferd påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet negativt er anses som støttet.





## 5 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte resultatene fra den kvantitative undersøkelsen opp mot teoriene som tidligere er redegjort for, samt konteksten undersøkelsen dekker. Jeg vil drøfte hver av de fem undersøkte lederadferdene opp mot det psykososiale arbeidsmiljøet og se på hvilke sammenhenger de har, og mulige årsak-virkningsforhold som kan ligge bak.

Opgaven har målt sammenhengen mellom lederadferd og psykososialt arbeidsmiljø i Forsvaret. De konstruktive lederadferdene er hentet fra Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (2012), som igjen er basert på moderne ledelsesteorier. Her har vi trukket ut tre typer lederadferd som er undersøkt, oppdragsorientering, rollemodell og utviklingsorientering. I tillegg har vi tatt med passiv- og negativ lederadferd som to destruktive lederadferder i oppgaven. Hypotesene om at de konstruktive lederadferdene påvirker arbeidsmiljøet positivt, og at destruktiv lederadferd er dårlig for arbeidsmiljøet er støttet av oppgavens dataanalyse.

For å oppnå mer dynamikk og detaljeringsgrad i sammenhengene mellom lederadferd og psykososialt arbeidsmiljø undersøker oppgaven fem faktorer av arbeidsmiljøet; arbeidsengasjement, utbrenthet, jobbautonomi, indre motivasjon, og jobbtilfredshet.

### 5.1 Oppdragsorientert lederadferd

Arbeidsengasjement og utbrenthet anses som motpoler (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 51), dette støttes av at arbeidsengasjement og utbrenthet korrelerer negativt med hverandre i vår korrelasjonsanalyse. Derav kan den positive effekten vi ser av oppdragsorientering på arbeidsengasjement være en effekt av redusert utbrenthet.

Oppdragsorientert lederadferd er nemlig den eneste undersøkte lederadferden som signifikant reduserer utbrenthet. Utmattelse eller utbrenthet er et resultat av å føle at man ikke strekker til innenfor sitt arbeidsområde, gjerne på grunn av manglende ressurser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 322). Det kan tenkes at den reduserte andelen utbrenthet skyldes at den oppdragsorienterte lederen tar mer av ansvaret på seg selv, samtidig som han er flinkere til å tilføre nok ressurser, siden oppdragsløsning prioriteres, slik at den undergitte ikke kjenner på utilstrekkeligheten. På den andre siden har oppgavens uavhengige variabler lav forklaringskraft på utbrenthet, noe som tyder på at det finnes utenforliggende faktorer med større betydning.

Samtidig som oppdragsorientert lederadferd reduserer utbrenthet ser vi at oppdragsorientert lederstil har større negativ prediksjon på jobbautonomi enn de destruktive lederstilene. Oppdragsorientering er styrende, med fokus på effektivitet (Yukl, 2013, s. 52). En oppdragsorientert leder vil ha detaljerte føringer for utførelse av arbeidsoppgavene, slik at medarbeiderens selvbestemmelse og muligheter for å påvirke utførelsen reduseres. Dette kan forklare den negative effekten oppdragsorientering har på jobbautonomi.

At oppdragsorientering har mer negativ effekt på jobbautonomi enn destruktiv ledelse er interessant, spesielt siden de ansatte opplever betydelig mer oppdragsorientert enn destruktiv lederadferd. Selv om oppdragsorientering har negativ effekt på autonomi vil enkelte situasjoner, i henhold til Hersey og Blanchard (1988), kreve mer styring og oppfølging av lederen enn andre. Med bakgrunn i dette kan det det være at oppdragsorientert lederadferd er mest brukt når lederen har nytt, uerfarent personell, nettopp for å få oppgavene gjort. Da kan lederadferden heller dreie i retning av utviklingsorientering etter hvert som personellet får mer erfaring, og kan ta over mere av ansvaret selv, noe som igjen vil øke jobbautonomien hos den ansatte. Faktorer som blant annet verneplikten og intern disponering gjør at det i Forsvaret er relativt høy utskiftningsgrad av personell. Det synes da sannsynlig at det kan være med å forklare andelen oppdragsorientert lederadferd.

De særegne kravene til å kunne yte operativt i de ekstreme situasjonene som Forsvarets personell kan finne seg i krever høy grad av lydighet og disiplin (Forsvaret, 2012). Nettopp i disse situasjonene må en sterk leder kunne spille på oppdragsorientert lederadferd for å kunne mane til handling (Johnsen & Lunde, 2011). Derfor kreves det at Forsvarets personell lærer og behersker oppdragsorientert lederadferd. På den andre siden er det viktig at denne adferden kun benyttes når den behøves for ikke å kvele initiativet og autonomien som Forsvarets desentraliserte ledelsesfilosofi krever.

Oppdragsorientering har en svak positiv effekt på indre motivasjon. Lederstilen fokuserer på arbeidsoppgavene mer enn på relasjon og personellet. Derfor knyttes oppdragsorientering gjerne til betinget belønning i transaksjonsledelse (Li, 2014, ss. 16-19) og ytre motivasjon, hvor lederen følger opp og korrigerer avvik fra regler, rutiner og målsetning. Lovnad om økt ansvar, og overgang til mer utviklingsorientert ledelse når medarbeideren har vist at vedkommende mestrer arbeidsoppgavene vil også være en kilde til indre motivasjon hvis det

er satt i system. En oppdragsorientert leder vil stille høye krav til sine ansatte. Det å bli stilt krav til er i seg selv motiverende, så lenge de ansatte har ressursene og forutsetningene som skal til for å møte kravene.

Jobbtilfredshet er den komponenten av det psykososiale arbeidsmiljøet hvor våre undersøkte lederstiler har størst forklaringskraft. I henhold til Herzberg er jobbtilfredshet knyttet til tilstedeværelse eller mangel på hygienefaktorer, men ikke vekstfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-139). Oppdragsorientering har i analysen vist positiv sammenheng med jobbtilfredshet, men sammenhengen er den svakeste blant de tre konstruktive lederadferdene. Den oppdragsorienterte lederen ønsker i henhold til taksonomien å legge til rette for å effektivisere arbeidet. Riktige og effektive rammer for å underbygge oppdragsutførelsen vil sannsynligvis fortone seg som hygienefaktorer sett fra arbeidstaker, og sånn sett ha positiv effekt på jobbtilfredshet.

## 5.2 Lederen som rollemodell

Rollemodell har lang historie innen militær ledelse, allerede omtalt i *The Art of War* av Sun Tzu for to og et halvt tusen år siden (400-320 fvt.). At *lederen som rollemodell* er den undersøkte lederadferden Forsvarets ansatte i snitt opplever mest av gjenspeiler kanskje det klassiske militære lederskapet, med befalet og offiserene som «fremst blant likemenn». Dette stemmer med slik teoriene om transaksjonsledelse beskriver *idealisert innflytelse* (Høst, 2016, s. 83). Tradisjonelt har Forsvarets ledere gått gradene i den gamle enhetsbefalsordningen, og blitt selektert inn med blant annet bakgrunn i deres naturlige evne til å inspirere og dra med seg andre. Jeg tror den nye befalsordningen, som nevnt i teorikapittelet, således vil kunne redusere andelen av rollemodelladferd i Forsvaret, da offiserenes rolle ikke lenger skal inkludere det å være den faglige tungvekten og forbilde. Rollemodell handler allikevel ikke kun om dyktighet innen et fagfelt, men også om å gå foran som et godt eksempel med korrekt opptreden, gode holdninger og verdier, uavhengige av fagfelt.

På den andre siden har man fremdeles de særegne behovene rundt operativt lederskap i Forsvaret, med bakgrunn i krigens krav, som krever lydighet og følgerskap spesielt i de mest ekstreme og farlige situasjonene. Selv om krigens karakter og krigføringsmetoder endrer seg vil fremdeles krigens natur, slik Clausewitz (1832) beskrev den med uoversiktighet, usikkerhet og ekstreme situasjoner fremdeles stå fast. Her vil trolig fremdeles det å lede

gjennom eksemplets makt være viktig. Oppgaven undersøker ikke bruk av rollemodell-adferd i sivil sektor, men det antas at den krigsoperative konteksten, som er særegen for Forsvaret, gjør at nettopp denne lederadferden med den autentiske lederen er mer utbredt i militæret enn i det sivile. Forsvarets modell, balansert lederadferd, utvikler tre anerkjente orienteringsretningene; oppdragsorientering, relasjonsorientering og utviklingsorientering (Yukl, 1999) med adferdsdimensjonen *lederen som rollemodell*.

Selv om rollemodell er den lederadferden det oppleves mest av i Forsvaret er den ikke den mest effektive. Således kan man si at Forsvaret burde tone ned fokuset på rollemodelladferd til fordel for mer utviklingsorientert adferd. På den andre siden stammer denne oppgavens resultater fra en stor undersøkelse gjennomført kontekstuavhengig, annet enn at den er gjennomført i *fredstid*. Forsvarets erfaringer tilsier at den spesielle konteksten Forsvaret skal måtte virke under i krise og krig krever inspirerende, autentiske ledere med riktig verdigrunnlag (Forsvaret, 2012). Således oppleves det riktig at Forsvaret fokuserer lederorienteringen inn mot det som vil være det mest avgjørende konteksten, kontra det som virker best i dyp fred.

Analysen av rollemodelladferd finner ikke støtte for arbeidsengasjement og utmattelse som motpoler. Vi ser at lederen som rollemodell har signifikant positiv påvirkning på arbeidsengasjement, men ikke signifikant påvirkning på utbrenthet. På den ene siden kan rollemodelladferd øke utbrenthet ved at lederen har høyere arbeidskapasitet enn den undergitte, og derav lede til et implisitt forventningspress hos den undergitte, som prøver å være som rollemodellen, men faller gjennom. På den andre siden kan det også tenkes at høyere jobbautonomi, som også er en effekt av rollemodelladferd, motvirker følelsen av å ikke strekke til ved at en selektert, selvstendig leder den undergitte ser opp til smitter sin selvstendighet over på de undergitte.

Forskning sier at indre motivasjon er en av bidragsyterne for arbeidsengasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 131). Korrelasjonsanalysen støtter også dette da vi ser sterk korrelasjon mellom indre motivasjon og arbeidsengasjement. Selv om vi ser at rollemodell har signifikant effekt på arbeidsengasjementet, finner vi allikevel ingen signifikant sammenheng mellom rollemodell og indre motivasjon.

Når det gjelder lederen som rollemodell sin effekt på jobbtilfredshet kan vi tenke oss at det er en hygienefaktor å ha opplevelsen av en rollemodell å se opp til, og at dette er grunnen til at rollemodelladferd i undersøkelsen har så sterk sammenheng med jobbtilfredshet. På den andre siden er det en svakhet i undersøkelsen at jobbtilfredshet kun måles med ett enkelt spørsmål, som ikke nødvendigvis får frem det virkelige fokuset på hygienefaktorer.

Lederen som rollemodell er i ledelsesteorien ikke en anerkjent del av den tredelte taksonomien for lederadferd (Martinsen, 2016, s. 145). Yukl har i senere tid (2012) lansert en fjerde orienteringsretning – ekstern lederadferd. Denne synes ikke direkte å samsvare med lederen som rollemodell, men har noen likhetstrekk i det at lederen skal være kilden til organisasjonens visjoner.

### **5.3 Utviklingsorientert lederadferd**

Utviklingsorientering er den konstruktive orienteringsretningen de ansatte i Forsvaret opplever minst av. Vi ser også mest spredning i opplevelsen av mengden utviklingsorientering. Andelen utviklingsorientert adferd skårer høyt, selv om den er lavest av de tre konstruktive lederadferdene. Utviklingsorientering er også den adferden som har sterkest effekt på samtlige av oppgavens variabler for positivt psykososialt arbeidsmiljø, med unntak av utbrenthet. Effekten er også sterkere i positiv retning enn noen av de destruktive adferdene er i negativ retning.

Kombinasjonen av å ha sterkest effekt og å være minst utbredt synes også å føre til en konklusjon om at Forsvaret bør fokusere på å øke graden av utviklingsorientert lederadferd for å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet, og igjen øke helse, trivsel og yteevne (Skogstad, 2000).

Det er allikevel grunn til å være kritisk til en slik konklusjon. Gjennom oppgaven har vi drøftet at den lederadferden som har best effekt varierer med kontekst, både hva gjelder modenheten til medarbeiderne, oppgaven og situasjonene man står i. Oppgaven baserer seg på en undersøkelse gjennomført i Forsvaret i fredstid, og resultatet blir et snitt av hele Forsvaret med alle sine avdelinger og miljøer i denne konteksten. Fokus på å øke graden av utviklingsorientering kan bedre det psykososiale arbeidsmiljøet i fredstidskonteksten, men gir ikke nødvendigvis svar på hvordan det påvirker Forsvarets yteevne i en krigssituasjon.

Utviklingsorientering gir ikke noe signifikant bidrag til reduksjon av utbrenthet. En tidligere studie fant en svak sammenheng mellom utviklingsorientert lederstil og stress (Bach, 2017). For å redusere utbrenthet bør Forsvaret heller fokusere på oppdragsorientering eller på å redusere destruktiv lederadferd. Jeg har under rollemodelladferd argumentert for at økt jobbautonomi burde gi økt kontroll på resurser, og således redusere utbrenthet. Med utviklingsorientering ser vi igjen at dette ikke er tilfellet. På den andre siden ser vi nok en gang at en konstruktiv lederadferd gir økt arbeidsengasjement uten å redusere utbrenthet, noe som fortsetter å svekke teorien presentert av Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 51) om at arbeidsengasjement og utbrenthet er motpoler.

I 360°MIL Lederutviklingsverktøy (Forsvaret, 2015), som undersøkelsen dels er basert på, overlapper utviklingsorientering med deler av relasjonsorientering, slik at undersøkelsens utviklingsorientering fokuserer tyngre på utvikling av personellet, enn teoriens originale taksonomi, hvor utvikling av organisasjonen står i fokus (Martinsen, 2016, s. 146). Utviklingsorientering viser således forventet god, positiv effekt på arbeidsengasjementet, jobbautonomi og indre motivasjon. Dette passer med utviklingsorienteringens- og transformasjonsledelsens fokus på vekstfaktorene.

Utviklingsorientering er den orienteringsretningen med sterkest positiv effekt på jobbtilfredshet. Dette kan vanskelig forklares med påvirkning av hygienefaktorer, da utviklingsorientering i stor grad sikter på å påvirke vekstfaktorene. Således styrker dette mistanken om at jobbtilfredshet i denne undersøkelsen ikke måler bredden av det teoretiske begrepet. På den andre siden har tidligere oppgaver innen temaet også vist at utviklingsorientert lederstil har positiv sammenheng med jobbtilfredshet i Forsvaret, men sammenhengen er svak. (Bach, 2017).

## 5.4 Passiv lederadferd

Passiv lederadferd korrelerer negativt med samtlige av de tre konstruktive lederadferdene, men vi ser størst negativ korrelasjon mellom passiv lederadferd og oppdragsorientering. Dette er naturlig, da passivt, unnvikende lederskap er det motsatte av klare oppgaver og oppfølging i oppdragsorientering.

Analysen viser at passiv lederadferd har negativ påvirkningskraft på jobbautonomi. Dette virker noe kontraintuitivt da man skulle tro at mangel på styring og ledelse kunne føre til at de ansatte måtte bli mere selvdrevne og autonome. Igjen vil nok det være situasjonsavhengig, og avhenge av modenhetsnivået på medarbeiderne (Hersey & Blanchard, 1988, ss. 169-201). Det kan tenkes at personell med et lavt modenhetsnivå ikke vil ha forutsetningene til å kunne lede seg selv, mens langvarig passiv ledelse heller ikke vil bygge opp personellet til et tilstrekkelig modenhetsnivå hvor de er i stand til å ta regien selv.

Lav jobbautonomi og mangel på ledelse etterlater seg også et vakuum som kan føre til mangel på ansvarsfølelse og tilgjengelige ressurser. Dette burde føre til redusert indre motivasjon. Allikevel ser vi ingen sammenheng mellom passiv lederadferd og indre motivasjon, eller arbeidsengasjement. Det vi ser er at passiv lederadferd har økende effekt på utbrenthet. Passiv lederadferd er tidligere funnet å være en kjerneårsak til jobbstress (Skogstad, Hetland, Glasø, & Einarsen, 2014), som igjen er en av årsakene til utbrenthet. I vår undersøkelse ser vi at passiv lederadferd har svakere påvirkning på utbrenthet enn negativ lederadferd.

I henhold til gjennomgått teori skyldes arbeidsengasjement indre motivasjon, og fremskritt i arbeidet, mens jobbtilfredshet er en betingelse for arbeidsengasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 321). Dette støtter i så fall synet på jobbtilfredshet som en hygienefaktor, og tilsier at passiv lederadferd, mangel på ledelse er en hygienefaktor som trekker ned jobbtilfredshet, men ikke påvirker indre motivasjon og arbeidsengasjement, som ligger på vekstfaktorsiden.

Av variablene for psykososialt arbeidsmiljø har passiv lederadferd sterkest påvirkning på jobbtilfredshet, og effekten er sterkere enn negativ lederadferd. Passiv lederadferd er mangel på ledelse ved at den formelle lederen ikke involverer seg, eller tar beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 471). Hvis vi tenker oss tilstedeværelse av ledelse som en

hygienefaktor etter Herzberg sin tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-139) gir det mening at fravær av ledelse, eller veldig passiv ledelse, vil føre til mistrivsel. I henhold til forskning ved Statens Arbeidsmiljøinstitutt og Universitetet i Bergen er den negative effekten passiv lederadferd har på jobbtrivsel noe som krever et lengre tidsperspektiv for å manifestere seg (Smith-Isaksen, 2016). Dette tyder på at kortvarig fravær av ledelse ikke vil ha samme effekt, men at det må være en trend i ledelsen eller organisasjonen over tid for å redusere jobbtilfredshet.

Tidligere studier i Forsvaret har vist at passiv lederadferd har større påvirkningskraft på PSA i negativ retning enn hva transformasjonsledelse har i positiv retning; «*Bad is stronger than good*» (Moe, 2017). Ved å benytte utviklingsorientering som mål på transformasjonsledelse har ikke vår oppgave funnet støtte for dette. Resultatene her viser at det motsatte er tilfellet, generelt finner vi at utviklingsorientering har sterkere positiv effekt enn passiv lederadferd har negativ effekt. Unntaket er for nettopp utbrenthet, hvor det ikke er funnet at utviklingsorientering har signifikant sammenheng.

## **5.5 Negativ lederadferd**

Negativ lederadferd er den aktive delen av destruktiv lederadferd. Lederadferden er den av de undersøkte adferdene det oppleves minst av i Forsvaret, hvilket må sies å være positivt. Derav oppleves det mindre negativ lederadferd enn passiv lederadferd. Forsvaret øker i disse dager fokuset på negativ lederadferd, gjennom tiltak i lys av MOST-undersøkelsen som har undersøkt omfanget av mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret (MOST-tall for forsvarsgrenen, 2019).

Det lave omfanget av negativ lederadferd passer med STAMI og UiB sin teori om at negativ lederadferd korrigeres innen et seks måneders perspektiv da den er aktiv, og synlig for lederens overordnede, mens passiv lederadferd lettere går ubemerket hen (Smith-Isaksen, 2016). Dette, sammen med at passiv lederadferd har sterkere negativ påvirkning på variablene for PSA, utenom utbrenthet, tilsier at passiv lederadferd vil være den viktigste adferden å gjøre noe med av de to destruktive adferdene i Forsvaret. På den andre siden ser vi at negativ- og passiv lederadferd korrelerer positivt med hverandre, som betyr at lederadferdene gjerne opptrer sammen.



Sammenlignet med de konstruktive lederadferdene har negativ lederadferd lavest korrelasjon med lederen som rollemodell. Dette gir mening da det å være forbilde ikke er forenelig med trakassering og egoisme. Siden rollemodell er den adferden de ansatte opplever mest av, kan det utgjøre mye av grunnlaget for det lave omfanget av negativ ledelse hvis rollemodell og negativ lederadferd er motpoler. Potensialet til å øke andelen rollemodelladferd er også lavere, sammenlignet med andre nevnte tiltak for å bedre PSA, da andelen allerede er høy.

Negativ lederadferd korrelerer minst negativt med oppdragsorientering. Det kan være at noen ledere, eller situasjoner som er veldig oppgaveorientert har lettere for å tippe over mot mobbing og trakassering i et ønske etter å presse undergitte til å prestere bedre.

Blant lederstilene ser vi at negativ lederadferd har lavest, men signifikant negativ effekt på arbeidsengasjementet. Arbeidsengasjementet er ikke kun knyttet til selve arbeidsoppgavene, men mer avhengig av positiv fremdrift og nok ressurser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 321). Dette kan tydelig påvirkes av en illojal, eller avsporet leder, som kan motvirke gode resultater (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010).

På motpolen til arbeidsengasjement, utbrenthet ser vi at aktiv, negativ lederadferd har sterkere effekt enn passiv lederadferd. Utbrenthet skyldes høy arbeidsbelastning kombinert med for få ressurser. På samme måte som med arbeidsengasjementet kan vi her tenke oss at en illojal eller avsporet leder, som ikke ønsker eller jobber for fremdrift og resultat i organisasjonen, kan tildele for få ressurser, slik at det blir grobunn for utbrenthet.

Negativ lederadferd har marginalt mindre negativ effekt på jobbautonomi enn passiv lederadferd, og er mindre negativ enn passiv lederadferd på jobbtilfredshet. Man kan tenke seg sammenhengen med at trakassering og mobbing kan få de ansatte til å ha mindre tro på seg selv, og senke mestringsfølelsen. Dette kan føre til en større avhengighet av å bli styrt, og dermed lavere jobbautonomi.

Opgaven har ikke funnet signifikante sammenhenger mellom noen av de destruktive lederadferdene og indre motivasjon. Det synes merkelig at det ikke skal være noen sammenheng, men passer med at indre motivasjon er relatert til selve arbeidet og arbeidsutførelsen, og ikke det rundt, slik som lederen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129).

På den andre siden henger indre motivasjon sammen med mestringsfølelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129), noe som burde kunne påvirkes negativt av en trakasserende leder.

Negativ lederadferd har signifikant negativ påvirkning på jobbtilfredshet, men sammenlignet er påvirkningen betydelig lavere enn for passiv lederadferd. Fravær av mobbing er en hygienefaktor og forklarer at tilstedeværelse av mobbing eller annen negativ lederadferd reduserer jobbtilfredshet.

## **5.6 Relasjonsorientert lederadferd eller samspill**

Samspill, eller relasjonsorientering, undersøkes ikke direkte i denne oppgaven, da Forsvarets medarbeiderundersøkelse bytter ut relasjonsorientering med rollemodell, samt overlapper de originale orienteringsretningen noe. Rollemodell korrelerer fremdeles sterkest med samspill og relasjonsorientering av de originale orienteringsretningene (Forsvaret, 2015, s. 46), men måles ikke direkte i undersøkelsen. Dette gjør at vi ikke får gjort en egen vurdering av relasjonsorientering, samt at oppgaven ikke får undersøkt hele Forsvarets modell om balansert lederadferd fullt ut.

## **5.7 Teoretiske og praktiske implikasjoner**

Oppdragsorientering har den svakeste positive effekten på det psykososiale arbeidsmiljøet, men er til gjengjeld den eneste konstruktive lederadferden som motvirker utbrenthet. På den andre siden er oppdragsorientering også den eneste konstruktive lederadferden som påvirker noe av det psykososiale arbeidsmiljøet negativt, ved at det har negativ påvirkning på jobbautonomi. Dette er resultater jeg ikke har funnet i gjennomgang av tidligere forskning og teori på området.

Oppgaven finner ikke signifikante sammenhenger mellom destruktiv lederadferd og indre motivasjon, men finner derimot sammenheng mellom begge de destruktive adferdene og jobbtilfredshet. Dette taler for at destruktiv lederadferd kan sees på som det Hertzberg beskriver som hygienefaktor (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), hvor fravær av ledelse, eller aktiv negativ ledelse, fører til mistriksel, uten at det motsatte nødvendigvis fører til trivsel. Av de to destruktive lederadferdene er passiv lederadferd både mer utbredt, og har større negativ påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet enn negativ lederadferd.

For å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret bør det fokuseres på både reduksjon av passiv lederadferd, og samtidig økning av utviklingsorientering. Passiv lederadferd kan

dempes gjennom å stille strengere krav til lederen, og til undergitte ledere, samt at destruktiv lederadferd bør omtales og være med i en komplett ledelsesmodell i Forsvarets ledelsesplattform og ledelsesundervisning for å etablere bevissthet rundt den typen lederadferd. Det mest effektive enkeltgrepet for bedret PSA vil være å øke andelen utviklingsorientert lederadferd. Forsvarets skoler bør øke fokuset på utviklingsorientering, kanskje gjennom et eget strategifag, som også gir bevissthet på personellet sin rolle og plass i det store systemet.

Det å tilpasse lederstil til situasjonen, slik som balansert lederadferd legger opp til, er viktig. Lederne må ha et bevisst forhold til lederstilene som må tilpass på en autentisk måte. Alle de tre lederadferdene er konstruktive, og samtlige utøves i Forsvaret, men forskjellig lederadferd kan være nødvendig avhengig av situasjon. Forsvarsjefens ledelsesfilosofi kan med fordel i større grad omtale kontekst og situasjonsbetinget lederstil.

Oppdragsorientering vil kunne motvirke utbrenthet, og fungere godt i stressende omgivelser, som for eksempel i strid. Lederadferden kan være en nyttig lederadferd i kontekster som krever lav grad av autonomi hos medarbeiderne, eller hvor disse er mindre selvstendige. Lederadferden har også en fallgrube, da den har negativ påvirkning på jobbautonomi, som er en viktig brikke i et godt psykososialt arbeidsmiljø. Således bør lederadferden kun benyttes der hvor situasjonen krever det.

## **5.8 Begrensninger og videre forskning**

Det er flere faktorer enn bare lederen og lederadferden som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette inkluderer trekk ved omgivelsene, eller individuelle trekk, som lederen ikke har påvirkning på. Disse faktorene er ikke undersøkt i denne oppgaven.

Oppgaven diskuterer ledelse i forskjellig kontekst, men det er kun én kontekst, Forsvaret i fredstid, som undersøkes i oppgaven. Ekstreme situasjoner innehar elementer som mangler i en fredstidskontekst. Dette kan påvirke hva slags ledelse som fungerer best, og dens påvirkning på arbeidsmiljøet. Oppgavens resultater gir kun et generalisert svar gjeldene for Forsvaret som helhet, i fredstid.

Oppgaven har avgrenset seg til den gjeldende ledelsesteori som inngår i Forsvarets egen ledelsesfilosofi. Det finnes dog et betydelig antall ledelsesteorier som sikkert kunne belyst

deler av problemstillingen på andre måter. Oppgaven har også begrenset seg til adferdsskolen i ledelsesteorien, og tar ikke inn trekkteori og personlighet.

Oppgaven ser på det psykososiale arbeidsmiljøet som de avhengige variablene. Oppgaven undersøker ikke annen påvirkning lederadferden kan ha på organisasjonen og medarbeiderne. For eksempel gir ikke oppgaven direkte svar på sammenhengen mellom lederadferd og operativ effekt eller kampkraft.

Oppgaven har også en svakhet i at datagrunnlaget ikke tester relasjonsorientert lederadferd, men har substituert begrepet med *lederen som rollemodell*. Dette gjør at oppgaven vanskeligere kan komme med generaliserte resultater opp mot lederadferdstaksonomien slik den er beskrevet i litteraturen.

I oppgavens datasett måles *jobbtilfredshet* kun med ett spørsmål. Spørsmålet alene fanger nok ikke opp begrepets fulle teoretiske betydning slik det beskrives i litteraturen.

Videre forskning bør søke å belyse hvilke lederadferder som har best effekt på de undergitte i krig eller kampsituasjoner. Her kan man se om en slik kontekst favoriserer rollemodell som lederadferd, slik jeg drøfter i oppgaven. For eksempel kan en lignende undersøkelse som min gjennomføres med utgangspunkt i kamphandlinger i Afghanistan.

Resultatene fra min undersøkelse kan også sammenlignes med lignende undersøkelser i sivil sektor for å se om de samme resultatene er gjeldende. Spesielt rollemodell finnes det lite forskning på i sammenheng med oppdrags- og utviklingsorientering.

En senere undersøkelse som denne kan med fordel også gjennomføres på nytt etter at ny befalsordning (OMT) har modnet i organisasjonen. Man kan da sammenligne resultater før og etter omstilling for å kartlegge endringer i ledelseskulturen og om befalets rolle som rollemodell, mot offiseren i det nye systemet er endret.

## 5.9 Etiske betraktninger

Denne studien faller inn under et allerede etablert prosjekt med NSD-godkjenning.

Enkeltpersoner er ikke identifiserbare i oppgaven, datasettet fra Forsvaret er anonymisert, og det foreligger en avtale på bruk og sletting av data etter at de er behandlet ifm. oppgaven.

I oppgaven har jeg valgt å undersøke egen arbeidsplass. De opplagte fordelene med dette er kjennskap til organisasjonen og forholdene, samt tilgang på informasjon og kontakter.

Imidlertid vil det også være noen fallgruver å være klar over. Som undersøker kan man, grunnet sin tilknytning og egeninteresse, ha for lite distanse til temaet slik at man ikke klarer å ha et kritisk, objektivt blikk, og ender med å jobbe ut fra et forhåndsetablert, subjektivt syn på tema (Everett & Furseth, 2011)

Jeg har forsøkt å ha et bevisst forhold til hvordan dataene og resultatene presenteres, og at funnene presenteres presist, slik som de har kommet frem. Alt som presenteres vil være mulig å ettergå for andre ved utlevering av samme datasett fra Forsvaret.



## 6 Konklusjon

I denne mastergradsoppgaven har jeg undersøkt *hvordan forskjellig lederadferd påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret.*

Undersøkelsen har benyttet forsvarets årlige medarbeiderundersøkelse fra 2018 som datagrunnlag for en kvantitativ undersøkelse av opplevd lederadferd og psykososialt arbeidsmiljø. Oppgaven har sett på oppdrags- og utviklingsorientert lederadferd, samt lederen som rollemodell og destruktiv lederadferd opp mot forskjellige aspekter av det psykososiale arbeidsmiljøet.

Resultatet har vist at alle de tre konstruktive undersøkte lederadferdene har positiv effekt, og at de benyttes i stor grad av forsvarets ledere, og i mye større grad enn destruktiv lederadferd. Effekten av konstruktiv lederadferd er også funnet å være sterke enn effekten av destruktiv lederadferd.

Av de konstruktive lederadferdene opplever Forsvaret mest rollemodelladferd. Grunnet den tradisjonsrike historien med forholdet hvor soldater ser opp til befalet, samt krigens krav til lydighet og følgerskap, ansees andelen rollemodelladferd særegent for Forsvaret. De ansatte opplever minst av utviklingsorientert lederadferd, på tross av at sistnevnte kommer ut som den mest effektive for det psykososiale arbeidsmiljøet.

Oppdragsorientering kommer ut mellom rollemodelladferd og utviklingsorientering, og skiller seg ut med at lederadferden har større negativ påvirkning på jobbautonomi enn det destruktiv lederadferd har. Forsvarets ansatte opplever en høyere andel av oppdragsorientert lederadferd enn destruktiv lederadferd, slik at oppdragsorientering har den største negative påvirkningen på jobbautonomien til de ansatte. Til gjengjeld er oppdragsorientering den eneste konstruktive lederadferden som signifikant reduserer utbrenthet.

Det å tilpasse lederstil til situasjonen, slik som balansert lederadferd legger opp til er avgjørende. Lederne må ha et bevisst forhold til lederstilene som må tilpass på en autentisk måte. Alle de tre konstruktive lederadferdene utøves i Forsvaret, og utfyller hverandre. Personellet må beherske de ulike lederstilene, og ha forståelse og innsikt nok til å kunne benytte seg av rett lederstil til rett tid.





## Referanser

---

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive. *British Journal of Management, Vol. 21*, 438-452.
- Andersen, H. (2016). *Laissez-faire-ledelse i Forsvaret og konsekvenser for det psykososiale arbeidsminjøet*. Oslo: Forsvarets høgskole.
- Austad, S. K. (2018). *En sammenligning av oppfattet lederadferd i Hæren, Luftforsvaret og Sjøforsvaret*. Oslo: Universitetet i oslo.
- Bach, H. C. (2017). *Lederstilens sammenheng med jobbtfredshet og arbeidsmiljø*. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus,.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2015). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (ss. 109-122). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2019, 05 12). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Hentet fra Mindgarden: <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (Second Edition)*. New York: Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Businessstopia. (2019, 03 09). *ERG Theory of Motivation*. Hentet fra <https://www.businessstopia.net/human-resource/erg-theory-motivation>
- Clausewitz, C. v. (1832). *Vom Krieg*. Berlin.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, New: Lawrence Erlbaum Associates.

- Det kongelige forsvarsdepartement. (2015). *Prop. 151 S: Kampkraft og bærekraft: Langtidsplan for forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, Vol 18, Issue 3*, 207-216.
- Einarsen, S., Skogstad, A., & Aasland, M. S. (2015). Destruktiv ledelse: Årsaker, konsekvenser og tiltak. I S. Einarsen, & A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel. 2. utgave* (ss. 207-230). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 17-26.
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2011). *Masteroppgaven, Hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2014). *Forsvarets HR-strategi*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2015). *Brukerhåndbok 360°MIL Lederutviklingsverktøy (utkast)*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2015). *Implementerings- og milepælsplan. Ordning for militært tilsatte*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2018). *Deskriptiv rapport for Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2018*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2018). *Forsvaret.no*. Hentet fra Statistikk:  
<https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell>
- Forsvaret. (2019, 10 06). *Forsvaret.no*. Hentet fra Forsvarets høgskole:  
<https://forsvaret.no/hogskolene/Forskning/milit%C3%A6r-ledelse>
- Forsvaret. (2019, april 9). *MOST-tall for forsvarsgrenen*. Hentet fra Forsvaret.no:  
<https://forsvaret.no/presse/most-tall-fra-grenene>

- Gipsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS. 3. utgave*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Gjertsen, K., & Moen, R. (2014). *Ledelse i ekstreme situasjoner: En studie av lederfortellinger i Forsvar og Politi*. Tromsø: UIT Norges arktiske universitet.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior (5th Ed.)*. New York: Englewood Cliffs.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.)*. New York: John Wiley.
- Hetland, H. (2006, februar 1). *Multifactor Leadership Questionnaire som mål på lederatferd*. Hentet fra Psykologitidsskriftet.no:  
<https://psykologitidsskriftet.no/oppsummert/2006/02/multifactor-leadership-questionnaire-som-mal-pa-lederatferd?redirected=1>
- Hetland, H., & Sandal, G. M. (2006). Tidsskrift for Norsk psykologforening. *Tidsskrift for Norsk psykologforening Vol 43, nummer 2*, ss. 135-136.
- Høiback, H. (2014). *Krigskunstens historie. fra 1500 til i dag*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Høst, T. (2016). *Ledelse - En helhetelig modell (2. utgave)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utgave*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johnsen, Å., & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 40-49.
- Kant, L. (2019, 03 22). *Destruktiv ledelse*. Foredrag i Sjømilitære Samfunn, Bergen, Norge.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse 5. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kotter, J. P. (2015). Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (ss. 57-65). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvålshaugen, R. (2007, 5). Autentisk ledelse - en effektiv lederstil? *MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Lanke, C. (2010). *Skredulykker i Forsvaret*. Oslo: Norges idrettshøgskole.
- Larsson, G. (2010). *Lederskap under stress*. Malmø: Författaren och Liber AB.
- Li, J. Z. (2014). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I L. Glasø, & G. (. Thompson, *Transformasjonsledelse* (ss. 11-40). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lübbe, A. H. (2017). *Balansert lederadferd En kvantitativ studie av oppfattet lederadferd i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets høgskole.
- Martinsen, Ø. L. (2014). Forskning på transformasjonsledelse. I L. Glasø, & G. (. Thompson, *Transformasjonsledelse* (ss. 99-133). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinsen, Ø. L. (2015). Lederstil. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (ss. 124-148). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Martinsen, Ø. L. (2016). Å forske på ledelse. I Ø. L. (red), *Perspektiver på ledelse* (ss. 91-107). Oslo: Gyldendal akademiske.
- Martinsen, Ø. L. (2016). Lederstil. I Ø. L. Martinsen (red), *Perspektiver på ledelse* (ss. 124-151). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinsen, Ø. L. (2016). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinsen, Ø. L., & Glasø, L. (2014). Lederes personlighet: Hva sier forskningen? *MAGMA 0514*, 26-34.
- Mitchell, R. T., & Larson, J. (1987). *People in organizations. An introduction to organizational behavior. 3.utgave, 2. opplag*. New York: Mcgraw-Hill Book Company.
- Moe, E. (2017). *Is bad stronger than good? En kvantitativ studie av utøvd lederatferd. Har konstruktiv eller destruktiv lederadferd størst påvirkningskraft?* Oslo: Forsvarets høgskole.

- Nybråten, C., & Pedersen, V. (2018). *How does Laissez-Faire Leadership Affect the Psychosocial Work Environment in the Norwegian Armed Forces - The moderating Role of Gender*. Oslo: BI Norwegian Business School.
- Olsen, O. K., & Espevik, R. (2009). *Alle Mann til Brasene! Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling*. Bergen: Sjøkrigsskolen.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000, Dec). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, ss. 68-78.
- Skogstad, A. (2000). Psykososiale faktorer I arbeidet. I S. E. (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (ss. 16-34). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: Viktige perspektiver og modeller. I S. Einarsen, & A. (. Skogstad, *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. (2. utgave) (ss. 15-45). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work and Stress* 28(4), 323-341.
- Skogstad, A., Knardahl, S., Lindström, K., Elo, A.-L., Dallner, M., Gamberale, F., . . . Ørhede, E. (2001). Brukerveiledning QPSNordic. Generelt spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeid. *STAMI-rapport Årg. 1, nr. 2*.
- Smith-Isaksen, M. (2016). Hva har ledelse å si for arbeidsmiljøet? *Arbeid og helse*, ss. 32-34.
- Solheim, J. A., Henriksen, R. E., & Skjevdal, J. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret: HFL 400-1*. Oslo: Luftforsvarsstaben.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2018). *FAKTABOK OM ARBEIDSMILJØ OG HELSE 2018 STATUS OG UTVIKLINGSTREKK*. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2019). *Psykologiske og sosiale faktorer i arbeid*. Hentet fra <https://www.qps-nordic.org/no/>

- Sweeney, P. M., & Lester, P. (2011). *Leadership in dangerous situations – a handbook for the armed forces, emergency services, and first responders*. Annapolis: Naval Institute press.
- Tzu, S. (400-320 fvt.). *The Art of War*.
- Weber, M. (1947). *Theory of Social and Economic Organization*. Fifth printing. New York: The Free Press.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 1999, 8 (1), 33-48.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Executive* 26(4), 66-85.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations eight edition*. New York: Pearson.
- Yukl, G. (2015). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. martinsen, *Perspektiver på ledelse* (ss. 221-259). Oslo: Gyldendal akademisk.

## Figurliste

Figur 1- Fullspektrumsmodellen (Kaufmann & Kaufmann, 2003) .....	9
Figur 2 - Maslows og Alderfers behovspyramider (Businessstopia, 2019) .....	12
Figur 3 - En helhetlig modell for destruktiv lederadferd (Einarsen, Skogstad, & Aasland, 2015, p. 213) .....	14
Figur 4 - Balansert lederadferd (Forsvaret, 2012) .....	19
Figur 5 - Forskningsmodell.....	26
Figur 6 - 360 MII vs FSJ Grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2015).....	30
Figur 7 - Regresjonsanalysen plottet grafisk, M er snittet fra tabell 3 standardisert .....	38

## **Tabelliste**

Tabell 1 - Faktoranalyse uavhengige variabler .....	32
Tabell 2 - Faktoranalyse avhengige variabler .....	33
Tabell 3 - Deskriptiv statistikk og korrelasjonsmatrise for variabler .....	34
Tabell 4 - Regresjonsanalyse .....	37





# Appendiks

## Vedlegg 1 – spørsmål fra spørreundersøkelsen

### Balansert lederadferd:

<b>Utviklingsorientering</b>
Leter aktivt etter innsats som kan berømmes
Oppfordrer til kreativitet
Utfordrer sine medarbeidere til å utvikle seg faglig
Stimulerer sine medarbeidere til å tenke på egen hånd

<b>Rollemodell</b>
Viser respekt for andre personer
Prioriterer sine egne karrierebehov fremfor organisasjonens behov
Er ærlig og oppriktig
Handler uten å konsultere med oss

<b>Oppdragsfokus</b>
Sjekker at fremdriften opprettholdes i arbeidet
Fokuserer på at resultatene er i samsvar med målsettingene
Tydeliggjør hvem som har ansvar for hva
Tar tak i problemer når de oppstår

(Forsvaret, 2018)

### Destruktiv lederadferd:

<b>Passiv lederadferd</b>
Unngår å involvere seg når viktige saker kommer opp
Er ikke til stede når det er behov for ham/ henne
Unngår å ta beslutninger
Utsetter å svare på spørsmål som haster

<b>Negativ lederadferd</b>
Latterliggjør andre personer i jobbsammenheng
Sier at det andre tenker eller føler er dumt
Kritiserer personer i andres nærvær
Kommer med negative bemerkninger
Sier til medarbeidere at de er udugelige

(Forsvaret, 2018)

## Psykososialt arbeidsmiljø:

<b>Arbeidsengasjement</b>	<b>Utmattelse</b>
Jeg er full av energi i arbeidet mitt	Jeg føler meg følelsesmessig uttømt av arbeidet mitt
Jeg føler meg sterk og energisk på jobb	Jeg føler meg oppbrukt ved slutten av arbeidsdagen
Jeg er entusiastisk i jobben min	Jeg føler meg trett når jeg står opp om morgenen og må se en ny arbeids
Jeg blir inspirert av jobben min	Å arbeide full dag er virkelig en belastning for meg
Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben	Jeg føler meg utbrent av arbeidet mitt
Jeg føler meg glad når får fordype meg i arbeidet mitt	
Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør	<b>Jobbtilfredshet og effektivitet</b>
Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	Min leder bidrar til jobbtilfredshet i gruppen
Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt	
<b>Jobbautonomi</b>	
Jobben tillater meg å ta egne beslutninger	
Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlig initiativ eller vurdere hvordan jeg skal utføre arbeidet	
Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt	
<b>Indre motivasjon</b>	
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting r	
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	

(Forsvaret, 2018)

