



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE
02.06.22

STUDIEPROGRAM:

Executive Master of Business Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL:

LEDELSE, JOBBTILFREDSHET OG SYKEFRAVÆR

En kvantitativ studie med bruk av selvbestemmelsesteori

LEADERSHIP, JOB SATISFACTION AND SICKNESS ABSENCE

A quantitative study using self-determination theory

FORFATTERE:

Anette H. Grainger og Mirjana Milovanovic Thorsen

VEILEDERE:

Kandidatnummer:

251766

235114

Navn:

Anette Halvorsen Grainger

Mirjana Milovanovic Thorsen

Ingeborg Foldøy Solli, Førstemanuensis i
samfunnsøkonomi

Mari Rege, Professor i samfunnsøkonomi

Simone Valerie Häckl-Schermer, Assistant
Professor

Forord

Med denne masteroppgave avslutter vi studieprogrammet Executive Master in Business Administration ved Universitet i Stavanger. Tre innholdsrike år med mye lærdom, faglig utfordring og utveksling av nyttige informasjon med dyktige forelesere og engasjerte medstudenter. Å studere ved siden av fulltidsjobb har vært utfordrende både for oss og for våre familier som har støttet oss gjennom hele utdanningsperioden.

Vi ønsker å takke våre veiledere for god veiledning, faglige innspill og konstruktive tilbakemeldinger.

Ingeborg Foldøy Solli, Førsteamanuensis i samfunnsøkonomi

Mari Rege, Professor i samfunnsøkonomi

Simone Valerie Häckl-Schermer, Assistant Professor i samfunnsøkonomi

Vi dedikerer denne forskningen til alle fantastiske ansatte som jobber i barnehager og som har vist vilje og engasjement i forskningsprosessen. Deres bidrag og deltakelse har vært essensiell for vår masteroppgaveskriving.

I tillegg ønsker vi å takke våre ektefeller og barn for tålmodighet og oppmuntring vi har fått.

Sandnes, 21.05.2022.

Anette Halvorsen Grainger og

Mirjana Milovanovic Thorsen

Sammendrag

Oppgavens formål er å finne årsakssammenheng mellom transformasjonsledelse og grunnleggende behovstilfredsstillelse, jobbtilfredshet og sykefravær i norske barnehager. For å teste sammenheng mellom arbeidsrelatert sykefravær og transformativ lederadferd med sine fem komponenter a) *Idealisert innflytelse*, b) *Inspirerende motivasjon*, c) *Intellektuell stimulering*, d) *Individuelt hensyn* og e) *Lederveiledning* som dens supplement, er det definert tre forskningsspørsmål som har dannet grunnlag for våre hypoteser:

- I hvor stor grad kan transformasjonsledelse øke grad av tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet?
- I hvor stor grad kan transformasjonsledelse øke opplevelse av jobbtilfredshet hos ansatte?
- I hvor stor grad kan transformasjonsledelse bidra til lavere sykefravær?

Resultater fra undersøkelsen tyder på to hovedfunn:

1. Transformasjonslederstiler som individuelt hensyn, inspirerende motivasjon og lederveiledning har positive sammenheng med grunnleggende psykologiske behov og jobbtilfredshet. Disse komponentene har også positive effekter på lavere sykefravær.
2. Transformasjonslederstiler som idealisert innflytelse og intellektuell stimulering viser tvetydige effekter: negativ sammenheng med opplevelsen av autonomi og kompetanse i ulike målgrupper samtidig som samme komponenter har negativ sammenheng med økt sykefravær (eller positiv sammenheng med lavere sykefravær).

På bakgrunn av våre funn har vi konkludert at det er samsvar med [Yukl \(1999\)](#) sin påstand om at ikke alle typer transformerende lederadferd som vil være like relevant i enhver situasjon.

Abstract

The purpose of our thesis is to find a causal connection between transformational leadership and basic needs satisfaction, job satisfaction and sick leave in Norwegian kindergartens. To test the connection between sickness absence and transformational leadership with its five components, a) Idealized influence, b) Inspirational motivation, c) Intellectual stimulation, d) Individual consideration and e) Leadership coaching, three research hypotheses have been posed:

- To what extent can transformational leadership increase the degree of satisfaction of basic psychological needs for autonomy, competence and belonging?
- To what extent can transformational leadership increase the experience of job satisfaction among employees?
- To what extent can transformational leadership contribute to lower sickness absence?

Results from the survey indicate two main findings:

1. Transformational leadership styles such as individual consideration, inspirational motivation and leadership guidance have a positive relationship with basic psychological needs and job satisfaction. These components also have positive effects on lower sickness absence.
2. Transformational leadership styles such as idealized influence and intellectual stimulation show ambiguous effects: negative correlation with the experience of autonomy and competence in different target groups while the same components have a negative correlation with increased sickness absence (or positive correlation with lower sickness absence).

Based on our findings, we have concluded that it is consistent with [Yukl's \(1999\)](#) who claims that not all types of transformational leadership behavior will be equally relevant in every situation.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
2. Bakgrunn for problemstillingen	2
3. Teoretisk rammeverk.....	6
3.1 Transformasjonsledelse.....	6
3.1.1 Idealisert innflytelse - Idealisert adferd og idealiserte attributter.....	8
3.1.2 Inspirerende motivasjon	9
3.1.3 Intellektuell stimulering	10
3.1.4 Individuelt hensyn	10
3.1.5 Lederveiledning.....	11
3.2 Selvbestemmelsesteori (SDT)	12
3.2.1 Autonomi.....	13
3.2.2 Kompetanse.....	14
3.2.3 Tilhørighet.....	14
3.3 Sammenheng mellom transformasjonsledelse og tilfredstillelse av grunnleggende psykologiske behov på bakgrunn av SDT.....	15
3.4 Jobbtfredshet og sykefravær som konsekvens av grunnleggende psykologiske behov	22
3.4.1 Transformasjonsledelse og jobbtfredshet.....	23
3.4.2 Transformasjonsledelse og sykefravær	26
4. Metode.....	29
4.1 Multippel regresjonsanalyser	29
4.2 Korrelasjoner.....	30
4.3 Validitet og reliabilitet	30
4.4 Etiske hensyn	31
5. Data	32
5.1 Måling av variabler	32
5.1.1 Avhengig variabel 1: <i>Jobbtfredshet</i>	32
5.1.2 Avhengig variabel 2: Grunnleggende behovs tilfredshet	33
5.1.3 Avhengig variabel 3: <i>Sykefravær</i>	33
5.1.4 Uavhengig variabel 1: <i>Transformasjonsledelse</i>	34
6. Populasjon og planlagt utvalg	36
6.1 Deskriptiv statistikk	36
7. Resultater.....	40
7.1 Korrelasjonsmatrise alle variabler.....	40
7.1.1 Sammenheng mellom avhengig og uavhengig variabel hos assistenter.....	42
7.1.2 Sammenheng mellom avhengig og uavhengig variabel hos pedagogiske ledere....	44
7.2 Andre funn	46

7.2.1	Sammenheng mellom avhengige variabler hos assistenter	46
7.2.2	Sammenheng mellom avhengige variabler hos pedagogiske ledere	47
7.2.3	Pedagogiske lederes vurdering av lederstil i sammenheng med daglig leders egenopplevde lederstil.....	48
7.3	Analyse fra regresjon	48
7.3.1	Transformasjonsledelse og grunnleggende behovstilfredshet.....	48
7.3.2	Sammenheng transformasjonsledelse og jobbtilfredshet	51
7.3.3	Sammenheng transformasjonsledelse og sykefravær	52
8.	Diskusjon.....	56
8.1	Transformasjonsledelse og grunnleggende psykologiske behov	56
8.2	Transformasjonsledelse og jobbtilfredshet.....	61
8.3	Transformasjonsledelse og sykefravær	64
8.4	Begrensninger ved våre analyser.....	67
9.	Konklusjon	68
9.1	Anbefalt videre forskning.....	69
	Referanser	70
	Vedlegg	76
	Tabell 1. Sykefraværsoversikt Barnehager	3
	Tabell 2. Variabler	29
	Tabell 3. Populasjon og planlagt utvalg	36
	Tabell 4. Deskriptiv statistikk, assistenter.....	37
	Tabell 5. Deskriptive statistikk, pedagogiske ledere.....	38
	Tabell 6. Deskriptiv statistikk, daglige ledere.....	39
	Tabell 7. Korrelasjonsmatrise alle variabler, assistenter.....	41
	Tabell 8. Korrelasjonsmatrise alle variabler, pedagogiske ledere.....	43
	Tabell 9. Korrelasjonsmatrise alle variabler, daglig leder.....	45
	Tabell 10. Regresjons autonomi, kompetanse og tilhørighet	49
	Tabell 11. Regresjon transformasjonsledelse i sammenheng med jobbtilfredshet.....	51
	Tabell 12. Regresjon sammenheng transformasjonsledelse og sykefravær	53
	Tabell 13. Korrelasjonsmatrise pedagogiske lederes sin opplevelse av lederstil til nærmeste leder i sammenheng med daglig leder egenopplevde lederstil.....	81
	Figur 1. Forklaringsmodell.....	6
	Figur 2. Forklaringsmodell – Utdypende versjon	8
	Figur 3. Forhold mellom støttende veiledningsadferd, psykologisk behovstilfredsstillelse og ansatte-resultater	17
	Figur 4. Diskusjon sammenheng mellom transformasjonslederstiler og autonomi, kompetanse og tilhørighet	56
	Figur 5. Diskusjon sammenheng mellom transformasjonslederstiler og jobbtilfredshet	61
	Figur 6. Diskusjon sammenheng mellom transformasjonslederstiler og sykefravær.....	64

1. Innledning

Formålet med denne oppgaven er å undersøke i hvilken grad en transformativ lederstil kan være knyttet til sykefravær i norske barnehager, samt opplevelsen av tilhørighet på arbeidsplassen, opplevd støtte og veiledning, og opplevd mulighet for autonomi og kompetanseutvikling. Empiriske funn har gjennom siste tiår stadig bekreftet at tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov er en viktig forutsetning for opplevd jobbtilfredshet og arbeidsglede, og at frustrasjon av disse behovene kan føre til sykefravær ([Olafsen et al., 2021](#)). I denne oppgaven skal vi undersøke om sannsynlighet for legemeldt sykefravær reduseres med økende trivsel og jobbtilfredshet, og om forutsetning for tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov er gode egenskaper ved en lederstil.

Balansen mellom det som er kommunisert på det offentlige, politiske nivå har direkte konsekvenser for hva som blir sett på som god ledelse i norske barnehager i dag. Basert på litteraturgjennomgang, bekrefter de fleste studier at egenskaper ved den transformativ lederstilen er vesentlig relatert til ansattes jobbtilfredshet ([Long et al., 2014](#)). En leder er i konstant balanse mellom forskrifter og regelverk, og den rammeplanen en leder må forholde seg til. Det har stadig vist seg gjennom forskning at den transformativ lederstilen egner seg best til den norske organisasjonsmodellen og oppfyller de forventninger ansatte har overfor sin leder ([Hetland, 2004](#)).

Siden sykefravær i barnehagebransjen viser seg å ha vært gjennomgående høyt i barnehager over flere år, ønsker vi gjennom denne oppgaven å finne ut hvorfor tydelig og inspirerende lederstil fører til lavere sykefravær i noen barnehager, men ikke i alle. Hvilke aspekter ved den transformativ lederstilen påvirker ansattes trivsel i størst grad og hvilke fører til økt sykefravær. For å utvide kunnskap på dette område trenger vi mer informasjon om hvilken effekt overfor ansatte anvendt transformasjonsledelse med sine fire komponenter har: *Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke*. Vi ønsker å benytte etablerte mål som tidligere litteratur ([Hackman and Oldham, 1975](#)) har pekt på som er viktig for trivsel på arbeidsplassen. Videre vil vi søke svar på om det finnes signifikante sammenhenger med sykefravær. Ved å komme nærmere en årsakssammenheng kan målbevisste tiltak på arbeidsplassen føre til et helsefremmende psykososialt arbeidsmiljø og en lederstil tilpasset hver organisasjon og hvert enkelt individ.

2. Bakgrunn for problemstillingen

Det har vist seg at sysselsatte i helse- og sosialsektoren og undervisningssektoren er spesielt utsatt for høyt sykefravær. Det er imidlertid i liten grad studert hvilke psykososiale faktorer som er viktigst for sykefraværet i Norge og det foreligger så langt få norske sektor-studier på feltet med legemeldt sykefravær som utfall.

Sykefravær er en kompleks og sammensatt problemstilling som er en av de største bekymringene både på individuell-, organisasjons- og samfunnsnivå. [Bruusgaard og Claussen \(2010\)](#) definerer sykefravær som en konsekvens av at individets arbeidsevne ikke er tilstrekkelig i forhold til de kravene jobben stiller. Til tross for tidligere forsøk for å avdekke årsaker til så høyt sykefravær i norske barnehager gjennom flere studier og gjennomført forskning er tallene fremdeles høye.

«Arbeidsrelaterte helseproblemer» definerer man ofte som helseproblemer (sykdommer og skader) som helt eller delvis forårsakes eller forverres av arbeidsforhold ([World Health Organization, 1985](#)). Flere psykososiale jobbfaktorer synes å være viktige for opplevelsen av vår arbeidssituasjon. Blant de viktigste faktorene som påvirker psykisk helse hos ansatte er jobbkontroll og selvbestemmelse i arbeidet, sosial støtte fra leder, psykologiske jobbkrev, forutsigbarhet og rollekonflikter ([Nielsen et al., 2006](#)).

Barnehagesektoren skårer høyest blant alle andre bransjer når det gjelder sykefraværsprosent. En av de få studiene på dette området er gjort av Arbeidsforskningsinstituttet i 2008 hvor de forsket på i hvilken grad barnehageansattes arbeidsmiljø påvirket sektorens høye sykefravær ([Enehaug et al., 2008](#)).

Barnehagesektoren er en relativt stor sektor og sysselsetter om lag 94 500 personer. Ca. 38 prosent av de sysselsatte i barnehager har barnehagelærerutdanning, mens 5 prosent har annen pedagogisk eller annen høyere utdanning. 20 prosent er barne- og ungdomsarbeidere, mens 32 prosent har «annen bakgrunn» ([IA bransjeprogram 2019 – 2022](#)). Ifølge tall fra STAMI/NAV er førskolelærere yrket med aller høyest sykefravær. I 2016 ble det registrert nærmere 900 legemeldte fraværstilfeller per 1000 ansatte. Om lag 330 av tilfellene hadde en varighet på 17 dager eller mer. Ved å bryte dette ned til enkelt diagnoser kan vi se at barnehageansatte ligger helt i «toppsjiktet» både når det gjelder angst, depresjon, astma, hodepine og søvnlidelser.

I bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019 – 2022 har forskere laget en sammenligning mellom sykefraværnivå i ulike bransjer. Det legemeldte sykefraværet i barnehager er, som vist i [Tabell 1](#) under, på totalt 8,0 prosent. Dette er 63 prosent høyere enn gjennomsnittet for alle sysselsatte. Langtidsfraværet (>16 dager) er på 6,9 prosent. 1 av 3 førskolelærere og 1 av 4 assistenter oppgir at langtidsfraværet helt eller delvis skyldes jobben ([Hanvold et al., 2022](#)). Tabell 1 gir en oversikt over sykefravær (legemeldt), langtidssykefravær (> 16 dager) og antall tapte dagsverk for sysselsatte i barnehager (SN2007, kode 88.911)

	Sykefravær	Sykefravær >16d.	Tapte dagsverk >16d.
Barnehager, offentlige	8,4%	7,3%	797 411
Barnehager, private	7,5%	6,4%	637 204
Barnehager totalt	8,0%	6,9%	1 434 615
Alle yrkesaktive	4,9%	4,2%	23 447 438

Tabell 1. Sykefraværsoversikt Barnehager

Til tross for forskning som viser at 89 % av barnehageansatte føler seg motivert og engasjert i sitt arbeid, og 90% er fornøyd med jobben sin ([STAMI, 2021](#)), viser tallene i sykefraværstatistikken fra [SSB](#) for samme år et helt annet bilde ([Bakke et al., 2021](#)). Det som forskningen generelt avdekker er at arbeidsmiljø spiller inn på trivsel, og at trivsel kan påvirke sykefravær.

Vi vil i vår oppgave konsentrere oss om årsaker som påvirker sykefravær på organisasjonsnivå og ledelse som har hovedansvar for å skape jobbtilfredshet og trivsel på arbeidsplassen. Ifølge Arbeidstilsynets psykososiale arbeidsbetingelser dreier det seg først og fremst om de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen samt om form og innhold i disse. I tillegg er individuelle kjennetegn som har betydning for oppfatningen av disse påvirkningsfaktorene og hvordan individet mestrer de ytre påvirkningene også avgjørende for psykisk helse ([Buunk et al., 1998](#)).

Sykefravær har også negative konsekvenser overfor arbeidsmiljøet generelt og den organisasjonskulturen som er bygget opp gjennom årene. Ved kartlegging av arbeidsforholdene burde man legge vekt på både de faktiske, objektive forholdene i arbeidet som kulturen på arbeidsplassen, hvordan kollegaer og overordnede omtaler og behandler forholdene i arbeidet på, og individets og gruppens oppfatning av disse arbeidsforholdene.

Vårt personlighetstrekk bestemmer i stor grad hvordan vi oppfatter vår arbeidssituasjon ([Hauge et al., 2011](#)) og vårt arbeidsmiljø. Påkjenninger i arbeidslivet kan føre til opplevd stress. Psykisk stress er et forhold mellom en person og omgivelser hvor personen opplever at krav fra omgivelser som overskrider egne ressurser og setter personens velvære i fare ([Lazarus og Folkman, 1984, s.19](#)). For sosiale og psykologiske påvirkninger er den subjektive oppfatningen avgjørende.

Sykefravær kan også i stor grad være motivasjonsstyrt. For eksempel kan et dårlig arbeidsmiljø føre til at en lett forkjølelse er tilstrekkelig til at man holder seg borte fra jobb, og omvendt, når positive nærværsfaktorer er til stede og psykososiale forholdene på jobb er gode kan det påvirke ens motivasjon til å komme på jobb i positiv retning til tross for influensa. Det kan også være avgjørende faktor for sykefraværs varighet. En person som har gode sosiale relasjoner på jobb vil mest sannsynlig være motivert til å komme tilbake på jobb så snart det er medisinsk mulig, mens et dårlig arbeidsmiljø kan føre til at en blir sykemeldt lengst mulig. [Steers og Rhodes \(1978\)](#) har i sin fraværsmulmodul kommet til konklusjon at jobbtilfredshet er imidlertid noe som oppstår i møte mellom forhold i arbeidssituasjonen og den enkeltes forventninger og verdier, noe som igjen vil være avhengig av individuelle egenskaper og kjennetegn. Individuer har en tendens til å orientere seg mot miljøfaktorer som støtter deres selvinitiering og valg. Med andre ord reflekterer det en tendens til å orientere seg mot autonomi-støttende aspekter av det sosiale miljøet i stedet for å organisere atferd på grunnlag av ekstern kontroll ([Deci et al., 2001](#)).

Vi fikk tilgang til å gjøre undersøkelser om sykefravær i private barnehager. Funnene er antakeligvis også like gjeldene i kommunale barnehager. Vårt mål er undersøke om det er en sammenheng mellom ledelse og sykemeldinger i denne bransjen. For å avdekke med større sikkerhet (reliabilitet) om det er signifikans mellom disse to variablene vil vi forske på antall sykemeldinger i ulike yrkesgrupper: daglige ledere, pedagogiske ledere og assistenter.

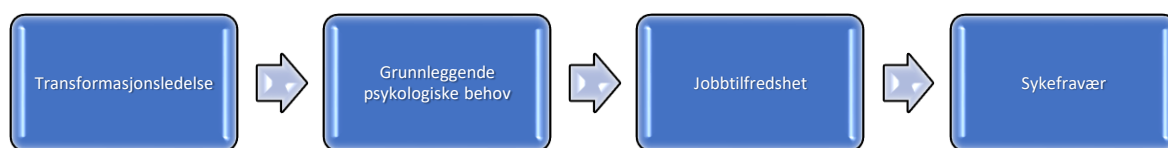
Videre vil vi forske på nivå av jobbtilfredshet i barnehager som vi mener er essensielt utgangspunkt for å avdekke årsak til sykefravær. For å kunne måle nivå av jobbtilfredshet skal vi bruke selvdetermineringsteori med sine tre grunnleggende psykologiske behov, autonomi, kompetanse og tilhørighet, som teoretisk utgangspunkt for å komme nærmere årsakssammenheng. I hvilken grad klarer ledere i barnehager å tilrettelegge for

tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov hos ansatte, vil fortelle oss om det er oppnådd jobbtfredshet, og om mangel på jobbtfredshet vil føre til sykefravær.

3. Teoretisk rammeverk

Kapittelet har som hensikt å oppsummere teoretiske og empiriske data som kan nærmere forklare årsakssammenheng mellom transformasjonsledelse, trivsel og sykefravær, som vist i [Figur 1](#). Vi vil ta utgangspunkt i selvbestemmelsesteori (SDT) med sine tre komponenter, autonomi, kompetanse og tilhørighet, som grunnleggende psykologiske behov.

Ifølge selvbestemmelsesteori vil transformasjonsledelse påvirke tilfredsstillelsesgrad av ansattes grunnleggende psykologiske behov som autonomi, kompetanse og tilhørighet, som videre fører til nivå av opplevd jobbtilfredshet, som igjen påvirker sykefravær. I det følgende gjør vi rede for transformasjonsledelse (3.1), selvbestemmelsesteori (3.2), om sammenheng mellom transformasjonsledelse og tilfredstillelse av grunnleggende psykologiske behov (3.3), og hvordan dette påvirker jobbtilfredshet og sykefravær (3.4).



Figur 1. Forklaringsmodell

3.1 Transformasjonsledelse

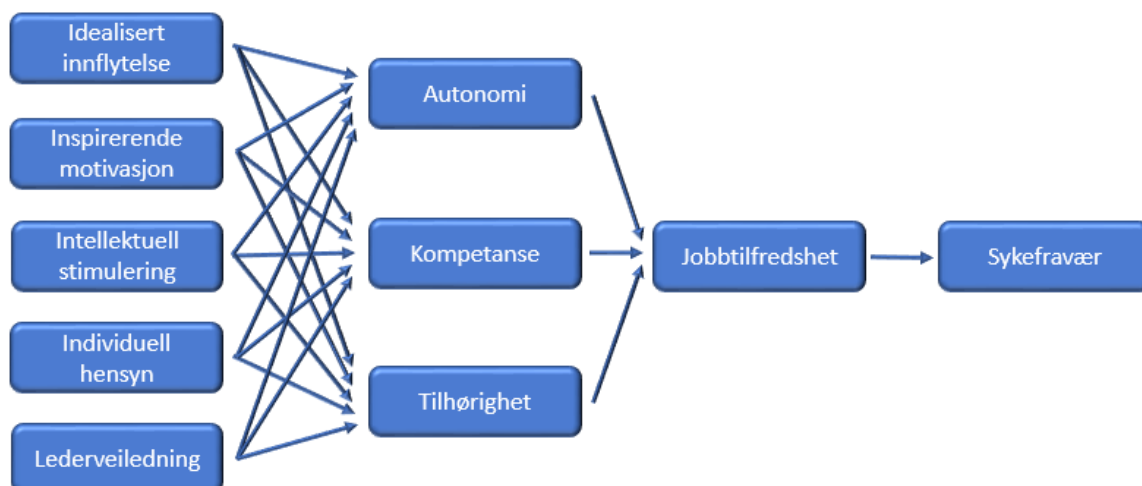
I løpet av det siste kvartalet av det tjuende århundre introduserte og støttet ledere en type lederskap som fokuserte på karismatiske individer som ledet gjennom inspirerende, oppmuntrende, stimulerende og styrkende lederstil ([Avolio & Bass, 1995](#)). [Elshout, Scherp & Van Der Feltz-Cornelis \(2013\)](#) har et klart synspunkt om at transformasjonsledelse er en type lederstil som er best egnet for å oppnå ansattes tilfredshet og for et lavt sykefravær på arbeidsplassen. Transformasjonsledere er engasjerte og løser problemer med entusiasme og med et åpent sinn. Slike ledere har transformativ ideer som basere seg på ansatte sine tanker, formidler sine ideer med entusiasme og støtter ansatte på måter som vil vitalisere dem og fører til en følelse av mening knyttet til de transformativ ideene.

Burns (1978) i sin artikkel “Leadership” omtaler transformasjonsledelse som en gjensidig påvirkningsprosess mellom ledere og underordnede og hevder at transformasjonsledelse er en dynamisk og gjensidig prosess der både ledere og ansatte blir formet av hverandre ([Nielsen et al., 2019](#)). Transformasjonsledelse har, for eksempel, en mellommenneskelig tilnærming der en leder prøver å legge til rette for selvgasjement og internalisering av verdier, effektivitet og sosial identifisering blant ansatte (Shamir, House, & Arthur, 1993; [Williams et al., 2014](#)).

[Gardner og Avolio \(1998\)](#) hevder at transformasjonsledelse har positive effekter på ansattes tillit til ledelse og organisasjon, og at ved å aktivt engasjere seg for å utvikle ansattes selvkonsept, kan transformasjonsledere ha en sterk positiv innflytelse over tid på underordnedes personlige verdier. Transformasjonsledere fremmer et miljø preget av tillit og støtte, og ved å ha en klar visjon og prioritering, retter slike ledere sin innsats mot langsiktig helse og velvære til sine medarbeidere, framfor organisatorisk press for kortsiktig økonomisk gevinst ([Kelloway et al., 2012](#)).

Styrken av transformasjonsledelse skapes ved å gjenkjenne de ulike behovene og motivene til sine medarbeidere og får dem til å overskride personlige egeninteresser (Goertzen, 2013; [Nielsen et al., 2019](#)). Slike ledere kan hjelpe ansatte med å avlære tidligere rutiner, utvikle kreative løsninger og tilpasse seg nye rutiner og oppgaver (Bass, 1985; [Bass, Avolio, Jung og Berson, 2003](#)).

Bass, Avolio og Jung (1997); [Chang \(2017\)](#) mener at det er fire dimensjoner som komponerer transformasjonsledelse: idealisert innflytelse (adferd og attributter), inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelt hensyn (se [Figur 2](#)). Disse komponentene til sammen kjennetegner lederegenskaper hos en transformasjonsleder.



Figur 2. Forklaringsmodell – Utdypende versjon

3.1.1 Idealisert innflytelse - Idealisert adferd og idealiserte attributter

Idealisert innflytelse betyr at en transformasjonsleder må være karismatisk for å kunne påvirke sine underordnede til å følge han/henne. Det betyr videre, ifølge [Bass og Riggio \(2006\)](#) at transformasjonsleder bør fungere som en rollemodell som er høyt beundret og får tillit og respekt fra sine underordnede. Idealisert innflytelse, refererer til ledere som artikulere en kollektiv visjon, og fremmer moralsk oppløftende verdier ([Frooman et al., 2012](#)). Gjennom idealisert innflytelse fungerer ledere som rollemodeller og deres motivasjon og entusiasme inspirerer ansatte til å være involverte i oppgaver og utfordringer på egen hånd ([Nielsen et al., 2008](#)).

Gjennom idealisert innflytelse viser transformasjonslederen klare verdier, og gjennom rollemodellering kan ansatte observere hvordan de selv kan ta ansvar for egne handlinger og egen utvikling. Ansatte som jobber med ledere som viser høye standarder og forventninger føle seg mer komfortable og i stand til å engasjere seg i beslutningstaking (Bass & Avolio 1994; [Nielsen et al., 2008](#)).

I nyere tid er idealisert innflytelse delt i to komponenter: idealiserte attributter (tidligere omtalt karisma) og idealisert adferd (tidligere omtalt idealisert innflytelse). Idealiserte

attributter er atferd som oppmuntrer ansattes tillit til lederen, og idealisert atferd oppmuntrer ansatte til å dele felles visjoner og mål.

Idealisert innflytelse / attributter er mer en tilskrevet egenskap enn en lederadferd, basert på den følelsesmessige tilknytningen til underordnede. Lederens personlige egenskaper som selvtillit, selvsikkerhet og en sterk overbevisning i ens egen tro genererer respekt for og tillit til lederen samt visjonen og følelsen av oppdrag en person kommuniserer (Bass, 1985; [Bass & Avolio, 1990](#); [Doherty & Danylchuk, 1996](#)). Underordnede liker å identifisere seg med og etterligne sin leder samt å innlemme lignende tro ([Bass & Avolio, 1990](#)). Bass erkjente at karisma kan være den mest potente transformasjonslederskapsfaktoren. Imidlertid hevdet han at karisma alene er utilstrekkelig til å skildre effektivt lederskap, fordi en leder kan være effektiv uten å være karismatisk (Bryman, 1992; Weese, 1994; [Doherty & Danylchuk, 1996](#)).

Idealisert innflytelse / adferd er det atferdsmessige motstykket til karisma (B. Avolio, personlig kommunikasjon, april 1995; [Doherty & Danylchuk, 1996](#)). Det vil si at den karismatiske lederen som respekteres og stoles på i stor grad på grunn av personlige egenskaper som selvsikkerhet og selvtillit, gir underordnede ytterligere innflytelse ved aktivt å fremme hans eller hennes tro, visjon og oppdragsfølelse. Inspirasjon er også en følelsesbasert transformasjonslederskapsfaktor ([Doherty & Danylchuk, 1996](#)).

3.1.2 Inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon betyr at transformasjonsleder kan sette en høy standard, men kan også oppmuntre sine underordnede til å møte de standarder som er satt opp. Flere forskere som Antonakis et al. (2003); [Bass og Riggio \(2006\)](#) uttaler at transformasjonsleder bør være en inspirasjon og motivasjon for sine underordnede og at en slik egenskap kan øke underordnetes optimisme og entusiasme. Gjennom inspirerende motivasjon hever transformasjonsleder nivå på ansattes ambisjoner til et høyere nivå og hjelper ansatte til å fokusere på felles mål (Burns, 1978; [Frooman et al., 2012](#)).

Gjennom inspirerende motivasjon kommuniserer transformasjonsledere optimisme i forbindelse med fremtidige mål. Ansatte utvikler en sterk følelse av hensikt hvis de er

motivert til å handle. Gjennom inspirerende motivasjon formulerer transformasjonslederen en klar visjon som hjelper ansatte å se et større bilde samt å forbedre deres forståelse for viktigheten av sin egen innsats (Burke et al. 2006; [Nielsen et al., 2008](#)). Det vil dermed være mer sannsynlig at ansatte opplever jobben sin som meningsfullt.

3.1.3 Intellektuell stimulering

Intellektuell stimulering betyr at transformasjonsledere alltid oppmuntrer underordnede til å finne nye metoder som er mer effektive for å løse et problem. Ifølge [Bass og Riggio \(2006\)](#) og [Nicholason \(2007\)](#), har transformasjonsleder evne til å stimulere sine underordnede til å være mer innovative og kreative for å løse ulike oppgaver. Intellektuell stimulering oppnås ved å øke omfanget av ansattes involvering og ved å oppmuntre deres deltakelse i beslutningstaking, kreativitet og eksperimentering, og å gi ansatte mulighet til å ta risiko i beslutningsprosesser ([Frooman et al., 2012](#)).

Transformasjonsledere konstruerer organisatoriske kontekster som tillater ansatte til å trene og utvide sine egne kognitive evner og å bli mer i stand til å definere og gjennomføre sine egne visjoner uavhengig av lederens umiddelbare kontroll og tilsyn (Sashkin & Rosenbach 1993; Jung & Sosik 2002; [Nielsen et al., 2008](#)). Gjennom intellektuell stimulering utfordrer transformasjonslederen ansattes antakelser, tanker og fantasi (Bass et al., 2003; [Avolio et al., 2004](#)). Ansatte oppfordres til å ta risiko og å handle proaktivt for å finne muligheter og å løse komplekse utfordringer (Tichy & Ulrich 1984; [Nielsen et al., 2008](#)).

3.1.4 Individuelt hensyn

Individuelt hensyn betyr at ledere innser at hver ansatt er forskjellig og at de vil være mer oppmerksomme overfor behov til hvert enkelt individ. Ifølge [Bass og Riggio \(2006\)](#) og [Nicholson \(2007\)](#), vil en transformasjonsleder fungere som underordnetes trener eller veileder, og vil være spesielt opptatt av hver ansatt og hans/hennes behov for vekst, prestasjon og måloppnåelse. Gjennom individualisert omtanke gir leder konstruktive tilbakemeldinger til hver enkelt ansatt, oppmuntrer dem til å utvikle sine potensialer og hjelper dem å tilfredsstille sine behov ([Frooman et al., 2012](#)).

En lignende påstand er også gitt fra [Bass og Riggio \(2006\)](#) som mener at transformasjonsleder fungerer som en veileder og mentor og gir ansatte beslutningsmyndighet, oppmuntrer dem og hjelper dem til å vokse individuelt og i teamet.

Gjennom coaching og veiledning oppmuntres ansatte til å ta sine egne beslutninger i et støttende miljø ([Avolio et al., 2004](#)). En transformasjonsleder som promoterer et tydelig rammeverk eller visjon til ansatte og aktivt oppmuntrer dem til å ta beslutninger og å løse problemer selv vil sannsynligvis fremme et miljø der ansatte oppleve høy grad av innflytelse på jobb. Gjennom individuelt hensyn vil en leder, ifølge [Nielsen et al. \(2008\)](#), fremme en følelse hos ansatte av å være spesiell og de vil sannsynligvis legge inn ekstra innsats hvis de føler seg sett og verdsatt.

3.1.5 Lederveiledning

På grunn av at en transformasjonsleder tar hensyn til ansattes individuelle behov gjennom coaching og veiledningsadferd, utvider vi transformasjonsledelse med lederveiledning som den femte komponenten og en mer utdypende versjon av individuelt hensyn. Veiledning betyr at ledere støtter og bryr seg om deres ansatte.

[Hall et al. \(1999\)](#) definerer utførende veiledning som praktisk, mål-fokusert form av individuell en-til-en læring som kan bli brukt til å forbedre ytelse og karriereutvikling eller å forebygge avsporing i problemløsning prosess i organisasjon. Morhey (2001) definerte utførende veiledning noe mer snevert som et kortsiktig utviklingsforhold rettet mot å oppnå spesifikke, gjensidig-avtalte ytelsesmål ([Heslin et al., 2006](#)).

Lederveiledning innebærer at ledere gir en-til-en tilbakemelding og innsikt rettet mot å veilede og inspirere til forbedringer av medarbeiders arbeidsprestasjoner ([London, 2003](#); [Heslin et al., 2006](#)). I en veiledningsprosess er det fokus på ansattes spesifikke utfordringer på jobb ([Hall et al., 1999](#)). Lederveiledning initierer og hjelper individer til å forbedre seg med å ta "hensyn" til ansattes behov, å vise dem at de bryr seg, å vise respekt, verdsettelse og støtte (Fleishman, 1957; [Heslin et al., 2006](#)). Dette har blitt en sentral lederoppgave. Store organisasjoner forventer fra ledere å veilede deres ansatte ([London, 2003](#); [Heslin et al., 2006](#)). Til tross for den utbredte anbefaling til medarbeiderveiledning som en viktig

lederaktivitet, varierer ledere i deres vilje til å veilede sine ansatte (Heslin & Latham, 2004; [London, 2003](#)).

Flere studier har vist at sammenlignet med folks fastlåste tankesett, er det mer sannsynlig at de med utviklende tankesett lettere adopterer læringsmål, utvikler og opprettholder høy selveffektivitet, og presterer bedre på komplekse arbeidsoppgaver (Tabernerro & Wood, 1999; [Heslin et al., 2006](#)). Tro på at mennesker ikke kan endre seg kan hindre ledere til å gjøre innsats for å hjelpe ansatte til å forbedre deres ytelse ([Dweck et al., 1995](#)) og oppnå sine mål. Effektiviteten av lederens utviklingsinitiativer er ofte begrenset på grunn av ansattes utilstrekkelige hensikt og motivasjon til å implementere det de har lært (Goldstein & Ford, 2002; [Heslin et al., 2006](#)).

3.2 Selvbestemmelsesteori (SDT)

Vi har valgt selvbestemmelsesteori som teoretisk utgangspunkt for å belyse årsakssammenheng mellom transformasjonsledelse, jobbtilfredshet og sykefravær på grunn av dens integrerende tilnærming. Selvbestemmelsesteori (SDT), utviklet av [Deci & Ryan \(1985\)](#), er en makroteori om menneskelig motivasjon, personlighetsutvikling, og velvære. Teorien fokuserer spesielt på frivillig eller selvbestemt oppførsel og hva som fremmer sosiale og kulturelle forhold. SDT postulerer også et sett av grunnleggende og universelle psykologiske behov: *autonomi, kompetanse og tilhørighet*.

I henhold til SDT har alle mennesker de tre grunnleggende psykologiske behov som fremmer autonom motivasjon, velvære og effektiv opptreden når de er tilfredsstilte. Oppfyllelse av disse grunnleggende behov anses som nødvendig og avgjørende for vital og sunn menneskelig funksjon uavhengig av kultur eller stadium av utvikling ([Ryan, 2009](#)). Derfor har SDT vært opptatt av å fremme behovsstøttende forhold på tvers av domener som gjør det lettere for folk å motivere seg selv og oppnå trivsel og velvære.

SDT-forskere mener at individets målrettede atferd ikke kan fullstendig forstås uten å ta hensyn til prosessen som gir energi og styrer adferd ([Deci & Ryan, 2000](#)). Tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behov sies å representere denne prosessen. Akkurat som tilfredsstillelsen av fysiologiske behov som for eksempel sult og tørst er avgjørende for ens

fysiske overlevelse, antar SDT at tilfredsstillelse av psykologiske behov kan være avgjørende for ens optimale psykologiske funksjon ([Van den Broeck et al., 2008](#))

3.2.1 Autonomi

Autonomi refererer til opplevelsen av selvbestemmelse og vilje til å utføre en aktivitet. I kontrast innebærer autonomi-frustrasjon å føle seg kontrollert gjennom eksternt påtvunget eller selvpålagt press (deCharms 1968; Deci og Ryan 1985; [Chen et al., 2015](#)). Hackman og Oldham (1976) definerer autonomi i form av “betydelig frihet”, individuell uavhengighet og diskresjon i planlegging av arbeidet samt bestemmelse av prosedyrer som brukes i gjennomføring av planlagt arbeid ([Van den Broeck et al., 2010](#)).

Behovet for autonomi er definert som et iboende ønske om å handle med en følelse av valg og vilje, det vil si å være forfatteren av ens handlinger og å føle seg psykologisk fri ([Deci & Ryan, 2000](#)). Av de tre grunnleggende psykologiske behovene er behovet for autonomi fortsatt blant de mest kontroversielle, selv om dette først og fremst skyldes misforståelser om behovets art ([Deci & Ryan, 2000](#)). Behov for autonomi innebærer behov for å handle med en følelse av valg og vilje, selv om det betyr å følge andres ønsker. Hvis ansatte for eksempel blir bedt om å utføre en bestemt oppgave, kan de utøve lite eller noe skjønn om oppgaven de skal utføre. Hvis de oppfatter oppgaven som morsom, interessant eller meningsfull, vil de sannsynligvis engasjere seg i dem med en følelse av vilje og psykologisk frihet ([Ryan & Deci, 2006](#)). Et annet eksempel er når en leder ber en ansatt om å fullføre en bestemt oppgave i løpet av en lunsjpause. Dersom arbeidstakeren frivillig samtykker til det, er behovet for autonomi tilfredsstilt. På den andre siden, hvis den ansatte heller vil gå ut og spise lunsj og føler seg tvunget til å fortsette å jobbe, vil autonomien bli hindret ([Trougakos, Hideg, Cheng, & Beal, 2014](#)). Selv om ansatte ikke opptrer uavhengig i et slikt tilfelle, kan de derfor handle frivillig, noe som indikerer at opplevelsen av vilje ikke bare kan følge med uavhengig handling, men også oppleves når ansatte følger sine ledes forespørsler. Ansatte kan for eksempel følge ordre fra sin overordnede, men likevel handle frivillig fordi overordnet gir dem en meningsfull begrunnelse for å gjøre slik (Soenens et al., 2007; [Van den Broeck et al., 2010](#)).

3.2.2 Kompetanse

Behov for kompetanse representerer et ønske om å føle seg i stand til mestre miljøet og oppnå ønskede resultater ([Deci & Ryan, 2000](#)). [White \(1959\)](#) definerer SDT behovet for kompetanse som behovet for å ha en følelse av mestring overfor miljøet og å utvikle nye ferdigheter. Tilfredsstillende av behovet for kompetanse tillater individet til å tilpasse seg til komplekse og utfordrende omgivelser, mens frustrasjon av behovet resulterer i hjelpeløshet og manglende motivasjon ([Deci & Ryan, 2000](#)). Kompetansetilfredshet innebærer at en føler seg effektiv og i stand til å oppnå ønskede resultater (Deci 1975; Ryan 1995; [Chen et al., 2015](#)), mens kompetansefrustrasjon involverer følelsen av å mislykkes og man kan bli i tvil om egen effektivitet. Det er tilbøyeligheten til å utforske og manipulere miljøet og å engasjere seg i utfordrende oppgaver for å teste og utvide sine ferdigheter. Kompetansetilfredshet refererer til affektiv opplevelse av effektivitet som produseres gjennom mestring av en oppgave ([Van den Broeck et al. 2010](#)).

Behovet for kompetanse ble opprinnelig et fokus for SDT-forskningen da forskere søkte å forklare hvordan verbal ros fortsatt kunne øke den indre motivasjonen, til tross for dens ytre natur ([Deci et al., 1999](#)). Tilbakemeldinger spiller en viktig rolle i å fremme suksess og følelse av effektivitet. Mottatt positiv tilbakemelding er gunstig for alle ansatte da det kan tilfredsstillende deres iboende behov for kompetanse (Mouratidis et al., 2008; [Van den Broeck et al., 2010](#)). Det er nødvendig at tilbakemeldinger er konstruktive og at gjennom disse vektlegges individets effektivitet, og dermed gir relevant informasjon om hvordan man kan mestre oppgavene som skal gjøres.

3.2.3 Tilhørighet

Tilhørighet refererer til opplevelsen av intimitet og genuint ønske til å knytte kontakt med andre (Ryan 1995; [Chen et al., 2015](#)), mens frustrasjon av tilhørighet innebærer opplevelse av relasjonell ekskludering og ensomhet. Mennesker har tendens til å danne sterke, stabile mellommenneskelige forhold som "behovet for å høre til" (Baumeister og Leary, 1995; [Reis et al., 2000](#)). Personer som er bedre integrert i sosiale nettverk og som føler seg tilfredsstillende knyttet til andre, har en tendens til å leve lenger og å ha bedre mental og fysisk helse (Berscheid & Reis, 1998; Ryff, 1995; [Reis et al., 2000](#)). Selv om mange studier viser at folk som føler seg fornøyd med deres mellommenneskelige forbindelser er

lykkeligere og har bedre helse enn de som føler seg misfornøyde ([Myers, 1995](#)), er det fremdeles uklart hvilke sosiale aktiviteter som bidrar til disse oppfatningene. Ulike former for samhandling kan bidra forskjellig til følelsen av tilknytning ([Reis et al., 2000](#)).

[Reis et al. \(2000\)](#) har identifisert følgende syv hovedtyper av sosial aktivitet som kan bidra til en generell følelse av tilhørighet:

1. Mulighet til å kommunisere om personlig relevante saker
2. Mulighet til å delta i fellesaktiviteter
3. Å ha en vennegruppe som man kan tilbringe formell sosial tid med (dvs. "henge sammen")
4. Å føle seg forstått og verdsatt
5. Mulighet til å delta i kjekke og hyggelige aktiviteter
6. Unngå argumenter og konflikter som skaper avstand
7. Unngå selvbevisste eller usikre følelser som retter oppmerksomheten mot seg selv og bort fra andre

Cobb (2004) definerte medarbeitertilfredshet som nivå av tilfredshet en ansatt opplever i kontakt med sine kolleger i arbeidsrelatert samhandling, som videre støttes av George og Jones (1999) som mener at dårlige arbeidsforhold kan føre til ansattes misnøye ([Chang, 2017](#)).

3.3 Sammenheng mellom transformasjonsledelse og tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov på bakgrunn av SDT

Flere empiriske studier peker på transformasjonsledelse som behovsstøttende ledelse som har størst bidrag i tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov. Forskning viser også at tilfredsstillelse av de tre psykologiske behovene fører til mindre utmattelse ([Van den Broeck et al., 2008](#)) og at tilfredsstillelse av ansattes grunnleggende psykologiske behov på jobben fører til større glede og trivsel på jobb.

Grunnleggende for SDT er ideen om at virkningen av varierte miljøfaktorer, blant annet lederstiler, på arbeidernes motivasjon og velvære, medieres i stor grad av et sett med grunnleggende psykologiske behov. SDT-forskere har jevnlig funnet ut at sosiale settinger som for eksempel arbeidsplasser, som støtter tilfredsstillelse av de grunnleggende

psykologiske behovene legger til rette for autonom motivasjon, psykisk og fysisk velvære og forbedret ytelse, spesielt når det gjelder heuristiske aktiviteter ([Deci & Ryan, 2000](#)). Derfra oppsto begrepet grunnleggende behovsstøtte som et avgjørende konsept for å beskrive forholdene innenfor sosiale kontekster i arbeidsmiljø som påvirker motivasjon, velvære og prestasjoner.

En transformasjonsleder støtter ansattes behov ved å anerkjenne deres perspektiver og ideer i diskusjoner, tilby et valg om hvordan de skal håndtere disse ideene samt å avstå fra å kontrollere atferd ([Deci et al., 2017](#)). Dette kan oppnås gjennom individuelt hensyn som ut fra et SDT-perspektiv sannsynligvis vil understøtte grunnleggende psykologiske behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet. Transformasjonsledere gir sine ansatte individuell oppmerksomhet og intellektuell stimulering og oppmuntrer dem til å sette ambisiøse mål og utvikle en profesjonell visjon (de Hoogh et al., 2004; [Messmann et al., 2022](#)).

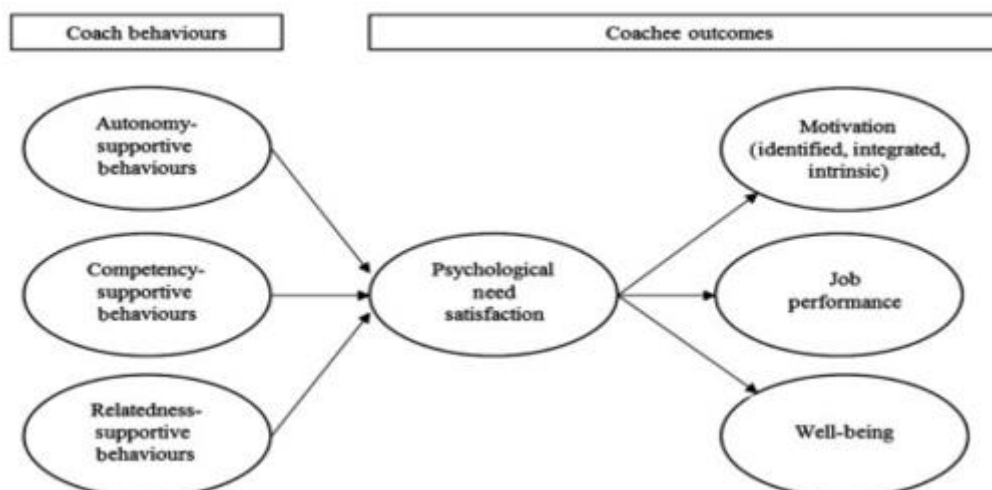
Transformasjonsledere kan støtte tilfredsstillende av ansattes behov for *autonomi* ved å vise hensyn til ansattes ideer, perspektiver, løsninger og utfordringer. De kan stimulere ansattes opplevde autonomi ved å skape tilretteleggende arbeidsforhold og ved å gi ansatte ansvar og valgmuligheter i forhold til meningsfulle oppgaver og beslutninger ([Messmann et al., 2022](#)). Ansatte som føler å ha frihet og valg på jobben er mer klare til å utfordre status quo, strebe for nødvendige endringer og sette i gang en ganske kaotisk innovasjonsprosess enn ansatte som ikke er oppmuntret av sine ledere til å handle slikt ([Messmann et al., 2022](#)).

Transformasjonsledere kan styrke ansattes følelse av *kompetanse* ved å signalisere sine ansatte at de får ansvar og tillit til å utføre viktige oppgaver. Ved å vise interesse og takknemlighet for deres ideer, perspektiver og løsninger selv om de utfordrer etablerte rutiner, legge vekt på prestasjoner fremfor feil, og ved å være lydhør overfor opplevde utfordringer og usikkerheter kan slike ledere styrke følelse av opplevd kompetanse hos ansatte ([Messmann et al., 2022](#)). Å håndtere usikkerheten krever en sterk oppfatning av arbeidsrelatert kompetanse. Ansatte som føler seg kompetente på jobben vil oppleve innovasjonsprosesser som positive utfordringer og opprettholde innsatsen til tross for opplevelsen av usikkerhet om konsekvenser av beslutninger, måloppnåelse eller negative sosiale reaksjoner ([Messmann et al., 2022](#)).

I samsvar med SDT ([Deci & Ryan, 2000](#)), ved å bidra til tilfredsstillende av behovet for kompetanse, legger transformasjonsledere til rette for ansattes tendens til å internalisere viktigheten av å utvikle innovative løsninger på jobb og dermed utvikle en selvbestemt motivasjon.

Ved å formidle budskap om at det er trygt å gjøre feil og å uttrykke utfordrende synspunkter kan transformasjonsledere styrke følelse av *tilhørighet* ([Messmann et al., 2022](#)). Dette bekrefter at transformasjonsledere har også stort bidrag til å skape psykologisk trygghet i organisasjonen som er et viktig utgangspunkt for å oppnå følelse av tilhørighet. Sett fra et SDT-perspektiv ([Deci & Ryan, 2000](#)), hvis ansatte føler seg trygge på jobb, vil de også føle at støtte vil være tilgjengelig hvis de deltok i en kunnskapsintensiv og utfordrende innovasjonsprosess der feil, tilbakeslag og sosial motstand er sannsynlig ([Messmann et al., 2022](#)).

I tillegg til transformasjonsledelse har også lederveiledning lagt vekt på tilfredsstillende av grunnleggende psykologiske behov. En sterk parallell kan trekkes mellom autonomistøttende atferd til en veileder og veiledningsmål. I begge tilfellene prøver en leder å veilede ansatte til å nå sine mål og utvikle sine potensialer ([Gabriel et al., 2014](#)). Kobling mellom veileder, tilfredsstillende av grunnleggende psykologiske behov og ansattes trivsel, motivasjon og ytelse er vel presentert i modellen under ([Gabriel et al., 2014](#)):



Figur 3. Forhold mellom støttende veiledningsadferd, psykologisk behovstilfredsstillende og ansatte-resultater

Ifølge denne modellen har veiledere evnen til å påvirke grunnleggende psykologiske behov i positiv retning, som videre resulterer i autonomistøttende, kompetanse-støttende og

tilhørighet støttende-atferd ([Gabriel et al., 2014](#)). Braad (2002) mener at i en veiledningsprosess kan ledere se på feil som noe som er utviklende og tillate ansatte å gjøre feil så lenge det er på en vekstfremmende måte ved å gi tilbakemeldinger for ansattes ytelse ([Gabriel et al., 2014](#)).

På bakgrunn av den teoretiske forklaringen overfor tyder vi at organisatorisk støtte sett opp imot ansattes grunnleggende psykologiske behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi, blir sett på som sterkt påvirket av lederstiler. Organisatorisk støtte og lederstøtte for alle de tre grunnleggende psykologiske behov er ofte høyt korrelert ([Deci et al., 2017](#)). Det kan indikere at ansatte som opplever støtte fra sine ledere føler mer tilknytning til organisasjonen og er mer effektive og engasjerte. På denne bakgrunn vil vi undersøke følgende hypotese:

Hypotese 1: Praktisering av transformasjonsledelse (idealisert innflytelse, idealisert atferd, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, individuelle hensyn og lederveiledning) øker opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet hos ansatte på jobb.

Empiriske studier som har forsket på lignende hypoteser

Lignende forskning fra selvbestemmelsesteori har vist at lederstøtte for grunnleggende psykologiske behov er assosiert med autonom selvregulering på jobb, som kan indikere nivå av sosialt velvære og arbeidsrelatert funksjon blant ansatte (Gagné & Deci, 2005; [Van den Broeck et al., 2010](#)).

Tidligere studier har vist en sammenheng mellom transformasjonsledelse og myndiggjøring, det vil si i hvilken grad ansatte er i stand til å ta egne beslutninger i sitt arbeid (Jung & Sosik 2002; Kark et al., 2003; [Avolio et al., 2004](#)). [Deci, Connell og Ryan \(1989\)](#) fant at når bedriftsledere var mer autonomistøttende, rapporterte deres ansatte et høyere nivå av tillit til selskapet og mer generell arbeidstilfredshet. [Pajak og Glickman \(1989\)](#), ved bruk av et simuleringsparadigme, viste tilsvarende effekt av autonomistøttende lederskap som resulterte i mer tillit og lojalitet. Det er gjennom flere studier dokumentert at autonomistøttende forhold katalyserer folks indre motivasjon (Gagné, Senecal, & Koestner, 1997; Tetrick, 1989) og uttrykk for bevissthet (Barrick & Mount, 1993) på jobb ([Rad & Yarmohammadian, 2006](#)). Dette bekrefter også [Deci et al. \(2001\)](#) med sin påstand at

autonomistøttende ledelse fremmer tilfredsstillelse av alle tre grunnleggende psykologiske behov ([Deci et al., 2001](#)) som er nødvendige for ansattes velvære.

I en studie gjennomført av [Deci et al. \(2001\)](#) ble det undersøkt tre grunnleggende psykologiske behov hos ansatte i bulgarske og amerikanske selskaper. Funnene viste at ansattes oppfatning av lederstøtte i flere nasjonale selskaper kunne i stor grad avgjøre tilfredsstillelse av deres behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, som med stor sannsynlighet kan predikere deres arbeidsengasjement og velvære.

Primære funn i overnevnte studier bekrefter at lederstøtte i de fleste arbeidsmiljøer forbedrer både tilfredsstillelsen av grunnleggende psykologiske behov og gir en rekke positive konsekvenser som forbedring av arbeidsresultater, større engasjement, forbedret arbeidsytelse, høyere psykologisk velvære, og mindre grad av utmattelse, sykdom og turnover. Ifølge [Schreurs et al. \(2014\)](#) opplever ansatte mer tilfredsstillelse av grunnleggende psykologisk behov og er mer engasjert i sitt arbeid når de opplever sin arbeidsplass som behovsstøttende. Videre er tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov positivt relatert til både hedonisk og eudaimonisk velvære, og negativt til sykdomsrelatert fravær ([Ryan et al., 2008](#)). Dette kan bekreftes gjennom studier gjennomført av [Gillet et al. \(2012\)](#) som studerte både tilfredsstillelse og frustrasjon av de grunnleggende psykologiske behov hos ansatte, og avslørte at tilfredsstillelse av de tre behovene ga større hedonisk og eudaimonisk velvære, mens frustrasjon av de tre behovene førte til lavere nivåer av de to typene av velvære.

I den første av SDT-intervensjonsstudiene i organisasjoner, gjennomførte [Deci et al. \(1989\)](#) en intervensjon i et Fortune 500-selskap som gikk gjennom en vanskelig konkurranseperiode som forårsaket en betydelig nedgang i lønnsomheten. Selskapet var interessert i å forbedre organisasjonens mellommenneskelige kontekst hele veien. Hensikt med intervensjonen var å trene ledere for å være mer autonomistøttende. Den første intervensjonsmetoden var å være mer oppmerksom på ansattes perspektiv, det vil si å virkelig lytte til og å forstå deres ideer og synspunkter. Den andre intervensjonsmetoden var å tillate ansatte til å ta mer initiativ og deltakelse i beslutningstaking, og å oppmuntre ansatte til å utføre jobben slik de mener er mest effektivt. Den tredje og siste intervensjonsmetoden var å gi konstruktiv tilbakemelding istedenfor å kontrollere og gi nedverdiggende tilbakemeldinger. Ledere lærte å gi mer positive tilbakemeldinger på ansattes adferd og utført arbeid, og å formulere "negative

tilbakemeldinger" slik at det var noe som kunne løses, hvor ansatte fikk mulighet til å delta aktivt for å løse disse. Lederens støtte, samt ansattes holdninger og tilfredshet ble vurdert før og etter intervensjoner i eksperimentgruppen og samtidig i kontrollgruppen. Gjennom analyser ble det oppdaget at ledere ble mer støttende som et resultat av intervensjon, og at ansatte rapporterte større jobbtildfredshet og uttrykte større tillit til toppledelsen som resultat av dette. Det er veldig interessant å finne ut at når en ansattes nærmeste leder ble mer støttende, utviklet ansatte mer positive og tillitsfulle holdninger til toppledelsen som de egentlig ikke hadde særlig kontakt med. Personalet rapporterte også mer trivsel og økt jobbtildfredshet på arbeidsplassen. [Bernard Bass \(1997\)](#) støtter denne intervensjonsstudien med sin påstand at lederstil kan bli lært og at forskning har vist at ledere på alle nivåer kan trenes opp til å være karismatiske i både verbal og nonverbal forstand.

Individuelle forskjeller og grunnleggende psykologiske behov

Ut fra teoretiske og empiriske påstander beskrevet ovenfor kan det konkluderes at transformasjonsledere har et stort bidrag i tilfredsstillellesprosessen av grunnleggende psykologiske behov hos ansatte. Vi anser imidlertid som nødvendig å drøfte forskjeller mellom ansattes ulike behov og preferanser som en transformasjonsleder må ta hensyn til. Dette vil være avgjørende for i hvilken grad en transformasjonsleder oppnår tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov hos ansatte.

Det er vist gjennom flere studier at medarbeidere rangerer ulikt på den samme lederen. Ut ifra dette stemmer også antakelsen om at lederen virker ulikt på de forskjellige medarbeiderne og har individuelle relasjoner med hver av dem (Graen & Uhl-Bien, 1995; [Avolio, et al., 2009](#)). Folk i dag er bedre utdannet og mer velformulerte. De kan ikke lenger kommanderes på samme måte som før. Det må være mye mer involvering og deltakelse på jobben (Stewart, 1994; [Rad & Yarmohammadian, 2006](#)). I en studie av [Chen et al. \(2015\)](#) er det gjennomført undersøkelse av individuelle forskjeller, samt forskjell i grad av de tre grunnleggende behovene. Det vil si at mennesker opplever i ulik grad behov for tilfredsstillelse av kompetanse, autonomi og tilhørighet. Forskjeller i grad mellom disse tre behov, individuelt sett, kan formes gjennom sosiale læringsprosesser der individer lærer å verdsette eller ønske enkelte behov mer enn andre (McClelland 1965; [Chen et al., 2015](#)).

Ifølge selvbestemmelsesteori er mennesker tiltrukket av situasjoner hvor de kan få tilfredsstilt sine behov. Når de oppnår behovstilfredsstillelse, har de tendens til å føle seg energiske og å delta aktivt i aktiviteter som fører til å tilfredsstille deres behov ([Deci & Ryan, 2000](#); [Van den Broeck et al., 2010](#)).

Enklere forklart kan en person ha lavt behov for tilhørighet, ha høyere behov for kompetanse og autonomi. For eksempel individer som skårer høyt på behov for kompetanse vil da finne det avgjørende å lykkes med å nå sine mål (Hara ckiewicz og Sansone, 1991; [Chen et al., 2015](#)). En god leder må klare å kjenne igjen de individuelle forskjellene og å prøve å legge til rette for tilfredsstillelse av disse. Mennesker som har et sterkt ønske om å tilfredsstille behovet for tilhørighet vil indikere et ønske om å skape flere relasjoner. Et sterkt ønske om å tilfredsstille et behov kan reflektere et underskudd i tilfredsstillelse av det bestemte behovet ([Chen et al., 2015](#)). I henhold til SDT individuelle forskjeller i styrken til de grunnleggende psykologiske behovene, kan dette sammenlignes med forskjeller i styrken til folks fysiologiske behov for mat og søvn ([Deci og Ryan, 2000](#)).

Mens McClelland i sin behovsteori fokuserer på forskjeller i behovsstyrke eller viktighet av et bestemt behov for et individ, konsentrerer selvbestemmelsesteorien seg på nivået mennesker klarer å tilfredsstille de grunnleggende behovene som den viktigste predikator for optimal fungering (Deci & Ryan, 2000; [Van den Broeck et al., 2010](#)).

Det er også funnet at oppfyllelse av lavt behov vil mislykkes i å fremme vekstpotensialet til individer, mens frustrasjonen til disse behovene kan fremkalle defensiv atferd, sykdom og til og med psykopatologi (Bartholomew et al., 2011; Ryan et al., 2006; [Vansteenkiste og Ryan, 2013](#)). I motsetning av dette, kan tilfredsstillelse av et bestemt behov en person skårer høyt på gi sterk tilknytning til trivsel på arbeidsplass (Harackiewicz og Sansone, 1991; Hofer og Busch, 2011; [Chen et al., 2015](#)) selv om de andre behovene ikke er fullt tilfredsstilt.

3.4 Jobbtilfredshet og sykefravær som konsekvens av grunnleggende psykologiske behov

For å kunne få en bedre forståelse om det finnes årsakssammenheng mellom transformasjonsledelse, tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov og sykefravær, må vi forstå hva som må til for at ansatte opplever jobbtilfredshet som den viktigste forutsetningen for ansattes opplevelse av egen arbeidssituasjon. Vi mener at denne koblingen kan delvis forklare hvordan lederatferd er relatert til et arbeidsmiljø hvor ansatte oppfatter arbeidet sitt som meningsfullt, er involvert i egne arbeidsoppgaver og opplever høy grad av innflytelse. Disse faktorene vil sannsynligvis være avgjørende for i hvilken grad ansattes opplevelse av trivsel på jobb og om manglende trivsel vil føre til økt sykefravær. Til tross for utbredt oppfatning om at ledere er en nøkkelkilde til underordnetes trivsel er det lite empirisk forskning som dokumenterer disse effektene ([Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007](#)).

Ettersom jobbtilfredshet og personlig velvære er direkte knyttet til tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov (Deci & Ryan 1991; Ryan, 1995) forventes det at personlige faktorer eller faktorer i omgivelser som legger til rette for tilfredsstillelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet øker jobbtilfredshet, mens faktorer som hindrer oppfyllelsen av disse behovene kan ha negativ innvirkning overfor personens opplevelse av velvære ([Reis et al., 2000](#)) og dermed svekket opplevelse av jobbtilfredshet.

George og Jones (2008) og [Chang \(2017\)](#) definerer jobbtilfredshet som en samling av følelser og tro som ansatte har overfor sin jobb. Høyere grad av jobbtilfredshet fører til mer fornøyd arbeidstaker med en positiv holdning i forbindelse med hans/hennes jobb. [Saari og Judge \(2004\)](#) forklarer det enkelt at produktive ansatte er de som er glade. I motsetning til dette er påstand fra [Visser, Breed og Breda \(1997\)](#) at manglende jobbtilfredshet kan påvirke fravær, klager og arbeidsuro.

En organisasjons fraværskultur vil ofte påvirke den enkelte arbeidstakers fravær. Sosiale normer for hva som er akseptabelt eller ikke akseptabelt fravær ligger til grunn for fraværskulturen. For eksempel viste [Bokenblom og Ekblad \(2008\)](#) i sin studie at i noen organisasjoner er det normalt å snakke om hvor mange egenmeldingsdager en har "til gode", som om det er en rettighet folk fritt kan benytte. Fraværskulturen varierer ikke bare mellom

organisasjoner, men også på tvers av yrkesgrupper, og mellom undergrupper eller avdelinger i en samme organisasjon. Leders fraværsnormer kan påvirke fravær for hele arbeidsgruppen (Schulze, 1998; [Einarsen & Skogstad, 2011](#)).

En longitudinell studie gjennomført av Bård Kuvås, professor ved Handelshøyskolen BI, som baserte seg på 12000 ansatte i 115 avdelinger og over 6 år, viste at forholdet på arbeidsmarkedet hadde betydning for sykefraværet, men kun i avdelinger med lav organisasjonstilhørighet og tilfredshet. Når ansatte trivdes og opplevde tilhørighet til virksomheten, var fraværet lavt også i gode tider. Derfra kommer en påstand fra [Bård Kuvås \(2016\)](#) om at lav arbeidsmoral gjelder bare i organisasjoner som fortjener det.

En annen interessant studie gjennomført av [Ilardi et al. \(1993\)](#) viser at fabrikkarbeidere som opplevde større tilfredsstillelse av behov for kompetanse, autonomi, og tilhørighet på arbeidsplassen rapporterte mer positive holdninger i forhold til jobb, høyere selvtillit og færre symptomer på sykdom enn kollegene som opplevde mindre behov tilfredshet ([Deci et al., 2001](#)).

3.4.1 Transformasjonsledelse og jobbtilfredshet

Bass (1985) og [Froeman \(2012\)](#) beskriver transformasjonsledelse som både en «utviklingsorientert» og «støttende» ledelse, som de mener er avgjørende for å skape trivsel og arbeidsglede blant ansatte.

Transformasjonsledere gir nødvendig empati, medfølelse, støtte og veiledning som påvirker ansattes trivsel, og de kan inspirere ansatte til å overvinne psykiske tilbakeslag og gi dem styrke til å takle fremtidige hindringer ([Kelloway et al., 2012](#)). På denne måten vil transformasjonsledere oppmuntre sine underordnede til å se samme problem fra et nytt synspunkt, gi støtte og oppmuntring, og å stimulere følelser ved å kommunisere visjon og verdier ([Bass & Avolio, 1990](#)).

Lederstilen appellerer sterkt til arbeidstakeres opplevelse av mening på arbeidsplassen, og at slik meningsfullhet bidrar til høyere grad av jobbtilfredshet (Brossoit, 2000; [Kark et al., 2003](#)). Positive effekter av den transformative lederstilen overfor ansattes opplevelse av

trivsel og jobbtilfredshet støtter også [Doherty og Danylchuk \(1996\)](#) og [Nielsen et al. \(2019\)](#) med sin påstand om at idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon generelt sett har konsekvent den sterkeste assosiasjonen til slike utfall som ansattes tilfredshet, ekstra innsats og oppfattet ledereffektivitet. [Yukl \(1971\)](#) støtter også positive effekter ved utøvelse av transformasjonsledelse ved å understreke at leder som bryr seg og støtter sine underordnede kan øke dens jobbtilfredshet som naturligvis vil føre til bedre ytelse.

Robbins (1993) påstår at ansatte vil føle seg mer verdsatt, hørt og ivaretatt hvis deres leder støtter dem og oppfører seg på en vennlig måte. Slik lederatferd vil også påvirke jobbtilfredshet i mer positiv retning ([Chang, 2017](#)). Dette støtter Brunetto og Far-Wharton sine funn at veiledning betraktelig øker ansattes nivå av jobbtilfredshet og ytelse ([Chang, 2017](#)).

Videre, ifølge [Cho og Dansereau \(2010\)](#) spiller rettferdighetsoppfatninger på individ- og gruppenivå viktige roller i koblingen mellom transformasjonsledelsesatferd og organisasjonsadferd på både individ- og gruppenivå. Dette kan også være en avgjørende faktor som kan i stor grad påvirke ansattes opplevelse av jobbtilfredshet. Nusler`s (2000) støtter dette med sin påstand at ansattes jobbtilfredshet kommer fra deres oppfattende lederatferd ([Rad & Yarmohammadian, 2006](#)).

Samspeilet mellom ansatte og ledere under utøvelse av beslutningsprosesser kan oppfattes som mer eller mindre rettferdig, og betegnes som relasjonsrettferdighet eller interaksjonsrettferdighet ([Hauge et al., 2011](#)). Relasjonsrettferdighet omfatter lederens redelighet, ærlighet og lik behandling av de som ledes. Flere undersøkelser har vist at det er sammenheng mellom lederens omtanke, snillhet, tilbakemelding (sosial støtte) og sannferdighet. [Friedlander og Margulies \(1969\)](#) fant gjennom sitt arbeid at ledelse og vennlige personalforhold påvirker ansattes jobbtilfredshet. I tillegg til relasjonsrettferdighet er også ansattes oppfatning av fordelingsrettferdighet og likebehandling, samt prosedyrerettferdighet viktige faktorer for utøvelse av forsvarlige beslutningsprosesser. Derfor vil individuell atferd i organisasjoner og opplevelse av tilfredshet være en konsekvens av en kompleks interaksjon mellom egenskaper ved et arbeidsmiljø og individuelle egenskaper (Bliese & Jex, 2002; Salin, 2003; [Hauge et al., 2011](#)). På denne bakgrunn ønsker vi å undersøke følgende hypotese:

Hypotese 2: Praktisering av transformasjonsledelse (idealisert innflytelse, idealisert atferd, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering eller individuelle hensyn og lederveiledning) øker opplevelse av jobbtilfredshet hos ansatte.

Empiriske studier som har forsket på lignende hypoteser

Flere forskere påstår at det finnes et betydelig forhold mellom ledelse og jobbtilfredshet (Chen & Spector, 1991; Brockner, 1988; DeCremer, 2003; [Chang, 2017](#)) og at trivsel og arbeidsglede avhenger av kvaliteten på leder-medarbeider forholdet. Ved å bruke passende lederstiler kan ledere påvirke ansattes jobbtilfredshet, engasjement og produktivitet. Lederstil kan bli sett på som en serie av holdninger, atferd, egenskaper og ferdigheter basert på individuelle og organisatoriske verdier og ansattes atferd i ulike situasjoner (Mosadeghrad, 2003b; [Rad & Yarmohammadian, 2006](#)).

I en undersøkelse som ble gjennomført av [Moreau og Mageau \(2012\)](#) ble det funnet at helsepersonell rapporterte mer jobbtilfredshet og bedre psykisk helse når de fikk autonomi og støtte fra sine ledere, samt at støtte fra kolleger bidro til positive resultater.

Blant de viktigste faktorene som påvirker ansattes jobbtilfredshet, slik [Rad og Yarmohammadian \(2006\)](#) beskrevet i sin studie om relasjoner mellom lederstiler og jobbtilfredshet, er autonomi og fleksibilitet på arbeidsplassen, grad av profesjonalitet og kompetanse, organisasjonsklima, mellommenneskelige relasjoner, følelse av tilhørighet og lederstøtte. Videre, ifølge dette studiet er det observert sammenheng mellom grad av misnøye på jobb og ansattes fravær med en forklaring at det er større sannsynlighet for at ikke fornøyde ansatte vil ha hyppigere fravær enn sine fornøyde kolleger (Padilla-Vellez, 1993; Gangadhraiah et al., 1990; Martin, 1990; [Rad & Yarmohammadian, 2006](#)). I hvilken grad ansatte opplever behovstilfredsstillelse i deres arbeidsorganisasjoner vil forutsi viktige aspekter ved organisatorisk effektivitet og ansattes trivsel ([Deci et al., 2001](#)).

I studiet gjennomført av [Nielsen et al. \(2008\)](#) er det funnet sterkt positiv korrelasjon mellom transformasjonsledelse og ansattes oppfatning av deres arbeidsmiljø og følelse av jobbtilfredshet. Nyere forskning har også vist at opplevd transformasjonsledelse fremmer ansattes grunnleggende behovstilfredsstillelse ([Hetland et al., 2011](#)). Videre har forskningen

vist at relasjonene mellom transformasjonsledelse og arbeidsengasjement, forpliktelse og jobbtilfredshet formidles gjennom tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov (Gozukara & Simsek 2015; Kovjanic et al. 2012; [Deci et al., 2017](#)).

3.4.2 Transformasjonsledelse og sykefravær

For at grunnleggende psykologiske behov skal tilfredsstilles og ansatte opplever psykologisk vekst, integritet og velvære, er støtte fra nærmeste leder og det sosiale arbeidsmiljøet nødvendig. Når disse tre behovene blir støttet og tilfredsstilt innenfor en sosial kontekst opplever folk mer vitalitet, trivsel og velvære. I motsetning til dette, fører frustrasjon av disse grunnleggende behovene til redusert velvære og mer sykdom ([Ryan & Deci, 2006](#)).

Lederstøtte har i flere land blitt assosiert med høyere nivåer av tilpasning og selvtillit på den ene siden og lavere nivå av angst, emosjonell utmattelse og jobb-familie-konflikt på den andre siden ([Deci et al., 2001](#)). Bedriftsledere har en meget utfordrende oppgave med å tilrettelegge og tilpasse forhold på arbeidsplassen slik at det blir mulig for ansatte å ha nødvendig sykefravær uten at virksomheten lider unødvendig av det, samt å tilrettelegge for at ansatte skal kunne være i arbeid selv om de ikke er 100% friske. Dette krever både motivasjon og evne fra ledelsen for å kunne vedlikeholde produktivitet og holde bedriftens situasjon i balanse. Det er en hensiktsmessig lederstil for å fremme nærvær og redusere fravær. Lederstil kan utgjøre en forskjell i situasjoner når organisasjonen prøver å redusere kostnader ved fravær. I tillegg til å fremme effektivitet og arbeidsglede hos ansatte, vil en transformativ lederstil kunne bidra til å redusere fraværskostnadene ([Frooman et al., 2012](#)).

En transformasjonsleder kan gjennom individuelt hensyn og ved bruk av dialog som et godt hjelpemiddel få verdifull informasjon og finne ut om en ansatt trives på jobb eller ikke. Forutsetning for en god og åpen dialog er tillit som er opparbeidet mellom leder og ansatt over tid. Lederen kan gjennom gode samtaler avdekke eventuelle problemer i det psykososiale arbeidsmiljøet og hvordan hver enkelt ansatt opplever sin arbeidshverdag. For en leder er det av vesentlig betydning å få vite om en ansatt opplever manglende jobbmestring eller om han/hun har en følelse av å ikke få brukt sin kompetanse. Slike samtaler kan føre til gode og kreative løsninger, og hjelpe hver ansatt å føle seg sett og forstått. På denne måten er det større sannsynlighet for at en leder fanger opp forhold i

arbeidsmiljøet som kan bidra til å avdekke mistrivsel blant ansatte og raskt iverksette tiltak som potensielt kan forebygge fremtidig sykefravær.

En leder som kun fokuserer på oppgaven og ikke på relasjonelle aspekter kan oppleves som en potensiell trussel. Et tydelig fokus på feil og mangler kan skape usikkerhet om ens stilling på arbeidsplass og kan til og med føre til følelser av ensomhet (Aanes et al., 2010; [Hetland et al., 2011](#)) som kan skape grunnlag for utvikling av psykiske helseutfordringer som angst og depresjon.

På denne bakgrunn vil vi undersøke følgende hypotese:

Hypotese 3: Praktisering av transformasjonsledelse (idealisert innflytelse, idealisert atferd, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, individuelle hensyn og lederveiledning) fører til mindre sykefravær.

Empiriske studier som har forsket på lignende hypoteser

Gjennom flere studier er det bekreftet at transformasjonsledelse bidrar til lavere nivå av sykefravær, mens mer kontrollerende og passivt-unngående lederstil er assosiert med høyere nivå av sykefravær ([Van Tuin et al., 2020](#)).

[Blais og Brière \(2002\)](#) fant ut at når ledere ble oppfattet av sine underordnede som mer autonomistøttende, viste de større arbeids glede, mindre fravær og bedre fysisk og psykisk velvære. Lignende resultater ble funnet gjennom en meta-analyse gjennomført i [2008](#) av [Kuoppala et al.](#) Ifølge denne analysen kan lederskap forutsi jobbtrivsel og risiko for sykemeldinger, og ser også ut til å være assosiert med arbeids glede. I 27 studier i denne meta-analysen er det også funnet sterkt positiv sammenheng mellom rettferdighet og lederstøtte på den ene siden og ansattes trivsel og velvære på den andre siden. Forskere har dermed konkludert at et godt lederskap kan bidra til å øke arbeids glede og arbeidstrivsel samt å redusere sykefravær.

Tidligere forskning innenfor selvbestemmelsesteori har vist at lederstøtte for autonomi, kompetanse og tilhørighet er assosiert med ulike indikatorer på psykisk helse, sosialt velvære og arbeidsrelatert funksjon blant ansatte. Når lederstøtte for grunnleggende psykologiske behov er til stede kan det virke forebyggende og beskyttende mot følelsesmessig utmattelse hos ansatte og ønske om å forlate jobben ([Williams et al., 2014](#)). En annen forskning gjennomført i Norge viste at ledernes støtte for ansattes grunnleggende psykologiske behov førte til økning av indre motivasjon hos ansatte samt færre psykosomatiske symptomer og mindre følelsesmessig utmattelse, turnover-intensjoner og fravær ([Williams et al., 2014](#)).

[Chen et al. \(2015\)](#) har også funnet i sin undersøkelse at tilfredsstillende av hver av de tre behovene er knyttet positivt til selvtillit og negativt med depressive symptomer. Resultater i en stor studie av flamske ansatte i Belgia viste også at frustrasjonen av de tre grunnleggende behovene predikerte dårligere arbeidsrelatert velvære, indeksert av større utmattelsesgrad (Vander Elst et al., 2012; [Deci et al., 2017](#)). Til og med personer med lavt behov for tilfredsstillende av kompetanse, autonomi og tilhørighet, drar også nytte av tilfredsstillende av disse tre behovene, bare i mindre grad. Når man har erfart fordelene med behovstilfredsstillende, kan man begynne å legge større vekt på dens tilfredshet ([Chen et al., 2015](#)). Ved å ta hensyn til ansattes behovstilfredsstillende kan en transformasjonsleder bidra til å forsterke ansattes engasjement og produktivitet samt å redusere stress og sykefravær ([Van den Broeck et al., 2010](#)).

En studie gjennomført av lærere fra Kina (Nie et al., 2015) og Gambia (Levesque et al., 2004) viste at når lærere oppfattet sine ledere som mer behovsstøttende, rapporterte lærerne høyere nivå av trivsel på arbeidsplassen ([Deci et al., 2017](#)). I motsetning til dette, når lærere i Canada ([Fernet et al. 2012b](#)) følte seg tvunget og kontrollert av sine ledere, hadde de lavere nivå av trivsel og viste flere symptomer på utbrenthet.

Det er også rapportert at meget høy støtte kan være forbundet med dårligere helse. Å motta svært mye støtte signaliserer at man trenger hjelp. Støtten kan dermed signalisere at mottakeren er inkompetent, og det kan true selvtilliten. Lav sosial støtte kan imidlertid øke risikoen for helseproblemer (Hoogendorn et al., 2000; Eriksen et al., 2004; [Einarsen og Skogstad, 2011](#)).

4. Metode

I dette kapitlet presenterer vi og diskuterer metodene vi bruker for å teste hypotesene våre. I disse hypotesene har vi flere avhengige og uavhengige variabler, men i analysene velger vi å analysere samvariasjon av én avhengig variabel av gangen mot flere uavhengige variabler (for eksempel, autonomi i Hypotese 1 opp mot idealisert innflytelse, idealisert atferd, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, individuelt hensyn og lederveiledning), det vil si at vi har benyttet multippel regresjonsanalyser.

Vi brukte Qualtrics for å distribuere spørreskjema og bearbeidet svar. Statistisk analyse ble utført i STATA.

4.1 Multippel regresjonsanalyser

Regresjonsligningen er som følgende ([Solbakken, 2019, s. 251-255](#)).

$$Y_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + \dots + b_nX_{ni} + e_i \quad (1)$$

Regresjonskoeffisientene (b_i) viser korrelasjon mellom den uavhengige variabelen (X_i) og den avhengige variabelen (Y_i). Regresjonene vil indikere om det finnes positive eller negative korrelasjoner og om sammenhenger mellom variablene er signifikant. Koeffisienter med p-verdier som er større enn 0,05 er ikke-signifikante ([Bordens & Abbott, 2017, s. 438-439](#)).

Variablene i dette forskingen er satt opp i regresjonsanalysene som vist i [tabell 2](#).

Tabell 2. Variabler

Hypotese	Y_i	X_i
1	<i>Autonomi</i> <i>Kompetanse</i> <i>tilhørighet</i>	<i>idealisert innflytelse (X1), idealisert atferd (X2), inspirerende motivasjon (X3), intellektuell stimulering (X4), individuelle hensyn (X5) og lederveiledning (X6)</i>
2	<i>jobbtilfredshet</i>	
3	<i>sykefravær</i>	

Hvis vi finner en sammenheng mellom de uavhengige og avhengige variablene, det vil si koeffisienter med signifikans, støtter det opp under hypotesene våre.

4.2 Korrelasjoner

I tillegg til regresjonsanalyser har vi testet om det finnes enkle korrelasjoner mellom alle variabler, for hver yrkesgruppe. Selv om denne analysen ikke inngår i hypotesene våre, kan den allikevel gi god innsikt i data. Spesielt ønsker vi å identifisere samvariasjon i utfallsvariablene *jobbtilfredshet*, *autonomi*, *kompetanse*, *tilhørighet* og *sykefravær*. Korrelasjon viser et forhold mellom to variabler der forandringer i en variabel følger forandringer i en annen, men ikke nødvendigvis en årsakssammenheng ([Bordens & Abbott, 2018, s. 104](#)). Korrelasjonskoeffisienten måler graden av samvariasjon mellom variablene. Det kan variere mellom -1 og 1, der en verdi på +1 forteller oss at variablene er perfekt positiv korrelert og -1 viser at variablene har en perfekt negativ korrelasjon. 0 viser at det ikke finnes noen samvariasjon mellom variablene.

4.3 Validitet og reliabilitet

Undersøkelsen vår skal oppfylle krav til indre og ytre validitet. Vi tok hensyn til indre validitet ved å bruke allerede velutprøvde spørsmål fra andre spørreskjema forskere har brukt som skal måle samme fenomen og bredde på tema vi ønsker å få svar på ([Bordens & Abbott, 2017, s. 313](#)). Ved å benytte allerede utprøvde spørreskjema tok vi også hensyn til graden av overensstemmelse mellom de ulike spørsmålene. Hver yrkesgruppe fikk eget tilpasset spørreskjema som ivaretok om de var ansatt eller leder.

Ytre validitet er i hvor stor grad funnene kan generaliseres fra utvalget til resten av populasjonen. Resultater fra et bestemt utvalg er ikke alltid representativ for resten av befolkningen ([Hair et al., 2014, s. 20-22](#)). Hypotesene våre gjelder barnehageansatte generelt i Norge, men i denne forskningen var det kun barnehager i Vestlandet, Sørlandet og Østlandet som valgte å delta. Vi kan derfor ikke utelukke systematiske utvalgsfeil (Se kapittel 5 for mer informasjon om utvalget). Vi mener allikevel at dette utvalget er

representativt for Norge fordi disse regionene har litt over 80% av landets befolkning [Thorsnæs, G. \(2022\)](#).

4.4 Etske hensyn

Forskningen vår ble meldt inn for Norsk samfunnsvitenskapelige datatjenester (NSD) til vurdering, som ble godkjent 10.06.2021. Personvern, konfidensialitet og anonymitetbestemmelser ble tilpasset forskningen.

Alle deltakerne fikk informasjon om hva undersøkelsen handlet om, hva deltakelse gikk ut på og hvorfor det var viktig å delta. De ble også informert om at bruk av personopplysninger ble strengt avgrenset til forskningsformålet. I tillegg til at de fikk informasjon omkring behandling av sensitive dataopplysninger, og om rettigheter deltakere har som er knyttet til dette. På denne måten ble deltakere kjent med at deres anonymitet ble sikret. De ble også opplyst om at det var frivillig å delta og at kandidater kunne når som helst trekke seg fra forskningen uten ytterligere konsekvenser overfor dem.

Ved datainnsamling brukte vi ID kode for hver deltaker i undersøkelsen for å samsvare med data fra spørreskjema. På denne måten sikret vi anonymitet av hver av deltakerne slik at personlig identitet ikke kunne bli gjenkjent. Ved bruk av ID koden var det umulig å gjenkjenne identitet til deltakere selv om spørreskjema vi sendte var spesifisert og tilpasset de ulike yrkesgrupper.

5. Data

Vårt datagrunnlag er basert på samarbeid med flere private barnehager som ønsket å være med i vårt forskningsprosjekt. For å samle inn data fra et større utvalg benyttet vi i denne forskningen spørreundersøkelser som datainnsamlingsmetode. Ansatte som jobber i barnehager i Sør-Norge ble invitert til å være med på spørreundersøkelsen. Det var ønskelig å inkludere alle ansatte slik at vi kunne få et best mulig representativt resultat for barnehagebransjen.

Vi innhentet informasjon fra daglig leder i hver barnehage med oversikt over ansatte sine e-postadresser, yrke/stilling, avdeling og sykefraværstatistikk på barnehagenivå for 2019 og 2020. Respondentene fikk tilsendt et spørreskjema på e-post der de selv kunne gå inn på en lenke og svare på spørsmål. Dette ble sendt ut i juni 2021, svarene ble samlet inn i perioden mellom juni-august samme år, med flere påminnelser også til de som hadde påbegynt, men ikke fullført.

5.1 Måling av variabler

Vi har konstruert til sammen fem avhengige variabler som består av til sammen 23 spørsmål og en uavhengig variabel som består av til sammen 30 spørsmål (Se [vedlegg 1](#), spørreskjema).

5.1.1 Avhengig variabel 1: *Jobbtilfredshet*

Indikator som ble benyttet for å måle jobbtilfredshet er hentet fra [Hackman & Oldham \(1975\)](#) jobb diagnostiske spørreundersøkelse. De utviklet et velutprøvd instrument som måler i hvilken grad ansatte opplever arbeidsmiljø og jobbtilfredshet.

Spørreundersøkelsen har vært gjennom flere revisjoner og forhåndstesting knyttet til ansattes arbeidstilfredshet.

Svar alternativer var som følgende:

1	2	3	4	5
Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig

5.1.2 Avhengig variabel 2: Grunnleggende behovs tilfredshet

For å måle grunnleggende behovs tilfredshet som avhengig variabel 2, benyttet vi oss av [Van Broek et al. \(2010\)](#) sin arbeidsrelaterte Basic Need Satisfaction (BNS)-skala. Den består av til sammen 18 spørsmål. Vi har valgt å benytte alle 18 spørsmål i vårt spørreskjema som grunnlag for dataanalyse, men har konstruert tre variabler som består av 6 spørsmål som omhandler autonomi, 6 spørsmål som omhandler kompetanse og 6 spørsmål som omhandler tilhørighet. BNS-skalaen skal både være pålitelig og inneha høy indre validitet.

Svar alternativer var som følgende:

1	2	3	4	5
Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig

5.1.3 Avhengig variabel 3: Sykefravær

Måleindikator for sykefravær tilpasset vi med egenkomponerte spørsmål, totalt 4 spørsmål. Dette for å få konkret informasjon omkring sykefraværslengde samt å avdekke årsaker til sykefravær som vi ønsket å se i sammenheng med transformasjonsledelse. Vi spurte om ansatte hadde vært sykemeldt det siste barnehageåret, det vil si fra perioden august 2020 og august 2021. Svarte de ja, fikk de 3 nye spørsmål om varighet og årsak. De som svarte nei, fikk ikke flere oppfølgingsspørsmål.

- *Hvor lenge har du vært sykemeldt i løpet av det siste barnehageåret? Svar:*
 - *sykemeldt i 1-7 dager.*
 - *sykemeldt fra 8 dager til 3 måneder.*
 - *sykemeldt mer enn 3 måneder.*
- *Kan din sykemelding knyttes til det psykososiale arbeidsmiljø?*
- *Kan din sykemelding knyttes til mangel på lederstøtte?*

Fordi svarintervallene ikke var like lagde vi dummy variabler Syk1 (syk \geq 1 dag) = alt sykefravær, Syk2 (syk $>$ 7 dager) = syk mer enn 7 dager og Syk3 (syk $>$ 3 måneder) = langtidsfravær, slik at verdien ble 0 eller 1. Vi samlet også inn sykefraværstatistikk for 2019 og 2020 på barnehagenivå fra hver enkelt barnehage.

5.1.4 Uavhengig variabel 1: *Transformasjonsledelse*

For å måle transformasjonsledelse har vi brukt Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) utviklet av [Avolio & Bass \(1995\)](#) som er et instrument som benyttes for lederevaluering og anvendes av mange forskere i ulike land (se [vedlegg 1](#)). Spørreskjema måler lederstilene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse eller passiv ledelse. Vi har valgt å anvende deler av denne og benytter totalt 40 spørsmål som kartlegger lederadferd opp mot transformasjonsledelse. MLQ-skalaen oppfyller kriteriene til reliabilitet og validitet etter flere evalueringer ([Hetland et al., 2006](#)).

De fem dimensjoner av transformasjonsledelse er som følger: idealisert innflytelse/attribuert, idealisert innflytelse/ adferd, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelt hensyn.

- Idealisert innflytelse/ attribuert (IIAt) består av spørsmål 5, 9, 11 og 13
- Idealisert innflytelse/adferd (IIAd) består av spørsmål 2, 7, 12 og 19
- Inspirerende motivasjon (IM) består av spørsmål 4, 6, 14 og 20
- Intellektuell stimulering (IS) besto av består av spørsmål 1, 3, 16 og 18
- Individuelt hensyn (IH) består av spørsmål 8, 10, 15 og 17

- Lederveiledning (LV) består av spørsmål 1-10

Vi stilte 20 spørsmål til assistenter og pedagogiske ledere (mellomledere/avdelingsledere) som beskriver opplevelse av lederstil til nærmeste leder. I tillegg ble 20 spørsmål stilt til pedagogiske ledere og daglig ledere om egen lederstil. Siden pedagogiske ledere både er leder for assistentene og de er underordnet daglig leder har denne gruppen fått til sammen 40 spørsmål som kartlegger lederadferd.

For hvert spørsmål skulle respondenten angi hvor ofte en adferdsbeskrivelse passer for lederen på en fempunkts skala fra 1= «ikke i det hele tatt» til 5 = «ofte, om ikke alltid».

Svar alternativer var som følgende:

1	2	3	4	5
Ikke i det hele tatt	En sjelden gang	Av og til	Ganske ofte	Ofte- om ikke alltid

Lederveiledning

Som nevnt i kap. 3.1.5 er lederveiledning en mer utdypende versjon av individuelt hensyn og en transformasjonslederadferd som fokuserer mer på praktisk coaching og veiledningsatferd. For å måle lederveiledning har vi valgt å benytte [Heslin \(2006\)](#) sin 5-punkts Likert Skala, bestående av 10 spørsmål som måler sosial støtte på arbeidsplassen. Respondentene rangerte utsagn fra «ikke i det hele tatt» 1, til "til stor grad" 5.

Validiteten til denne skalaen viser seg å være godt etablert, og blir brukt til å måle sosial støtte på arbeidsplassen.

Svar alternativer var som følgende:

1	2	3	4	5
Ikke i det hele tatt	I liten grad	Til en viss grad	I moderat grad	Til en stor grad

6. Populasjon og planlagt utvalg

Spørreskjema ble sendt ut til alle assistenter, pedagogiske ledere og daglig ledere i private barnehager i Sør-Norge. Det fører til et potensielt utvalg på 2447. Men deltakelsen var frivillig, noe som gir oss et utvalg på 658. Se [tabell 2](#) for detaljer.

Tabell 3. Populasjon og planlagt utvalg

Yrke:	Potensielt utvalg:	Reelt utvalg:	Svarprosent:
Assistent	1682	397	23,60 %
Pedagogiske ledere	646	192	29,72 %
Daglig ledere	119	69	57,98 %

Utvalget vårt består av ansatte som jobber i private barnehager. Kjennetegn ved vår populasjon er yrkesfordeling mellom assistenter, pedagogiske ledere og daglig ledere. Assistent gruppen består av alle som jobber som assistenter, fagarbeidere, barne- og ungdomsarbeidere og barnehagelærere. Vi endte opp med en utvalgsstørrelse på 397 assistenter, 192 pedagogiske ledere og 69 daglige ledere. Vi samlet også inn informasjon om hvilken avdeling ansatt jobbet på, men vi fikk ikke inn opplysninger fra alle barnehager.

6.1 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk består av antall personer som har svart, gjennomsnittsverdi, standardavvik og oversikt over høyeste og laveste svar.

Tabell 4. Deskriptiv statistikk, assistenter

VARIABLER	(1) Ant.	(2) Gj.sn	(3) St.Avvik	(4) Min	(5) Max
Jobbtilfredshet	396	4.336	0.750	1	5
Autonomi	397	3.803	0.647	1.667	5
Kompetanse	396	4.122	0.506	1.833	5
Tilhørighet	397	4.016	0.636	1.333	5
Rapportert lederstil til nærmest leder					
Idealisert innflytelse, attribuert IIA	389	3.850	0.841	1	5
Idealisert innflytelse, adferd (IIAd)	390	3.616	0.752	1	5
Inspirerende motivasjon (IM)	391	3.807	0.785	1	5
Intellektuell stimulering (IS)	389	3.577	0.765	1.500	5
Individuelt hensyn (IH)	390	3.868	0.755	1	5
Lederveiledning	390	3.847	0.925	1	5
Syk1: syk \geq 1 dag	397	0.418	0.494	0	1
Syk2: syk $>$ 7 dager	397	0.252	0.435	0	1
Syk3: syk $>$ 3 mnd.	397	0.083	0.276	0	1
Fravær knyttet til psykososialt arbeidsmiljø (Q307)	165	0.157	0.365	0	1
Fravær knyttet til mangel på lederstøtte (Q308)	165	0.115	0.320	0	1
Sykefraværstatistikk 2019	86	8.244	3.610	1.3	16.67
Sykefraværstatistikk 2020	86	10.46	4.558	2.27	23.42

Ifølge [tabell 4](#) ser vi at assistenter har i gjennomsnitt oppgitt 4.336 av 5 mulige som har en veldig høy jobbtilfredshet.

41,8 prosent av assistentene har vært sykemeldt mer enn 1 dag i løpet av det siste barnehageåret. 15,7 % av assistentene som har vært sykemeldte oppga at det er på grunn av faktorer som skyldes det psykososiale arbeidsmiljø. 11,5 % av assistentene oppga at sykemeldingen de har hatt kan knyttes til mangel på lederstøtte.

Assistentene oppga individuelt hensyn som 3.868 av 5 mulige som den høyeste av lederstil egenskaper.

Tabell 5. Deskriptive statistikk, pedagogiske ledere

VARIABLER	(1) Ant.	(2) Gj.snitt	(3) St.Avvik	(4) Min	(5) Max
Jobbtilfredshet	192	4.260	0.755	1	5
Autonomi	192	3.967	0.576	2	5
Kompetanse	192	4.138	0.546	1.667	5
Tilhørighet	192	4.128	0.596	1.833	5
Rapportert lederstil til nærmest leder					
Idealisert innflytelse, attribuert	191	4.008	0.632	2	5
Idealisert innflytelse, adferd	191	3.971	0.525	2.500	5
Inspirerende motivasjon	191	4.082	0.570	2.500	5
Intellektuell stimulering	191	3.717	0.609	2	5
Individuelt hensyn	191	3.954	0.605	2.250	5
Pedagogiske leders egen lederstil					
Idealisert innflytelse, attribuert	192	3.949	0.479	2.333	5
Idealisert innflytelse, adferd	192	3.936	0.542	1.750	5
Inspirerende motivasjon	192	3.931	0.507	2.250	5
Intellektuell stimulering	192	3.834	0.479	2.250	5
Individuelt hensyn	192	3.974	0.502	2.500	5
Lederveiledning	190	4.038	0.702	2	5
Syk1: syk \geq 1 dag	192	0.396	0.490	0	1
Syk2: syk $>$ 7 dager	192	0.271	0.446	0	1
Syk3: syk $>$ 3 mnd	191	0.084	0.278	0	1
Fravær knyttet til psykososialt arbeidsmiljø (Q307)	76	0.197	0.400	0	1
Fravær knyttet til mangel på lederstøtte (Q308)	76	0.118	0.325	0	1

Ifølge [tabell 5](#) har pedagogiske ledere i gjennomsnitt oppgitt 4.260 av 5 mulig som har veldig høy jobbtilfredshet. 19,73 % av pedagogiske ledere som har vært sykemeldte (totalt 39,5 %) har vært sykemeldt grunnet faktorer som skyldes det psykososiale arbeidsmiljø. 11,8 % av pedagogiske ledere som har vært sykemeldt svarte at sykemeldingen var knyttet til mangel på lederstøtte.

Pedagogiske ledere har i gjennomsnitt oppgitt inspirerende motivasjon som 4.082 av 5 mulige som den høyeste av komponentene til transformasjonsledelse. Pedagogiske ledere har i gjennomsnitt oppgitt 4.138 av 5 mulig som er høy opplevelse av kompetanse og 4.128 av 5 mulige som er høy opplevelse av tilhørighet.

Tabell 6. Deskriptiv statistikk, daglige ledere

VARIABLER	(1) Ant	(2) Gj.snitt	(3) St.Avvik	(4) Min	(5) Max
Jobbtilfredshet	68	4.515	0.702	1	5
Autonomi	68	4.174	0.510	3	5
Kompetanse	68	4.238	0.485	2.333	5
Tilhørighet	68	4.169	0.489	3	5
Daglig leders egen lederstil					
Idealisert innflytelse, attribuert (IIAt)	68	3.967	0.485	2.750	5
Idealisert innflytelse, adferd, (IIAd)	68	4.206	0.398	3.250	5
Inspirerende motivasjon (IM)	68	4.221	0.499	2.750	5
Intellektuell stimulering (IS)	68	3.923	0.455	2.750	5
Individuell omtanke (IO)	68	4.206	0.353	3.250	5
Syk1: syk \geq 1 dag	68	0.132	0.341	0	1
Syk2: syk > 7 dager	68	0.103	0.306	0	1
Syk3: syk > 3 mnd	68	0	0	0	0
Q304 har du vært syk?	68	0.132	0.341	0	1
Q307 knyttet til psykosos.arbeidsm.	9	0	0	0	0

Daglig ledere har ifølge [tabell 6](#) oppgitt et gjennomsnitt på 4.515 av 5 mulige som er veldig høy jobbtilfredshet. 13,2 % av daglig ledere oppga at de har vært sykemeldt mer enn 1 dag i løpet av det siste barnehageåret. Ingen daglige ledere oppga at sykefravær skyldes det psykososiale arbeidsmiljø.

Daglige ledere praktiserer transformasjonsledelse der de oppga i gjennomsnitt 4.221 av 5 mulig innen inspirerende motivasjon som er den høyeste av komponentene til transformasjonsledelse.

[Tabell 6](#) viser også noe høyere gjennomsnitt på samtlige variabler hos daglig ledere med unntak av sykefravær. Samtidig ser vi at minimumsverdien er lavere hos assistenter enn for mellomledere og daglig ledere. Daglige ledere har ikke oppgitt at de har langtidssykefravær.

7. Resultater

7.1 Korrelasjonsmatrise alle variabler

Vi ønsker fra datasettet vårt å se på samvariasjon mellom avhengig og uavhengig variabel i 6.2 og sammenhenger mellom utfallsvariablene i 6.3. At to variabler er positivt eller negativt korrelerte og signifikante kan bety at variablene har en medvirkende effekt for om sammenhengen er positiv eller negativ. En analyse i korrelasjonsmatrisen identifiserer hvor sterk sammenheng variablene har på hverandre. Dette ønsker vi å se i sammenheng med regresjonsanalysene som til sammen gir indikasjoner på om vi finner støtte for de ulike hypotesene våre. Ved å observere verdien av to variabler og se hva slags forhold som eksisterer mellom disse, kan vi nærme oss hvordan jobbtilfredshet, autonomi, kompetanse, tilhørighet eller ulike transformasjonslederstiler kan være relevante for sykefravær ([Bordens & Abbott, 2017, s. 147](#)).

Resultater fra tabell 7-9 viser korrelasjoner mellom avhengige og uavhengige variabler. Korrelasjoner mellom avhengige variabler vises i kap. 6.2.

Tabell 7. Korrelasjonsmatrise alle variabler, assistenter

Variabler	Syk ≥1 dag	Syk >7 dager	Syk >3 mnd	Q307 ^a	Q308 ^b	Jobbtilfredshet	Autonomi	Tilhørighet	Kompetanse	IIAt	IIAd	IH	IM	IS	LV
Syk ≥ 1 dag	1.000														
Syk > 7 dager	0.685***	1.000													
Syk > 3 mnd	0.355***	0.519***	1.000												
Q307		0.081	0.158**	1.000											
Q308		0.062	0.057	0.834***	1.000										
Jobbtilfredshet	-0.146***	-0.064	-0.099**	-0.373***	-0.366***	1.000									
Autonomi	-0.167***	-0.125**	-0.146***	-0.464***	-0.475***	0.554* **	1.000								
Tilhørighet	-0.068	-0.054	-0.041	-0.381***	-0.386***	0.435* **	0.601***	1.000							
Kompetanse	-0.098*	-0.108**	-0.055	-0.210***	-0.170**	0.340* **	0.483***	0.300***	1.000						
IIAt	-0.073	-0.052	-0.053	-0.335***	-0.468***	0.311* **	0.390***	0.382***	0.060	1.000					
IIAd	-0.006	-0.017	-0.013	-0.317***	-0.410***	0.365* **	0.337***	0.409***	0.097*	0.773***	1.000				
IH	-0.068	-0.030	-0.060	-0.340***	-0.430***	0.394* **	0.468***	0.441***	0.157***	0.816***	0.757***	1.000			
IM	-0.067	-0.061	-0.031	-0.318***	-0.453***	0.386* **	0.442***	0.431***	0.122**	0.814***	0.790***	0.807***	1.000		
IS	0.013	0.003	-0.016	-0.285***	-0.401***	0.332* **	0.355***	0.364***	0.101**	0.724***	0.747***	0.778***	0.763***	1.000	
LV	-0.083*	-0.033	-0.078	-0.324***	-0.425***	0.452* **	0.497***	0.487***	0.272***	0.687***	0.707***	0.799***	0.734***	0.712***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

a: Q307 - Sykefravær knyttet til psykososialt arbeidsmiljø

b: Q308 - Sykefravær knyttet til mangel på lederstøtte

7.1.1 Sammenheng mellom avhengig og uavhengig variabel hos assistenter

Resultatene fra [tabell 7](#) viser en negativ sammenheng mellom jobbtilfredshet og alt sykefravær og langtidsfravær, det vil si når jobbtilfredshet øker reduseres både sykefravær generelt og sykefravær over 3 mnd.

Vi ser en negativ sammenheng mellom autonomi og langtidsfravær. Det indikerer at økt autonomi reduserer langtidsfravær. Resultatene viser også en negativ korrelasjon mellom kompetanse og alt sykefravær og fravær mer enn 7 dager. Det vil si når kompetanse øker reduseres sykefravær hos assistenter. Lederveiledning har en negativ sammenheng med alt sykefravær. Det indikerer at lederveiledning har sammenheng med mindre sykefravær.

Vi ser også at variablene jobbtilfredshet, grunnleggende behovs tilfredshet og transformasjonsledelse (IIAt, IAd, IH, IM, IS, LV) er statistisk signifikant forskjellig fra 0, og viser negative sammenhenger med sykefravær som skyldes psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær som skyldes mangel på lederstøtte med et signifikansnivå på 1 %. Det vil si når samtlige variabler øker reduseres sykefravær som skyldes psykososialt arbeidsmiljø (Q307) og sykefravær om skyldes mangel på lederstøtte (Q308).

Tabell 8. Korrelasjonsmatrise alle variabler, pedagogiske ledere

Variabler	syk ≥1 dag	Syk2 >7 dager	Syk>3 mnd	Q307a	Q308b	Jobb-tilfredshet	Autonomi	Tilhøri-ghet	Kompe-tanse	IIAt	IIAd	IH	IM	IS	IIAt egenv.le	IIAd egenv.le	IH egenv.le	IM egenv.le	IS egenv.le	LV
syk ≥1 dag	1.000																			
Syk2 >7 dager	0.753***	1.000																		
Syk>3 mnd	0.376***	0.501***	1.000																	
Q307a		0.195*	0.146	1.000																
Q308b		0.161	0.208*	0.534***	1.000															
Jobb-tilfredshet	-0.110	-0.102	-0.005	-0.290**	-0.192*	1.000														
Autonomi	-0.148**	-0.145**	-0.023	-0.286**	-0.205*	0.528***	1.000													
Tilhøri-ghet	-0.063	-0.052	0.020	-0.133	-0.047	0.399***	0.583***	1.000												
Kompetanse	-0.078	-0.047	-0.008	-0.097	-0.118	0.433***	0.595***	0.399***	1.000											
IIAt	-0.077	-0.034	0.037	-0.220*	-0.321***	0.332***	0.367***	0.250***	0.195***	1.000										
IIAd	0.061	0.029	0.134*	-0.117	-0.120	0.308***	0.315***	0.304***	0.253***	0.718***	1.000									
IH	0.014	0.023	0.030	-0.277**	-0.257**	0.435***	0.393***	0.303***	0.330***	0.771***	0.672***	1.000								
IM	0.014	0.015	0.081	-0.184	-0.169	0.336***	0.370***	0.326***	0.286***	0.799***	0.766***	0.756***	1.000							
IS	-0.006	0.029	0.032	-0.146	-0.145	0.393***	0.320***	0.279***	0.295***	0.711***	0.680***	0.766***	0.716***	1.000						
IIAt egenv.le	0.114	0.046	0.094	-0.163	-0.047	0.221***	0.326***	0.264***	0.474***	0.320***	0.411***	0.322***	0.362***	0.397***	1.000					
IIAd egenv.le	0.145**	0.078	0.149**	-0.146	-0.094	0.226***	0.298***	0.222***	0.481***	0.334***	0.543***	0.393***	0.492***	0.449***	0.613***	1.000				
IH egenv.le	0.016	-0.009	0.035	-0.033	0.032	0.241***	0.355***	0.358***	0.458***	0.282***	0.367***	0.370***	0.382***	0.431***	0.626***	0.617***	1.000			
IM egenv.le	-0.010	-0.078	0.070	-0.169	-0.185	0.348***	0.417***	0.302***	0.554***	0.402***	0.449***	0.475***	0.502***	0.457***	0.651***	0.704***	0.641***	1.000		
IS egenv.le	0.062	0.062	0.089	-0.158	-0.157	0.184**	0.314***	0.200***	0.413***	0.255***	0.360***	0.344***	0.365***	0.443***	0.529***	0.614***	0.639***	0.613***	1.000	
LV	-0.026	-0.032	0.009	-0.197*	-0.180	0.303***	0.440***	0.399***	0.400***	0.643***	0.599***	0.713***	0.689***	0.693***	0.411***	0.473***	0.458***	0.517***	0.422***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

a: Q307 - Sykefravær knyttet til psykososialt arbeidsmiljø

b: Q308 - Sykefravær knyttet til mangel på lederstøtte

7.1.2 Sammenheng mellom avhengig og uavhengig variabel hos pedagogiske ledere

Jobbtilfredshet har negativ sammenheng med Q307 og Q308. Det kan indikere når jobbtilfredshet øker så reduseres sykefravær som skyldes det psykososiale arbeidsmiljø (Q307) eller sykefravær om skyldes mangel på lederstøtte (Q308).

Autonomi viser negativ korrelasjoner med alt sykefravær, sykefravær mer enn 7 dager, sykefravær knyttet til psykososialt arbeidsmiljø (Q307) og sykefravær knyttet til mangel på lederstøtte (Q308). Det vil si når autonomi øker så reduseres alt sykefravær, også sykefravær knyttet til det psykososiale arbeidsmiljø (Q307) og sykefravær knyttet til mangel på lederstøtte (Q308).

Idealisert innflytelse/ attribuert (IIAt) og individuelt hensyn (IH) viser negative sammenhenger med Q307 og Q308. Lederveiledning (LV) viser negativ sammenheng med Q307. Dette vil si når IIAt, IH og LV øker så reduseres sykefravær som er knyttet til det psykososiale arbeidsmiljø (Q307), og at lederstilene IIAt og IH kan redusere sykefravær knyttet til mangel på lederstøtte (Q308) hos pedagogiske ledere.

Idealisert innflytelse/ adferd (IIAd) viser positive sammenhenger med langtidsfravær. Pedagogiske leders egenvurdering av idealisert innflytelse/ adferd (IIAd) viser også en positiv sammenheng med sykefravær og langtidsfravær. Dette vil si når lederstilen idealisert innflytelse/ adferd øker, så øker også sykefraværet hos pedagogiske ledere.

Tabell 9. Korrelasjonsmatrise alle variabler, daglig leder

Variabler	Syk≥1 dag	syk>7 dager	syk>3 mnd.	Q307a	Jobbtilfredshet	Autonomi	Tilhørighet	Kompetanse	IIAt	IIAd	IH	IM	IS	syk > 1 dag	syk > 8 dager
Syk ≥ 1 dag	1.000														
Syk > 7 dager	0.867***	1.000													
Syk > 3 mnd			1.000												
Q307				1.000											
Jobbtilfredshet	-0.039	-0.042		1.000											
Autonomi	-0.149	-0.180		0.504***	0.830***	1.000									
Tilhørighet	-0.151	-0.118		0.388***	0.778***	0.474***	1.000								
Kompetanse	-0.328***	-0.369***		0.381***	0.786***	0.498***	0.393***	1.000							
IIAt	-0.041	-0.102		0.139	0.338***	0.217*	0.263**	0.333***	0.816***	1.000					
IIAd	-0.011	-0.023		0.229*	0.337***	0.262**	0.269**	0.278**	0.804***	0.534***	1.000				
IH	-0.013	-0.061		0.153	0.255**	0.205*	0.281**	0.124	0.686***	0.438***	0.523***	1.000			
IM	-0.196*	-0.200*		0.310**	0.464***	0.402***	0.263**	0.446***	0.824***	0.594***	0.679***	0.368***	1.000		
IS	-0.245**	-0.237*		0.161	0.374***	0.255**	0.277**	0.365***	0.777***	0.566***	0.451***	0.495***	0.510***	1.000	

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

A: Q307 -Sykefravær knyttet til psykososialt arbeidsmiljø

Ifølge [tabell 9](#) ser vi en negativ sammenheng mellom kompetanse og alt fravær, og sykefravær mer enn 7 dager. Kompetanse er statistisk signifikant forskjellig fra 0 i sammenheng med begge sykefraværs variabler med et signifikansnivå på 1 %. Den negative sammenhengen indikerer når kompetanse øker så reduseres sykefravær hos daglige ledere.

Av lederstiler fant vi at inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering har negativ sammenheng med sykefravær. Disse lederstilene kan også påvirke lavere sykefravær mer enn 7 dager.

Idealisert innflytelse/ adferd (IIAt) og inspirerende motivasjon (IM) viser positive sammenhenger med jobbtilfredshet. Det vil si når IIAt og IM øker så øker også opplevelse av jobbtilfredshet hos daglige ledere.

Alle lederstiler viser positive korrelasjoner og signifikans med grunnleggende behovs tilfredshet. Korrelasjonskoeffisienten til samtlige lederstiler viser lavest signifikans til autonomi. Det vil si en økning av transformasjonsledelse gir høyere autonomi.

7.2 Andre funn

7.2.1 Sammenheng mellom avhengige variabler hos assistenter

Autonomi ser ut til å påvirke positivt på samtlige avhengige variabler. Autonomi er statistisk signifikant forskjellig fra 0 i sammenheng med jobbtilfredshet, kompetanse og tilhørighet med et signifikansnivå på 1 %. Det vil si en økning av autonomi gir høyere jobbtilfredshet, tilhørighet og kompetanse hos assistentene.

Kompetanse er negativ korrelert med alt sykefravær, sykefravær mer enn 7 dager, sykefravær som skyldes psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær som skyldes mangel på lederstøtte. Det indikerer at økning av kompetanse gir lavere sykefravær, lavere fravær som skyldes psykososialt arbeidsmiljø og fravær som skyldes mangel på lederstøtte.

Jobbtilfredshet er negativ korrelert med alt sykefravær, langtidsfravær, sykefravær som skyldes det psykososiale arbeidsmiljø og sykefravær som skyldes mangel på lederstøtte. Det

vil si økning av jobbtilfredshet gir lavere sykefravær og fravær som skyldes det psykososiale arbeidsmiljø og sykefravær som skyldes mangel på lederstøtte

Tilhørighet er positiv korrelert med jobbtilfredshet og kompetanse. Tilhørighet er statistisk signifikant forskjellig fra 0 i sammenheng med jobbtilfredshet og kompetanse med et signifikansnivå på 1 %. Det vil si en økning av tilhørighet gir høyere jobbtilfredshet og kompetanse. Tilhørighet er også negativ korrelert med sykefravær som skyldes psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær som skyldes mangel på lederstøtte. Dette indikerer en økning av tilhørighet gir lavere sykefravær som knyttes til psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær som knyttes til mangel på lederstøtte.

7.2.2 Sammenheng mellom avhengige variabler hos pedagogiske ledere

Jobbtilfredshet har negativ korrelasjon med sykefravær som skyldes psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær som skyldes mangel på lederstøtte. Det vil si en økning av jobbtilfredshet gir lavere sykefravær som skyldes psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær som skyldes mangel på lederstøtte. Jobbtilfredshet har også en positiv sammenheng med tilhørighet. Jobbtilfredshet er statistisk signifikant forskjellig fra 0 i sammenheng med tilhørighet med et signifikansnivå på 1 %. Denne sammenhengen indikerer at en økning av jobbtilfredshet gir høyere tilhørighet.

Autonomi viser en positiv korrelasjon med tilhørighet. Autonomi er statistisk signifikant forskjellig fra 0 i sammenheng med tilhørighet med et signifikansnivå på 1 %. Det vil si en økning av autonomi gir høyere grad av tilhørighet. Autonomi viser også negativ korrelasjon med alt sykefravær, sykefravær mer enn 7 dager, sykefravær som skyldes psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær som skyldes mangel på lederstøtte. Det vil si en økning av autonomi gir lavere sykefravær og lavere fravær som knyttes til psykososialt arbeidsmiljø og fravær som knyttes til mangel på lederstøtte.

Kompetanse har en positiv korrelasjon og er statistisk signifikant forskjellig fra 0 i sammenheng med jobbtilfredshet, autonomi og tilhørighet med et signifikansnivå på 1 %. Det vil si en økning av kompetanse gir høyere jobbtilfredshet, autonomi og tilhørighet hos pedagogiske ledere.

Et annet interessant funn fra [vedlegg 2. tabell 13](#), viser negative sammenhenger mellom pedagogiske ledere sin opplevelse av lederstil med daglige ledere sin egenopplevde lederstil.

Vurdering av individuelt hensyn samsvarer ikke mellom pedagogiske ledere sin opplevelse og daglig leders egen vurdering.

7.2.3 Pedagogiske leders vurdering av lederstil i sammenheng med daglig leders egenopplevde lederstil

Ingen signifikante sammenhenger mellom pedagogiske leders vurdering av lederstil i sammenheng med daglig leders egenopplevde lederstil.

7.3 Analyse fra regresjon

Regresjonsanalysene vises i [tabell 10](#), [11](#) og [12](#). Panel A består av assistenter, panel B består av pedagogiske ledere og panel C består av pedagogiske ledere sine svar opp mot daglig leders egenrapporterte lederegenskaper. Formålet med denne oppdelingen er å se i hvilken grad transformasjonsledelse samvarierer med autonomi, kompetanse, tilhørighet, jobbtilfredshet og sykefravær for de ulike yrkesgruppene.

7.3.1 Transformasjonsledelse og grunnleggende behovstilfredshet

Hypotese 1: Praktisering av transformasjonsledelse øker opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet

Formålet med analysen fra [tabell 10](#), er å finne ut om autonomi, kompetanse, tilhørighet til assistenter, pedagogiske ledere og daglig ledere samvarierer med transformasjonsledelse.

Tabell 10. Regresjons autonomi, kompetanse og tilhørighet

	(1)	(2)	(3)
Panel A Assisterter	Autonomi	Kompetanse	Tilhørighet
Idealisert innflytelse, attribuert	-0.014 (0.088)	-0.242** (0.096)	-0.066 (0.088)
Idealisert innflytelse (adferd)	-0.174** (0.081)	-0.035 (0.089)	0.089 (0.081)
Individuelt hensyn	0.228** (0.097)	0.075 (0.107)	0.129 (0.097)
Inspirerende motivasjon	0.234** (0.090)	0.038 (0.099)	0.160* (0.091)
Intellektuell stimulering	-0.109 (0.078)	-0.094 (0.085)	-0.107 (0.078)
Lederveiledning	0.353*** (0.076)	0.444*** (0.084)	0.325*** (0.077)
Constant	0.000 (0.043)	0.002 (0.047)	0.011 (0.043)
Observations	385	385	385
R-squared	0.282	0.113	0.261
Panel B Pedagogiske ledere	Autonomi	Kompetanse	Tilhørighet
Idealisert innflytelse, attribuert	0.112 (0.124)	-0.293** (0.126)	-0.161 (0.127)
Idealisert innflytelse (adferd)	0.027 (0.110)	0.054 (0.112)	0.107 (0.113)
Individuelt hensyn	0.111 (0.126)	0.197 (0.129)	0.056 (0.130)
Inspirerende motivasjon	0.034 (0.131)	0.074 (0.134)	0.130 (0.135)
Intellektuell stimulering	-0.113 (0.114)	0.020 (0.116)	-0.055 (0.117)
Lederveiledning	0.326*** (0.102)	0.350*** (0.104)	0.347*** (0.105)
Constant	0.004 (0.065)	0.006 (0.066)	-0.007 (0.067)
Observations	190	190	190
R-squared	0.215	0.188	0.175
Panel C Pedagogiske leder (egenrapport)	Autonomi	Kompetanse	Tilhørighet
Idealisert innflytelse, attribuert	-0.032 (0.118)	0.093 (0.117)	0.060 (0.116)
Idealisert innflytelse (adferd)	-0.097 (0.146)	-0.064 (0.146)	-0.086 (0.143)
Individuelt hensyn	0.072 (0.110)	0.038 (0.110)	0.116 (0.108)
Inspirerende motivasjon	-0.094 (0.154)	-0.078 (0.153)	0.070 (0.151)
Intellektuell stimulering	0.013 (0.120)	0.044 (0.120)	-0.139 (0.118)
Constant	-0.027 (0.087)	-0.037 (0.087)	-0.002 (0.086)
Observations	149	149	149
R-squared	0.022	0.011	0.014

Standard errors in parentheses *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Hypotesen om at transformasjonsledelse øker opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet støttes delvis. Lederveiledning har en positiv sammenheng med alle avhengige variabler for assistenter og pedagogiske leder. De andre transformasjonslederstilene har ikke en konsistent sammenheng med de avhengige variablene.

Positiv sammenheng transformasjonsledelse og autonomi

I våre resultater viser variablene fra regresjonsanalysen i [tabell 10](#) at transformasjonslederstiler som individuelt hensyn og inspirerende motivasjon har en positiv sammenheng med autonomi hos assistentene. Det kan tyde på at individuelt hensyn og inspirerende motivasjon øker opplevelsen av autonomi hos assistentene.

Ifølge [tabell 10](#) viser koeffisienten for lederveiledning å være statistisk signifikant forskjellig fra 0, og har en klar positiv sammenheng med grunnleggende behovs tilfredshet hos assistentene og pedagogiske ledere med et signifikansnivå på 1 %. Det kan indikere at lederveiledning øker opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet hos begge yrkesgrupper.

Positiv sammenheng transformasjonsledelse og tilhørighet

Lederstilen inspirerende motivasjon viser en positiv sammenheng med tilhørighet hos assistent gruppen. Det kan indikere at inspirerende motivasjon fra nærmeste leder kan øke opplevelse av tilhørighet hos assistentene.

Negativ sammenheng transformasjonsledelse og kompetanse

Både assistentene og pedagogiske ledere viser at idealisert innflytelse, attribuert (IIAt) har en negativ effekt på kompetanse. Det kan tyde på at økt IIAt reduserer opplevelsen av kompetanse hos begge yrkesgrupper.

Negativ sammenheng transformasjonsledelse og autonomi

For assistentene viser [tabell 10](#) at lederstilen idealisert innflytelse/ adferd har negativ effekt på autonomi. Det kan indikere at IIAd reduserer opplevelsen av autonomi. Når det gjelder

pedagogiske ledere sin opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet opp mot daglig leders egenrapporterte lederegenskaper (panel C) viser resultatene ingen signifikante koeffisienter.

7.3.2 Sammenheng transformasjonsledelse og jobbtilfredshet

*Hypotese 2: Praktisering av transformasjonsledelse øker opplevelse av **jobbtilfredshet***

Formålet med analysen fra [tabell 11](#), er å finne ut om jobbtilfredshet til assistenter, pedagogiske ledere og daglig ledere samvarierer med transformasjonsledelse.

Tabell 11. Regresjon transformasjonsledelse i sammenheng med jobbtilfredshet

VARIABLER	(1) Assistenter Panel A	(2) Pedagogiske ledere Panel B	(3) Pedagogiske leders jobbtilfredshet sett opp mot daglig leders egenrapporterte lederegenskaper. Panel C
IIAt	-0.146 (0.091)	-0.032 (0.125)	0.051 (0.110)
IIAd	0.076 (0.085)	0.029 (0.110)	0.021 (0.136)
IH	0.105 (0.102)	0.346*** (0.127)	0.086 (0.102)
IM	0.161* (0.094)	-0.003 (0.132)	-0.148 (0.143)
IS	-0.082 (0.081)	0.176 (0.115)	-0.038 (0.112)
LV	0.350*** (0.081)	-0.061 (0.102)	- -
Constant	0.003 (0.045)	0.002 (0.065)	0.021 (0.081)
Observations	384	190	149
R-squared	0.213	0.199	0.017

Standard errors in parenthese

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Hypotesen om at transformasjonsledelse øker opplevelse av jobbtrivsel støttes delvis. Noen lederstiler har positive sammenhenger, men disse er ikke konsistent blant yrkesgruppene.

Positiv sammenheng transformasjonsledelse og jobbtilfredshet

Resultatene viser at ulike transformasjonsleder stiler kan bidra til å øke opplevelse av jobbtilfredshet hos assistenter og pedagogiske ledere. I våre funn viste lederveiledning å være statistisk signifikant forskjellig fra 0 med en positiv effekt på jobbtilfredshet hos assistentene med et signifikansnivå på 1 %.

Våre resultater viste også at inspirerende motivasjon (IM) og individuelt hensyn (IH) ser ut til å ha en positiv sammenheng med jobbtilfredshet. Dette indikerer høyere IM og IH gir høyere jobbtilfredshet.

Ingen koeffisienter viser signifikans når det gjelder pedagogiske ledere sin opplevelse av jobbtilfredshet opp mot daglig leders egenrapporterte lederegenskaper.

7.3.3 Sammenheng transformasjonsledelse og sykefravær

Hypotese 3: Praktisering av transformasjonsledelse fører til mindre sykefravær

Formålet med analysen fra [tabell 12](#) er å finne ut om sykefravær til assistenter, pedagogiske ledere og daglig ledere samvarierer med transformasjonsledelse.

Tabell 12. Regresjon sammenheng transformasjonsledelse og sykefravær

Panel A. Regresjon Assistenten: I hvilken grad predikerer lederegenskaper sykefravær til nærmeste leder?					
VARIABLER	(1) syk >1 dag	(2) syk >7 dager	(3) syk >3 mnd.	(4) Q307	(5) Q308
Idealisert innflytelse, attribuert	-0.083 (0.102)	-0.074 (0.103)	-0.082 (0.103)	-0.044 (0.058)	-0.087* (0.047)
Idealisert innflytelse (adferd)	0.136 (0.094)	0.063 (0.095)	0.091 (0.095)	-0.029 (0.052)	0.003 (0.042)
Individuelt hensyn	-0.063 (0.113)	0.040 (0.114)	-0.058 (0.114)	-0.046 (0.066)	0.021 (0.054)
Inspirerende motivasjon	-0.105 (0.106)	-0.132 (0.107)	0.045 (0.106)	-0.004 (0.057)	-0.046 (0.047)
Intellektuell stimulering	0.187** (0.090)	0.109 (0.091)	0.074 (0.091)	0.028 (0.053)	-0.000 (0.044)
Lederveiledning	-0.128 (0.089)	-0.0343 (0.090)	-0.123 (0.089)	-0.034 (0.053)	-0.048 (0.043)
Constant	0.009 (0.050)	0.005 (0.051)	-0.000 (0.051)	0.149*** (0.028)	0.104*** (0.023)
Observations	385	385	385	162	162
R-squared	0.028	0.011	0.014	0.133	0.243
Panel B. Regresjon pedagogiske ledere: I hvilken grad predikerer lederegenskaper sykefravær til nærmeste leder?					
VARIABLER	(1) syk >1 dag	(2) syk >7 dager	(3) syk >3 mnd.	(4) Q307	(5) Q308
Idealisert innflytelse/attributter	-0.329** (0.137)	-0.186 (0.139)	-0.085 (0.138)	-0.056 (0.084)	-0.178*** (0.066)
Idealisert innflytelse (adferd)	0.210* (0.121)	0.072 (0.123)	0.242** (0.122)	0.0713 (0.073)	0.072 (0.057)
Individuelt hensyn	0.127 (0.140)	0.090 (0.142)	-0.043 (0.141)	-0.177* (0.092)	-0.082 (0.072)
Inspirerende motivasjon	0.091 (0.145)	0.068 (0.147)	0.080 (0.147)	-0.009 (0.085)	0.050 (0.067)
Intellektuell stimulering	-0.022 (0.126)	0.077 (0.128)	-0.044 (0.128)	0.103 (0.086)	0.094 (0.068)
Lederveiledning	-0.077 (0.113)	-0.121 (0.114)	-0.072 (0.114)	-0.017 (0.078)	-0.025 (0.061)
Constant	0.008 (0.072)	0.005 (0.073)	0.005 (0.073)	0.190*** (0.046)	0.096** (0.036)
Observations	190	190	189	76	76
R-squared	0.043	0.017	0.033	0.113	0.172
Panel C. Regresjon pedagogiske leders sykefravær opp mot daglig leders egenrapporterte lederegenskaper. I hvilken grad predikerer lederegenskaper sykefravær til nærmeste leder?					
VARIABLES	(1) syk >1 dag	(2) syk >7 dager	(3) syk >3 mnd.	(4) Q307	(5) Q308
Idealisert innflytelse/attributter	-0.202* (0.113)	-0.152 (0.114)	-0.172 (0.112)	0.077 (0.090)	0.090 (0.067)
Idealisert innflytelse (adferd)	0.047 (0.140)	-0.023 (0.142)	0.025 (0.138)	-0.049 (0.098)	-0.077 (0.073)
Individuelt hensyn	0.091 (0.105)	-0.011 (0.107)	-0.026 (0.104)	-0.040 (0.075)	0.015 (0.056)
Inspirerende motivasjon	0.131 (0.147)	0.127 (0.149)	0.082 (0.146)	-0.026 (0.103)	-0.081 (0.076)
Intellektuell stimulering	-0.040 (0.115)	0.105 (0.117)	0.030 (0.114)	-0.009 (0.082)	-0.016 (0.061)
Constant	0.035 (0.083)	0.022 (0.085)	-0.010 (0.083)	0.225*** (0.056)	0.132*** (0.042)
Observations	149	149	148	60	60
R-squared	0.034	0.021	0.018	0.046	0.134

Standard errors in parentheses

Q307 - Sykefravær knyttet til psykososialt arbeidsmiljø

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Q308 - Sykefravær knyttet til mangel på lederstøtte

Hypotesen om at transformasjonsledelse fører til mindre fravær har noe støtte, men disse sammenhengene var ikke konsistente blant yrkesgruppene.

Transformasjonsledelse predikerer mindre sykefravær

Det kan se ut som at idealisert innflytelse/ attribuert IIA er statistisk signifikant forskjellig fra 0 i og har negativ sammenheng med alt fravær hos pedagogiske ledere. Lederstiler som har negativ sammenheng med sykefraværsvariabler er positivt for sykefraværet, som kan predikere lavere fravær. En økning av IIA kan føre til reduksjon av sykefravær. Dette resultatet samsvarer også med daglig leders egenrapporterte IIA som også ser ut til å føre til mindre sykefravær hos pedagogiske ledere ([tabell 12](#), panel C).

Individuelt hensyn (IH) viser en negativ sammenheng med fravær som er knyttet til det psykososiale arbeidsmiljø. Dette indikere at økt IH gir lavere fravær hos pedagogiske ledere knyttet til psykososialt arbeidsmiljø.

Transformasjonsledelse kan føre til mindre fravær knyttet til mangel på lederstøtte

Resultatet indikerer også at idealisert innflytelse/attribuert (IIA) viser negativ sammenheng med fravær knyttet til mangel på lederstøtte. Det vil si høyere idealisert innflytelse/attribuert (IIA) gir mindre sykefravær som er knyttet til mangel på lederstøtte hos både assistenter og pedagogiske ledere. Det kan indikere at IIA har positiv sammenheng når det gjelder å forebygge sykefravær som skyldes mangel på lederstøtte.

Transformasjonsledelse predikerer høyere sykefravær

Resultatene våre viser at idealisert innflytelse/ adferd (IIAd) har positiv sammenheng med alt sykefravær og langtidsfravær. Det vil si at idealisert innflytelse, adferd (IIAd) har sammenheng med høyere sykefravær og langtidsfraværet hos pedagogiske ledere.

Daglige ledere oppgir også i våre resultater at de selv utfører IIAd i høyere grad enn de andre transformasjonslederstiler ([tabell 6](#)).

Vi finner også i våre resultater hos assistentgruppen at intellektuell stimulering viser en positiv effekt på alt fravær. Det kan indikere at intellektuell stimulering kan ha sammenheng med høyere sykefravær.

Andre funn som beskriver sammenhenger med sykefravær

Resultatene i vår regresjonsanalyse viser at assistentgruppen har høyest sykefravær sammenlignet med pedagogiske ledere og daglig ledere. Ifølge [tabell 12](#) kan vi også se at daglig ledere ikke oppgir at de har hatt langtidssykefravær i samme tidsperiode.

8. Diskusjon

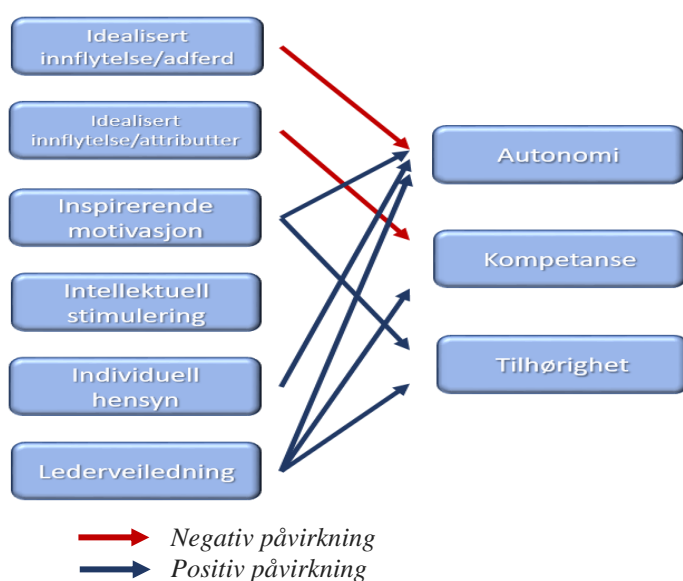
Formål med dette kapitlet er å diskutere de statistiske signifikante funnene fra vår gjennomførte forskningsanalyse. Basert på resultater vil vi drøfte sammenheng mellom transformasjonsledelse, grunnleggende psykologiske behov, jobbtilfredshet og sykefravær. Vi skal i diskusjon ta utgangspunkt i våre tre hypoteser.

Vi skal utdype diskusjon om transformasjonsledelses effekter ovenfor sykefravær og hvilke ledelsesadferd som bidrar positivt til jobbtilfredshet og tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Diskusjonen baseres også på teoretiske påstander og tidligere forskning som omhandler lignende problemstillinger.

Vi vil også diskutere begrensninger i våre analyser som kan være grunnlag for videre forskning.

8.1 Transformasjonsledelse og grunnleggende psykologiske behov

Som det fremgår av regresjonsanalyse [tabell 10](#) er det positiv sammenheng mellom flertall av transformativ lederstiler og tilfredsstillelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet.



Figur 4. Diskusjon sammenheng mellom transformasjonslederstiler og autonomi, kompetanse og tilhørighet

Modellen viser tydelig sammenheng mellom ulike komponenter i transformasjonsledelse og grunnleggende psykologiske behov.

Inspirerende motivasjon og individuelt hensyn har ifølge våre resultater en positiv påvirkning på autonomi blant assistentgruppen, som tyder på at praktisering av disse transformasjons lederstiler øker opplevelsen av autonomi hos denne forskningsgruppen.

Det vil si at assistentgruppen føler frihet på arbeidsplassen og kan selv velge måter de ønsker at oppgavene blir utført på. Autonomi betyr også at assistenter kan fritt velge hvor mye tid skal de disponere på ulike arbeidsoppgaver. Lignende resultater fant [Deci et al. \(1994\)](#) i sitt eksperiment med skoleelever at det er tre spesifikke typer adferd som er sett på som støttende for autonomi: å gi en meningsfylt begrunnelse for hvorfor en oppgave skal utføres, anerkjenne at oppgaven som skal utføres kanskje ikke er fullt så interessant, og å framheve deltakerens mulighet til å velge i motsetning til kontrollere.

Våre resultater støttes med tidligere forskning som viser at gjennom individuelt hensyn og lederveiledning skapes det miljøer der andre er betraktet som separate individer som er i stand til selvbestemmelse ([Gabriel et al. 2014](#)). Resultatene våre bekrefter påstanden om at autonomistøttende veiledningsadferd er gunstig for ansattes følelse av frihet for å utforske og utføre oppgaver på måten de ønsker det uten å føle seg tvunget ([Moreau og Mageau, 2012](#)).

Videre ifølge [tabell 10](#) vises det en klar positiv sammenheng mellom lederveiledning og autonomi, kompetanse og tilhørighet både hos assistentene og pedagogiske ledere. Dette kan tyde på at en leder som utøver veiledning med sine underordnede kan hjelpe dem å utvikle og forbedre seg faglig, få mer autonomi på arbeidsplassen og føle seg mer inkluderte. Dette støttes også av studier gjennomført av [Gabriel et al. \(2014\)](#) om hvordan ulike typer veiledningspraksis påvirker ansattes resultater gjennom tilfredsstillelse av psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Ifølge disse forskerne kan det trekkes en sterk parallell mellom individuelt hensyn og lederveiledning da begge fremmer et forhold der en ansatt føler seg sånn som han/hun har evnen til å utvikle sine potensialer og til å påvirke målene han/hun ønsker å nå ([Gabriel et al., 2014](#)).

Våre resultater kan også forklares gjennom [Gabriel et al. \(2014\)](#) sin påstand at det finnes tre distinktive, men samtidig relaterte veiledningsadferd som potensielt kan positivt påvirke

ansattes grunnleggende psykologiske behov: autonomistøttende, mestrings- eller kompetansestøttende og sosial- eller tilhørighets støttende. Gjennom lederveiledning viser en leder støtte til sine ansatte og oppmuntrer dem til å påta seg nye utfordringer og mer ansvar, som kan virke positivt på opplevd autonomi og kompetanse, og gi en følelse av å være verdsatt og inkludert. Disse påstandene styrkes også med resultater fra vår korrelasjonsmatrise [tabell 7](#) som viser at tilhørighet er positiv korrelert med autonomi og kompetanse. Dette viser en synergieffekt og gjensidig påvirkning mellom de tre grunnleggende psykologiske behov hvor tilfredsstillelse av et av behovene kan predikere tilfredsstillelse av de to resterende.

Selv om de tre forskjellige veiledningsadferdene kan se ut til å gjelde bare en type psykologiske behov, kan hver av adferdene ha innflytelse på alle tre psykologiske behov. Autonomi-, kompetanse- og tilhørighetsbehov henger sterkt sammen (Ryan & Deci, 2000) og kan sammen ses på som en enkel konstruksjon ([Deci et al., 2001](#); [Van den Broeck et al., 2008](#)). Det vil si at hver av adferdene beskrevet ovenfor påvirker psykologiske behov som helhet ([Gabriel et al., 2014](#)). Disse påstandene er viktige å knytte til våre resultater da de kan forklare relevans av lederveiledning og dens påvirkningseffekt overfor grunnleggende psykologiske behov.

I tillegg foreslår [Baard \(2002\)](#) at ved å fjerne overdrevne eksterne regler, samt ytre og indre press for å prestere kan det forsterke kollegialitet blant ansatte og å legge til rette for en varm atmosfære som vil bidra til følelse av tilhørighet. Den relasjonsbyggende adferd bidrar til tilfredsstillelse av behov for tilhørighet, samt å fremme kompetansebaserte behov ved å hjelpe enkeltpersoner med å nå sine mål gjennom samarbeid.

Som det fremgår fra [tabell 10](#) kan vi også se en signifikant negativ sammenheng mellom idealisert innflytelse / attributter (IIAt) og opplevd kompetanse hos både assistenter og pedagogiske ledere. Idealisert innflytelse / adferd (IIAd) har derimot negativ sammenheng med autonomi kun i assistentgruppen. Mange forskere mener at idealisert innflytelse er en av komponentene i transformasjonsledelse som er sterkest assosiert med karismatisk ledelse. Høyt nivå av karisma kan imidlertid føre til grådighet etter makt og suksess, selvsentrering og en følelse av overlegenhet (Villiers, 2014; Walton 2014; [Chen et al., 2018](#)). Dette gjenspeiler en tendens til å overvurdere sin egen verdi samtidig som å undervurdere ansattes verdi ([Bass, 1999](#)). Dette kan forklare lederens negative påvirkningseffekt overfor

assistentens opplevelse av autonomi da de kan oppleve sin leder som dominerende og på grunn av det ikke opplever frihet for å utføre arbeidsoppgaver på måten de mener er best.

Negativ sammenheng mellom idealisert innflytelse og autonomi hos assistent gruppen kan også forklares gjennom uttalelse fra Northouse (2013) og [Lee et al. \(2014\)](#) som har rettet kritikk mot den transformativ lederstilen ved å sammenligne den med «den store mann» teorien. I denne konteksten har [Bass \(1999\)](#) fremhevet en sterk heroisk skjevhet i transformasjonsledelse som kan naturlig nok ha skadelige konsekvenser som «blind tillit» fra ansatte (Shamir, 1995) og en autokratisk leder oppførsel (Northouse, 2013; [Lee et al. 2014](#)), noe som kan ubevisst føre til et snevert handlerom og begrenset autonomi ([Lee et al. 2014](#)).

Videre ifølge våre resultater fra [tabell 10](#) har idealisert innflytelse / adferd (IIAd) negativ sammenheng med autonomi hos assistentgruppen, men ikke hos pedagogiske ledere og daglig ledere. Det kan forklares med at ledere på høyere og lavere nivå, i denne konteksten daglig ledere og pedagogiske ledere, samt ansatte, møter fundamentalt forskjellige arbeidskontekster. Innenfor visse definerte grenser, for eksempel organisasjonens miljø eller dens styre, kan ledere relativt autonomt utarbeide strategiske og politiske beslutninger, eller bidra til å påvirke disse. De møter vanligvis mer komplekse og tvetydige oppgaver med lengre tidsrammer, sammenlignet med ansatte på lavere hierarkiske nivåer. Assistenten er derimot oftere «subject to rules, constraints, and limited participation» (Rainey og Watson, 1996, s. 778; [Bruch & Walter, 2007](#)), til tross for forsøk på å gi dem større myndighet ([Sprietzer og Quinn, 1996](#)). Selv om pedagogiske ledere utøver et visst skjønn når de oversetter beslutninger fra øvrig ledelse til operative planer, er oppgavene til assistenter typisk preget av lavere autonomi og oppgavekompleksitet (Rainey og Watson, 1996; [Bruch & Walter, 2007](#)).

Mulig forklaring på at det i vår regresjonsanalyse viser en sammenheng mellom idealisert innflytelse / attributter (IIAt) og kompetanse hos både pedagogiske ledere og assistenter, kan være at IIAt refererer til adferd som understreker at fordeler for gruppen er viktigere enn og kommer framfor fordeler for et individ (Times et al., 2011; [Quintana et al., 2015](#)). På grunn av individuelle forskjeller og ulike individuelle behov kan dette ha negativ effekt på de ansatte som er lærevillige, proaktive og har behov for å utvikle sin kompetanse kanskje i en raskere tempo enn andre, da deres behov kan bli nedprioritert på grunn av felles mål og

fordeler til gruppen. Hvis ens interesser ikke samsvarer med felles mål eller er ikke til fordel for gruppen vil ansatte sannsynligvis ikke være villige til å engasjere seg mye for å utvikle nye ferdigheter. Hvis det i tillegg ikke er mulighet til karriereutvikling eller økonomisk belønning, slik det ofte er situasjon i både offentlige og private barnehager, vil idealisert attribuert innflytelse sannsynligvis ikke ha noe effekt overfor ansattes kompetanseutvikling.

Ettersom idealisert innflytelse / attributter (IIAt) er mer en tilskrevet egenskap enn en lederadferd som baserer seg på den følelsesmessige tilknytning til underordnede vil også tilfredsstillelse av ansattes behov for kompetanse være avhengig av lederegenskaper og hans/hennes tilknytning til hver enkelt ansatt. Passiv påvirkning gjennom rollemodellering og overbevisende tro er måten innflytelse skjer på. Etter Bass sin mening kan karisma være den mest potente transformasjonslederskap faktoren (Bryman, 1992; Weese, 1994; [Doherty & Danylchuk, 1996](#)) hvor slik innflytelse ikke inkluderer individuelle tilbakemeldinger på effektivitet og måloppnåelse, noe som er en av de viktigste verktøyene i kompetanseutviklingsprosessen. Slik vi tolker det er utvikling av kompetanse hos ansatte en motivasjonsprosess gjennom idealisert attribuert innflytelse hvor ansatte velger selv hvor mye energi og krefter de vil satse inn for å lære nytt og å utvikle sin kompetanse, avhengig av ens egen interesse og fordel.

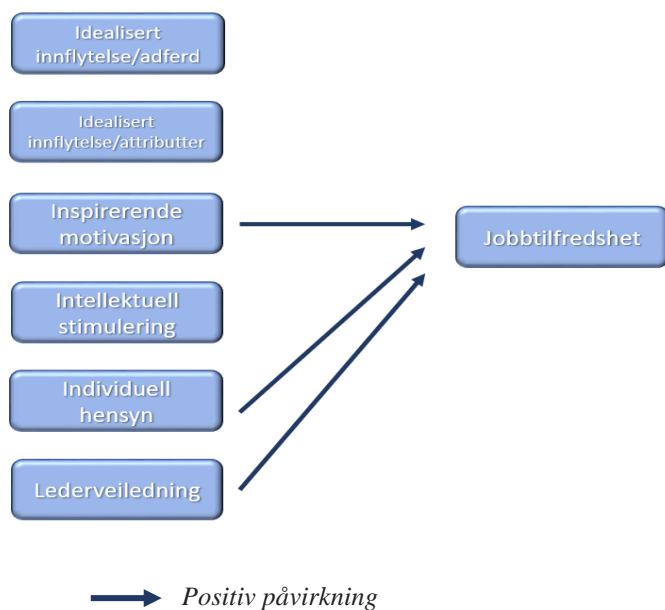
Resultater fra en undersøkelse gjennomført av [Datche og Mukulu \(2015\)](#) i offentlig sektor i Kenya har også vist at idealisert innflytelse fra leder er negativt relatert til ansattes engasjement, det som samsvarer med våre resultater. Studien viser at en økning i idealisert innflytelse vil føre til en nedgang på ansattes engasjement. [Datche og Mukulu \(2015\)](#) kom til konklusjon at ansatte ikke er villige å gjøre personlige ofre til fordel for andre, det som også er hovedbudskap fra en leder som praktiserer IIAt. Dette kan forklare den negative påvirkningen av idealisert innflytelse / attributter på opplevd kompetanse, vist i vår regresjonsanalyse [tabell 10](#) for både assistenter og pedagogiske ledere.

8.2 Transformasjonsledelse og jobbtilfredshet

Ifølge deskriptiv statistikk viser tallene en veldig høy jobbtilfredshet både blant assistent gruppen, pedagogiske ledere og daglige ledere. Daglige ledere mener, ifølge [tabell 6](#) for deskriptiv statistikk at de praktiserer inspirerende motivasjon mest av alle komponenter i transformasjonsledelse. Resultater fra [tabeller 4](#) og [5](#) for deskriptiv statistikk viser videre at både assistenter og pedagogiske ledere oppga nettopp inspirerende motivasjon som den høyeste av komponentene til transformasjonsledelse, som viser et samsvar med behov til assistenter og pedagogiske ledere og den lederstilen som daglige ledere mener de praktiserer mest. Dette kan forklare høy jobbtilfredshet blant alle de tre forskningsgruppene.

Til tross for høy jobbtilfredshet er det en stor andel assistenter og pedagogiske ledere som har vært sykmeldt mer enn 1 dag i løpet av det siste barnehageåret. Årsak til motstridende resultater som høy jobbtilfredshet og høyt sykefravær som vises i våre analyser kan tenkes å være et resultat av andre underliggende faktorer som våre analyser ikke fanget opp.

Positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og jobbtilfredshet kan også bekreftes gjennom resultater vist i vår regresjonsanalyse [tabell 11](#). Resultatene i regresjonstabellen er også illustrert i vår modell vist under, som viser hvilke av transformativ lederstiler har sterkeste sammenheng med jobbtilfredshet.



Figur 5. Diskusjon sammenheng mellom transformasjonslederstiler og jobbtilfredshet

Modellen viser at ledere som utøver inspirerende motivasjon, individuelt hensyn og lederveiledning har en positiv påvirkning på ansattes opplevelse av jobbtilfredshet.

Resultatene tyder på at pedagogiske ledere som motiverer og inspirerer assistenter, og som er tett innpå dem og gir dem konstruktive tilbakemeldinger og veiledning, kan predikere assistenters opplevelse av jobbtilfredshet. Ved å bruke veiledningsmetodikk hjelper pedagogiske ledere assistenter å forbedre måter å jobbe på for å mestre oppgaver. Det kan gi assistentene en følelse av å mestre sine arbeidsoppgaver på et høyere nivå og dermed oppnå jobbtilfredshet.

Disse resultatene støttes av mange forskere som har funnet ut at veiledningsadferd har ført til forbedret jobbtilfredshet, ytelse, utholdenhet og psykologisk tilpasning (Baard et al., 2004; [Deci et al., 2001](#); [Ilardi et al., 1993](#)). Ledere som snakker optimistisk og entusiastisk om fremtiden og om mål som skal oppnås kan ha positiv effekt på ansattes opplevelse av jobbtilfredshet. Forskere mener at visjonært og inspirerende lederskap kan påvirke ansattes jobbtilfredshet ved å gi dem en klar følelse av retning og illustrere betydningen av deres innsats og formålet med deres arbeid (Bryman, 1992; [Bruch & Walter, 2007](#)).

Som vist i [tabell 9](#) kan vi se at inspirerende motivasjon og lederveiledning ikke har signifikante resultater for pedagogiske ledere og deres opplevelse av jobbtilfredshet sett opp mot daglig leders egenrapporterte lederegenskaper. Mulig forklaring kan være at organisatoriske visjoner som fokuserer på overordnede mål kan ha begrenset relevans for pedagogiske ledere og deres daglige arbeid, og kan fremstå som abstrakte, urealistiske og uten tilknytning til deres faktiske oppgaver. Resultatene tyder også på at det er mer behov for lederveiledning hos assistenter enn hos pedagogiske ledere.

Vi kan se at funnene fra [tabell 7](#) bekrefter resultater fra regresjonstabell for assistenter og pedagogiske ledere beskrevet ovenfor. Data fra tabellen indikerer at alle de fem komponentene i transformasjonsledelse påvirker høy grad av opplevd jobbtilfredshet hos assistentgruppen, mens i korrelasjonsmatrise for pedagogiske ledere viser idealisert innflytelse / adferd og individuelt hensyn som de mest relevante komponenter som påvirker jobbtilfredshet. Dette bekreftes også med resultater fra regresjonsanalyse [tabellen 6](#) som viser en sterk positiv signifikans mellom individuelt hensyn og jobbtilfredshet hos pedagogiske ledere. Resultatene kan tyde på at individuelt hensynsfulle ledere som gir

personlig oppmerksomhet og støtte til sine ansatte, behandler ansatte som individer, viser tillit og respekt og engasjerer seg i veilednings aktiviteter (Bass, 1985; [Bruch & Walter, 2007](#)) kan øke jobbtilfredshet hos pedagogiske ledere. Slik lederadferd utføres i daglige interaksjoner mellom leder og underordnede og kan dermed føre til at underordnede, i dette tilfellet pedagogisk leder, føler seg sett og prioritert fra sin leder, som kan naturligvis øke følelse av jobbtilfredshet.

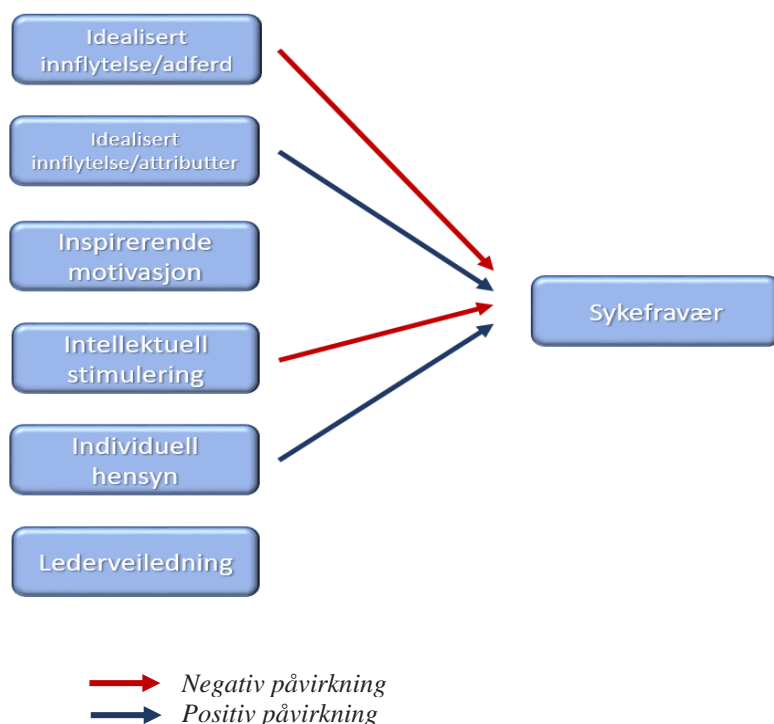
Lederveiledning og individuelt hensyn har lignende trekk med hverandre da begge disse transformativ lederstiler betyr at ledere støtter og bryr seg om sine ansatte og tar hensyn til ansattes individuelle behov gjennom coaching og veiledningsadferd. Både assistenter og pedagogiske ledere er “underordnede” som har behov for tilbakemeldinger fra sine ledere. I vår regresjonsanalyse [tabell 11](#) viser tallene signifikans mellom de to lederadferdene og jobbtilfredshet hos begge forskningsgruppene.

Vi fant ut fra [tabell 11](#) at individuelt hensyn ikke samsvarer mellom pedagogiske ledere sin opplevelse og daglig leders egen vurdering. Disse resultatene styrkes også med våre funn fra [vedlegg 2 tabell 13](#) som viser negative sammenhenger mellom pedagogiske ledere sin opplevelse av lederstil med daglig ledere egenopplevde lederstil. Det vil si at daglige ledere skårer egen oppfattelse av individuelt hensyn høyere enn pedagogiske ledere opplever av sin leder. Det kan tyde på at daglige ledere har større tro på egne ferdigheter enn det pedagogiske ledere opplever. Det kan også indikere at daglige ledere tror at de bruker mer tid på opplæring og veiledning enn det pedagogiske ledere erfarer.

Resultatene tyder på at daglige ledere mener selv at de hjelper sine ansatte til å utvikle sine sterke sider i større grad enn det pedagogiske ledere opplever. Som ytterligere konsekvens kan dette predikere redusert opplevelse av jobbtilfredshet hos pedagogiske ledere og en svekket troverdighet opp mot sin leder.

8.3 Transformasjonsledelse og sykefravær

Positive og negative sammenheng mellom ulike transformasjonslederstiler og sykefravær er illustrert i [figur 6](#).



Figur 6. Diskusjon sammenheng mellom transformasjonslederstiler og sykefravær

Transformasjonsledelse predikerer mindre sykefravær

Ifølge resultater fra vår regresjonsanalyse [tabell 12](#) har idealisert innflytelse / attributter IIAt sammenheng med mindre sykefravær hos pedagogiske ledere. Resultatene samsvarer også med daglig leders egenrapporterte IIAt som også ser ut til å føre til mindre sykefravær hos pedagogiske ledere. Det støttes også i studier fra Hoffmeister et al. (2013), Dellve et al. (2007) og [Nyberg et al. \(2008\)](#) som viste at ledere som ble sett på som mer pålitelige og hadde høyere grad av integritet påvirket ansatte slik at de tok færre sykedager.

Resultater fra vår [tabell 12](#) indikerer også at idealisert innflytelse / attributter (IIAt) predikerer mindre fravær som skyldes mangel på lederstøtte hos både assistenter og

pedagogiske ledere. Det vil si at IIA kan ha en forebyggende effekt på sykefravær som skyldes mangel på lederstøtte. Disse funnene bekrefter tidligere forskning gjennomført av [Williams et al. \(2014\)](#), [Deci et al. \(2017\)](#), [Van den Broeck et al. \(2010\)](#) og flere andre som har kommet til lignende resultater om at manglende lederstøtte kan øke sykefravær. Hayati, Charkhabi & Naami (2014) mener at ledere må utøve IIA kontinuerlig og sende gjentatte ganger oppmuntrende signaler til ansatte og motivere dem til engasjement, respekt og lojalitet ([Ogola et al., 2017](#)) for å kunne styrke ansattes opplevelse av lederstøtte og dermed redusere sykefravær.

Det fremkommer også i våre resultater at pedagogiske ledere viser en negativ sammenheng mellom individuelt hensyn og sykefravær som skyldes psykososialt arbeidsmiljø. Det kan indikere at daglig ledere som praktiserer individuelt hensyn forebygger sykefravær hos pedagogiske ledere som skyldes psykososialt arbeidsmiljø. Ved å se på ansatte som enkelte individer og ikke bare gruppemedlemmer ([Rafferty & Griffin, 2004](#)), øke informasjonsutveksling mellom leder og ansatt, diskutere ansattes problemer og støtte dem i løsningsarbeid, kan en leder bidra til at ansatte føler seg sett, hørt og forstått. Dette vil øke en opplevelse hos ansatte at deres individuelle behov er ivaretatt og dermed redusere risiko for sykefravær. Hvorfor denne sammenhengen kun ble påvist hos pedagogiske ledere og ikke hos alle ansatte fremkommer ikke, men vi antar at en lignende virkning kan være lik for både ansatte og ledere. Det vil sannsynligvis være viktig for begge ledergruppene å oppleve støtte og individuell anerkjennelse fra sin leder.

Transformasjonsledelse predikerer høyere sykefravær

Som vist i [tabell 8](#) og [12](#) fant vi en signifikant sammenheng mellom idealisert innflytelse / adferd (IIAd) og høyere sykefravær hos pedagogiske ledere. Det kan indikere at daglig ledere som legger vekt på betydningen av felles målsetninger framfor individuelle behov kan inducere høyere sykefravær hos pedagogiske ledere. Ifølge [tabell 6](#) oppgir daglig ledere at de utfører denne lederstilen mest av alle transformasjonslederstiler. Det kan tyde på at daglige ledere som praktiserer IIAd kan forårsake høyere sykefravær hos pedagogiske ledere. Som [Shamir og Howell \(2018\)](#) hevdet, har mellomledere typisk et mer begrenset spenn av skjønn, og er ofte i situasjon å tilpasse sin adferd til forventningene til sine overordnede. Med mindre deres overordnede forventer at de skal oppføre seg på en

karismatisk måte, kan det være svært vanskelig for dem å gjøre det» ([Bruch & Walter, 2007](#)). Det fremkommer ikke fra våre resultater hvorfor pedagogiske ledere opplever IAd i sammenheng med økt sykefravær. Det finnes få studier som har forsket på liknende sammenheng i norske arbeidsforhold.

Siden idealisert innflytelse i litteraturen fra nyere tid er delt inn i to komponenter, *attributter* og *adferd*, viser våre resultater at lederstilen både har positive og negative effekter på sykefravær. Det er noe overraskende at en transformasjonslederstil som oppmuntrer ansatte til å dele felles visjoner og mål kan gi økt sykefravær. Idealisert innflytelse / attributter (IIAt) har i våre funn sammenheng med lavere sykefravær, derimot ser vi at idealisert innflytelse / adferd (IAd) kan predikere høyere sykefravær hos pedagogiske ledere. Denne sammenhengen ble påvist i begge våre analyser fra [tabell 8](#) og [12](#). Det kan forklares med at begge typer idealisert innflytelse er utfordrende å studere fordi de er mer abstrakte og mindre adferdsorientert enn andre aspekter ved transformasjonsledelse ([Hoffmeister et al., 2013](#)).

Vi finner også i våre resultater hos assistentgruppen at intellektuell stimulering (IS) kan ha sammenheng med høyere sykefravær. Dette tolker vi som at pedagogiske ledere som foreslår nye måter å løse oppdrag på kan føre til høyere korttidsfravær hos assistentene. Som det fremgår av [tabell 1](#) er dette en lederstil som ifølge assistentene praktiseres minst hos pedagogiske ledere. Dette igjen kan indikere at en høyere opplevelse av IS kan føre til enda høyere sykefravær.

Intellektuell stimulering kan forårsake en følelse av usikkerhet i mellomlederens arbeidskontekst, i denne sammenhengen pedagogiske ledere, som konfronterer ansatte med økte jobbkrav (Podsakoff et al., 1990; [Bruch & Walter, 2007](#)). Det kan føre til at de føler seg ute av stand til oppgaveløsning på grunn av hierarkiske begrensninger. Slik ubalanse mellom ytre krav og det en ansatte klarer å prestere kan over tid inducere stor belastning som kan føre til sykefravær som ytterste konsekvens. På andre side, hvis ledere ikke krever av sine underordnede kreativitet for å komme frem til effektive løsninger, kan det redusere behovet for intellektuelt stimulerende atferd ([Bruch & Walter, 2007](#)).

8.4 Begrensninger ved våre analyser

En svakhet vi ser fra sykefraværstatistikk [tabell 4](#) er at sykefraværstall for barnehager hadde en økning fra 8,2 % i 2019 til 10,4 % i 2020 som kan tenkes å være delvis Covid- 19 relatert fravær da samfunnet sto i en pandemi mesteparten av 2020. Vi har ikke den eksakte oversikten over sykefraværst dager per ansatt som har svart på disse spørsmålene, dette viser kun en antakelse og er derfor ikke fullstendig representativt. Samtidig kan det tenkes at en pandemi i barnehager var preget av mindre samarbeid med kohort inndeling, innføring av flere autoritære regler opp mot hygiene og smittevernrutiner, samt raske omstillinger i bemanning som også kan ha påvirket det psykososiale arbeidsmiljø.

Sykefravær kan også sees i sammenheng med ovennevnte funn der individuelt hensyn kan redusere sykefravær som skyldes psykososialt arbeidsmiljø. Det kan tenkes at ledere som sto i en langvarig omstillingsperiode utøvde individuelt hensyn i mindre grad, som kan ha ført til at ansatte fikk mindre veiledning. Sykefravær knyttet til mangel på lederstøtte kan skyldes høyt arbeidspress eller dårlig struktur som også kan tenkes å påvirke utøvelse av ledelse.

Lav svarprosent 23,60 % hos assistentene kan ha påvirket validiteten til våre funn, i sammenheng med høyere svarprosent hos pedagogiske ledere og daglig ledere. Om dette skyldes mangel på tilgang til pc eller at denne yrkesgruppen har mindre plantid er usikkert.

En annen mulig begrensning er mangel på språkkunnskaper hos ansatte som kan føre til misforståelser, og gi feil grunnlag for våre data. Våre spørreskjema ble kun presentert på norsk, vi tenker fremtidig forskning kan ta høyde for å tilby spørreskjema på flere språk.

Våre analyser er avgrenset for lederstiler, som utelukker andre sammenhenger med våre avhengige variabler. Idealisert innflytelse/ attribuert og adferd ser ut til å påvirke negativt på autonomi og kompetanse. I tillegg fant vi at idealisert innflytelse/ adferd og intellektuell stimulering kan se ut til å påvirke høyere sykefravær. Hvorfor det er slik har vi ikke forsket på, det vil behøves videre forskning for å kunne si sikkert om disse sammenhengene har samme effekt.

9. Konklusjon

Gjennom denne masteroppgaven har vi kommet nærmere årsakssammenheng mellom transformativ lederstiler, grunnleggende behovstilfredsstillelse, jobbtilfredshet og sykefravær. De fleste signifikante sammenhengene i vår studie var positive. Dette indikerer at ledere som praktiserer transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med hvordan ansatte i barnehager opplever grunnleggende behovs tilfredshet, jobbtrivsel og forebygger sykefravær. Disse funnene støttes også opp med tidligere forskning.

Resultater fra våre analyser tyder på to viktige funn:

1. Ansatte tilbakemelder at lederveiledning (LV), individuelt hensyn (IH) og inspirerende motivasjon (IM) øker opplevelse av grunnleggende behovs tilfredshet, samtidig som disse lederstilene har forebyggende effekt på sykefravær.
2. Idealisert innflytelse (II) og intellektuell stimulering (IS) viser tvetydighet i sin påvirkning overfor barnehageansatte, avhengig av yrkesgruppe. Det viser seg ut fra våre resultater at disse lederstilene har negativ effekt på opplevd autonomi og kompetanse samtidig som de virker forebyggende på sykefravær.

Våre funn viser at ikke alle transformativ lederstiler er like relevante for alle yrkesgrupper. Ulike lederstiler kan også ha ulike betydninger avhengig av hierarkisk fordeling innenfor organisasjoner. For eksempel kan idealisert innflytelse / attributter (IIAt) indusere negativ opplevelse av kompetanse hos assistenter samtidig som den samme lederstilen kan bidra til lavere sykefravær hos pedagogiske ledere. Slike motstridende resultater kan ha underliggende faktorer som vår analyse ikke kunne fange opp.

Videre ifølge våre analyser kan transformasjonsledelse både ha positive og negative effekter på arbeidsrelatert sykefravær. Lederstiler som har positive sammenhenger og bidrar til mindre sykefravær er idealisert innflytelse / attributter (IIAt) og individuelt hensyn (IH), mens lederstiler som har negative sammenhenger og bidrar til høyere sykefravær er idealisert innflytelse / adferd (IIAd) og intellektuell stimulering (IS).

På bakgrunn av våre funn og tidligere forskning kan vi konkludere med at det finnes flere positive sammenhenger mellom transformasjonslederstiler og grunnleggende psykologiske behov, jobbtilfredshet og sykefravær, enn det finnes negative. Selv om sentralt for

transformasjonsledelse er egenskaper og personlighet hos en leder ([Yukl, 1989](#)) vil en slik lederstil være avhengig av medarbeidernes ulike personligheter i ulike arbeidskontekster.

9.1 Anbefalt videre forskning

Det finnes sammensatte faktorer som forårsaker sykefravær på arbeidsplassen. Videre forskning på lederadferd og sykefraværssammenhenger, gjerne over flere år kan gi en bedre forståelse for ledere som jobber med tiltak og forebygging. Vi ser også at det er lite forskning på sammenheng mellom transformasjonsledelse og sykefravær.

Når det gjelder idealisert innflytelse er vi enige med nyere forskning ([Day & Antonakis, 2013](#), the nature of leadership) som delte disse i to kategorier, *attributter* og *adferd*, da disse egenskapene har vist seg å påvirke ulike ansattes opplevelser og adferd hos ansatte. Om idealisert innflytelse adferd (IIAd) har negative sammenhenger med langtidsfravær eller kompetanse kan være interessant å finne ut av, spesielt om dette gjelder norske forhold, eller om det også gjelder for andre populasjoner. Videre forskning på dette kan forhåpentligvis avdekke bakenforliggende sammenheng.

Ulike lederegenskaper ser også ut til å påvirke ulikt på assistenter og pedagogiske ledere. Mellomledere har en kompleks og tvetydig rolle da de er både ledere og er ledet av andre, mens assistenter har en mer entydig posisjonering i organisasjonshierarkiet. Det ville vært interessant å avdekke bakenforliggende forhold som kan forklare dette samt å belyse faktorer som fører til forskjeller i opplevelser av ulike transformasjonslederstiler.

Referanser

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Baard, P. P. (2002). Intrinsic need satisfaction in organizations: A motivational basis of success in for-profit and not-for-profit settings.
- Bass, B. M. (1999). On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4(1), 231-272.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership.
- Blais, M., & Brière, N. M. (2002). *On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace: Further evidence and generalization* (No. 2002s-39). CIRANO.
- Bokenblom, M., & Ekblad, K. (2008). *Sickness absence and peer effects-evidence from a Swedish municipality* (No. 11/2007). Working Paper.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: the role of supervision and leadership. *Journal of applied Psychology*, 92(5), 1357.
- Bordens, K. S. & B. B. Abbott (2017). Research design and methods. New York, McGraw-Hill.
- Bordens, K.S. & Abbott, B.B. (2018). Research design and methods. New York, McGraw-Hill.
- Bakke, B., Degerud, E. M. M., Gravseth, H. M. U., Hanvold, T. N., Løvseth, E. K., Mjaaland, B., ... & Øygardslia, H. (2021). Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingstrekk. *STAMI-rapport*.
- Bruch, H., & Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Bruusgaard, D., & Claussen, B. (2010). Ulike typer sykefravær. *Tidsskrift for den norske legeforening*.
- Buunk, B. P., de Jonge, J., Ybema, J. F., & de Wolff, C. J. (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. *Handbook of work and organizational psychology*, 2, 145-182.

- Chang, H. (2017). Does leadership matter? Study of leadership style, job performance and job satisfaction. *Poslovna ekonomija*, 12(2).
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., ... & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and emotion*, 39(2), 216-236.
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 1-28.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 21(3), 409-421.
- Datche, A. E., & Mukulu, E. (2015). The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya. *Journal Issues ISSN*, 2350, 157X.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2013). The future of leadership. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, 221-235.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of personality*, 62(1), 119-142.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). The undermining effect is a reality after all—Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999).
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Cognitive evaluation theory. In *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 43-85). Springer, Boston, MA.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43.
- Doherty, A. J., & Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *Journal of sport management*, 10(3), 292-309.
- Dweck, C. S., Chiu, C. Y., & Hong, Y. Y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological inquiry*, 6(4), 267-285.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2011), Det gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2000.
- Elshout, R., Scherp, E., & van der Feltz-Cornelis, C. M. (2013). Understanding the link between leadership style, employee satisfaction, and absenteeism: a mixed methods design study in a mental health care institution. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 9, 823.

- Enehaug, H., Grimsmo, A., & Gamperiene, M. (2008). Arbeidsmiljøet i barnehagen.
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., & Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and teacher education, 28*(4), 514-525.
- Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel psychology*.
- Frooman, J., Mendelson, M. B., & Murphy, J. K. (2012). Transformational and passive avoidant leadership as determinants of absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Gabriel, A. S., Moran, C. M., & Gregory, J. B. (2014). How can humanistic coaching affect employee well-being and performance? An application of self-determination theory. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 7*(1), 56-73.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review, 23*(1), 32-58.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 437-450.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7 ed.). New York: Prentice Hall.
- Hackman, & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics, 27*(3), 39-53.
- Hanvold, T. N., Degerud, E. M. M., & Sterud, T. (2022). Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram. *STAMI-rapport*.
- Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., & Skogstad, A. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management, 18*(4), 305.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. O. N., & Latham, G. P. (2006). KEEN TO HELP? MANAGERS'IMPLICIT PERSON THEORIES AND THEIR SUBSEQUENT EMPLOYEE COACHING. *Personnel psychology, 59*(4), 871-902.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*.
- Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *hentet fra: https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst (18.02. 2016)*.
- Hetland, H. & Sandal, G. M. (2006). Multifactor Leadership Questionnaire som mål på lederatferd. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*.
- Hoffmeister, K., Gibbons, A.M., Johnson, S.K., Cigularov, K.P., Chen, P.Y., Rosecrance, J.C. (2013). The differential effects of transformational leadership facets on employee safety. *Journal of Safety Science*.
- IAbransjeprogram.39<https://www.regjeringen.no/contentassets/21819f43d6b84966ab4a30416ece31e5/bransjeprogrammer-under-ia-avtalen-20192022.pdf>

- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting 1. *Journal of applied social psychology, 23*(21), 1789-1805.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology, 88*(2), 246.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress, 26*(1), 39-55.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine, 50*(8), 904-915.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagne, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion, 40*(5), 667-680.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lee, M. (2014). Transformational leadership: is it time for a recall?. *International journal of management and applied research, 1*(1), 17-29.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Psychology Press.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal, 29*(1), 117-124.
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly, 33*(1), 29-45.
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly, 33*(1), 29-45.
- Moreau, E., & Mageau, G. A. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too!. *Motivation and Emotion, 36*(3), 268-286.
- Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological science, 6*(1), 10-19.
- Nicholson, W. D. (2007). Leading where it counts: An investigation of the leadership styles and behaviors that define college and university presidents as successful fundraisers. *International Journal of educational advancement, 7*(4), 256-270.
- Nielsen, M. L., Rugulies, R., Smith-Hansen, L., Christensen, K. B., & Kristensen, T. S. (2006). Psychosocial work environment and registered absence from work: estimating the etiologic fraction. *American journal of industrial medicine, 49*(3), 187-196.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S. O., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of advanced nursing, 63*(5), 465-475.
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2019). Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-wave prospective study of forward and reverse associations. *Work & Stress, 33*(2), 137-155.

- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson, L. L., & Theorell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian journal of public health*, 36(8), 803-811.
- Ogola, M., Sikalieh, D., & Linge, T. (2017). The influence of idealized influence leadership behavior on employee performance in Small and Medium Enterprises in Kenya.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., & Frølund, C. W. (2021). The Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration at Work Scale: A Validation Study. *Frontiers in psychology*, 12.
- Pajak, E., & Glickman, C. D. (1989). Informational and controlling language in simulated supervisory conferences. *American Educational Research Journal*, 26(1), 93-106.
- Quintana, T. A., Park, S., & Cabrera, Y. A. (2015). Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels. *Journal of Business ethics*, 129(2), 469-489.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in health services*.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and social psychology bulletin*, 26(4), 419-435.
- Ryan, R. (2009). Self determination theory and well being. *Social Psychology*, 84(822), 848.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?. *Journal of personality*, 74(6), 1557-1586.
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of happiness studies*, 9(1), 139-170.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Schreurs, B., Van Emmerik, I. J., Van den Broeck, A., & Guenter, H. (2014). Work values and work engagement within teams: The mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(4), 267.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (2018). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. In *Leadership now: Reflections on the legacy of Boas Shamir*. Emerald Publishing Limited.
- Solbakken, S. S. (2019). Statistikk for nybegynnere (1.utg). Fagbokforlaget.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 237-261.
- www.Ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/sykefravaer
- <https://stami.no/publikasjon/faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse-2021/>
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of applied Psychology*, 63(4), 391.
- Thorsnæs, G. (2022). Østlandet. I *Store norske leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/%C3%98stlandet>

- Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2014). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, 57(2), 405-421.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002.
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of psychotherapy integration*, 23(3), 263.
- van Tuin, L., Schaufeli, W. B., van Rhenen, W., & Kuiper, R. M. (2020). Business results and well-being: An engaging leadership intervention study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4515.
- Visser, P. J., Breed, M., & Van Breda, R. (1997). Employee-satisfaction: A triangulation approach. *SA Journal of Industrial Psychology*, 23(2), 19-24.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørrebø, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404-419.
- World Health Organization. (1985). *Identification and control of work-related diseases: report of a WHO expert committee [meeting held in Geneva from 28 November to 2 December 1983]*. World Health Organization.
- Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational behavior and human performance*, 6(4), 414-440.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreskjema

Deltaker svarer om de samtykker

"Du er invitert til å delta i forskningsprosjektet" Trivsel og lederstøtte i barnehagen"

Sammen med Universitetet i Stavanger inviterer jeg deg til et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke i hvilken grad medarbeidere opplever trivsel og lederstøtte i barnehagen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål:

Formålet med forskningsprosjektet er å øke forståelsen av hvordan medarbeidere samhandler, trives og opplever støtte fra ledelsen. Dette er viktig for å forstå bedre hvordan vi kan skape arbeidsplasser der de ansatte trives og utvikler seg. Dette er forskning som skal brukes som en del av en masteroppgave, samt vitenskapelig publisering.

Hvorfor blir du bedt om å delta?

Du er invitert til å delta fordi du er ansatt i barnehage, og din mening om arbeidsmiljø og trivsel er viktig for å kunne forstå hvordan vi kan skape arbeidsplasser der de ansatte trives og utvikler seg.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet? Universitetet i Stavanger er institusjonen som er ansvarlig for prosjektet. Masterstudent: Anette Halvorsen Grainger. Hovedveileder: Ingeborg Caroline Foldøy Solli, Førsteamanuensis i samfunnsøkonomi. Biveileder: Mari Rege, Professor i samfunnsøkonomi. Biveileder: Simone Valerie Häckl-Schermer, Post Doc i samfunnsøkonomi

Hva innebærer deltakelsen for deg?

Hvis du samtykker til å delta, blir du bedt om å svare på en kort spørreundersøkelse (tar ca 15 min) om hvordan din opplevelse er av trivsel og lederstøtte i barnehagen du jobber. Arbeidsgiveren din vil informere oss om hva du jobber som (yrke) og i hvilken barnehage/ avdeling du jobber på. All data blir anonymisert og det er kun forskere ved UiS som får direkte tilgang til data fra spørreundersøkelser. Hvis du er avdelingsleder eller daglig leder, vil du også få spørreskjema, medtilsvarende spørsmål. Vi vil også innhente sykefraværstatistikk på barnehagenivå de siste 2 årene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke tilbake samtykket ditt uten å oppgi noen grunn. All informasjon om deg vil da bli fullstendig anonymisert. Det vil ikke være noen negative konsekvenser for deg hvis du velger å ikke delta eller senere bestemmer deg for å trekke deg fra undersøkelsen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke personopplysningene dine til formålene som er oppgitt i dette informasjonsbrevet. Vi vil behandle personopplysningene dine konfidensielt og i samsvar med gjeldende lover om databeskyttelse og personvern (personvernforordningen og personopplysningsloven).

- Svarene dine på undersøkelsen og opplysningene fra arbeidsgiveren din tjener utelukkende til forskningsformål, og vil ikke bli gjort tilgjengelig utenfor forskningsteamet.
- Svarene dine på undersøkelsen og opplysningene fra arbeidsgiveren din vil bli anonymisert (personlig informasjon vil bli fjernet) og bli slettet på slutten av prosjektet.
- Spørreundersøkelsen vil bli utført ved hjelp av Qualtrics.
- Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet? Prosjektet er planlagt å avsluttes 31.05.2022. Personopplysninger vil ved prosjektslutt bli slettet. Alle andre opplysninger som samles inn, vil bli anonymisert.

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger. Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg? Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. I henhold til en avtale med Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med gjeldende lover om databeskyttelse og personvern.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål om prosjektet eller vil utøve rettighetene dine, kan du kontakte:

-Universitetet i Stavanger via Anette H. Grainger, tlf.

95969720, epost: anette.grainger@pbl.no

-Personvernombudet vårt: personvernombud@uis.no

-NSD – Norsk senter for forskningsdata på e-post: personverntjenester@nsd.no

Telefon: +47 55 58 21 17.

Kartlegging av sykefravær, 4 spørsmål:

1. Har du vært sykemeldt i løpet av det siste barnehageåret? (Ja/nei)

- Hvis deltaker svarer «Ja» på spørsmål 1:

2. Hvor lenge har du vært sykemeldt i løpet av det siste barnehageåret?

(Svaralternativer: 1.Til sammen 1-7 dager, 2. 8 dager til 3 måneder, 3. Opptil 6 måneder eller lenger)

3. Kan din sykemelding knyttes til det psykososiale arbeidsmiljø?

(1.Ja,2.Nei,3.Delvis)

4. Kan din sykemelding knyttes til mangel på lederstøtte?

(1.Ja, 2.Nei, 3.Delvis)

Jobbtilfredshet– 1 spørsmål. Assessment of employees’ work-satisfaction using the job satisfaction items of the Job Diagnostic Survey by Hackman and Oldham (1975).

1. Jeg er generelt sett veldig fornøyd med denne jobben.

(Svar alternativer: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken enig eller uenig, 4.Enig, 5.Svært enig)

Grunnleggende behovs tilfredshet – 18 spørsmål. Basic needs satisfaction: Assessment of employees’ basic needs satisfaction based on Van Broek et al. (2010) Published by Mind Garden, Inc.

1. Jeg føler egentlig ikke at jeg har spesielt gode relasjoner med kollegaene mine.
2. Når jeg er på jobben, føler jeg meg som en del av et større felleskap.
3. Jeg føler egentlig ikke at kollegaene mine og jeg har mye til felles.
4. Når jeg er på jobben, føler jeg at jeg kan snakke om emner som virkelig betyr noe for meg.
5. Jeg føler meg ofte ensom når jeg er sammen med kollegaene mine.
6. Noen av mine kollegaer er nære venner av meg.
7. Jeg føler egentlig ikke at jeg er dyktig i jobben min.
8. Jeg er i stand til å utføre arbeidsoppgavene mine på en god måte.
9. Jeg føler meg kompetent til å utføre jobben min.
10. Jeg tviler av og til på om jeg er i stand til å utføre jobben min på en skikkelig måte.
11. Jeg er dyktig til å utføre arbeidsoppgavene mine.
12. Jeg føler at jeg er i stand til å løse alle arbeidsoppgavene mine, til og med de som er vanskelige.
13. Jeg føler at jeg kan være meg selv når jeg er på jobben min.
14. Når jeg er på jobb, føler jeg ofte at jeg må rette meg etter hva andre sier jeg skal gjøre.
15. Dersom jeg kunne velge, hadde jeg utført arbeidsoppgavene mine på en annen måte.
16. Arbeidsoppgavene mine på jobben stemmer overens med det jeg virkelig vil gjøre.
17. Jeg står fritt til å gjøre jobben min på den måten som jeg synes den kan gjøres best.
18. Når jeg er på jobb, føler jeg meg ofte tvunget til å utføre oppgaver som jeg ikke ønsker å gjøre.

(Svar alternativer: 1.Svært uenig, 2.Uenig, 3.Verken enig eller uenig, 4.Enig, 5. Svært Enig)

MLQ ansatte -20 spørsmål. Bruce Avolio and Bernard Bass, 1995. Publisert av Mind Garden. www.mindgarden.com

1. Min daglige leder revurderer kritiske antagelser for å se om de er hensiktsmessige.
2. Snakker om sine viktigste verdier og overbevisninger.
3. Prøver å få fram forskjellige perspektiver når problemer skal løses.
4. Snakker optimistisk om fremtiden.
5. Gjør andre stolte over å være forbundet med seg.
6. Snakker entusiastisk om hva som må oppnås.
7. Understreker betydningen av å være målbevisst.
8. Bruker tid på opplæring og veiledning.
9. Lar gruppens beste gå foran egne interesser.
10. Behandler andre som mennesker og ikke bare som medlemmer av en gruppe.
11. Handler på en måte som gjør at andre respekterer ham/henne.
12. Vurderer moralske og etiske konsekvenser av beslutninger.
13. Utstråler en slags myndighet og selvsikkerhet.
14. Uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon.
15. Anser enkeltmennesker for å ha behov, ferdigheter og mål som skiller dem fra andre.
16. Får andre til å se problemer fra mange forskjellige synsvinkler.
17. Hjelper andre til å utvikle sine sterke sider.
18. Foreslår nye måter å løse oppdrag på.
19. Legger vekt på betydningen av å ha en felles målsetning.
20. Uttrykker tillit til at målsetninger blir nådd.

(Svaralternativer: 1. Ikke i det hele tatt, 2. En sjelden gang, 3. Av og til, 4. Ganske ofte, 5. Ofte – om ikke alltid).

Lederveiledning - Leadership practices, 10 spørsmål. Coaching Self-Assessment of leadership behavior in the group work developed in project. (Heslin et al.; 2006).

"Når det gjelder leder som har personalansvar for deg (daglig leder), i hvilken grad vil du si at han/hun ...

1. Gir veiledning knyttet til prestasjonsforventninger?"
2. Hjelper deg med å vurdere egne prestasjoner?
3. Gir konstruktive tilbakemeldinger på forbedringsområder?
4. Gir nyttige innspill til hvordan du kan forbedre prestasjonene dine?
5. Fungerer som en sparringpartner for deg når du utvikler ideene dine?

6. Legger til rette for kreativ tenkning for å bidra til å løse problemer?
7. Oppfordrer deg til å utforske og prøve ut nye alternativer?
8. Uttrykker tillit til at du kan utvikle og forbedre deg?
9. Oppmuntrer deg til å hele tiden utvikle og forbedre deg?
10. Støtter deg når du tar på deg nye utfordringer?

(Svaralternativer: 1. Ikke i det hele tatt, 2. I liten grad, 3. Til en viss grad, 4. I moderat grad, 5. Til en stor grad).

MLQ Leader – 20 spørsmål. Bruce Avolio and Bernard Bass, 1995. Published by Mind Garden. www.mindgarden.com.

1. Jeg revurderer kritiske forutsetninger for å se om de er hensiktsmessige.
2. Jeg snakker om mine viktigste verdier og overbevisninger.
3. Jeg prøver å få fram forskjellige perspektiver når problemer skal løses.
4. Jeg snakker optimistisk om fremtiden.
5. Jeg gjør andre stolte over å være forbundet med meg.
6. Jeg snakker entusiastisk om hva som må oppnås.
7. Jeg understreker betydningen av å være målbevisst.
8. Jeg bruker tid på opplæring og veiledning.
9. Jeg lar gruppens beste gå foran egne interesser.
10. Jeg behandler andre som mennesker og ikke bare som medlemmer av en gruppe.
11. Jeg handler på en måte som gjør at andre respekterer meg.
12. Jeg vurderer moralske og etiske konsekvenser av beslutninger.
13. Jeg utstråler en slags myndighet og selvsikkerhet.
14. Jeg uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon.
15. Jeg anser enkeltmennesket for å ha behov, ferdigheter og mål som skiller dem fra andre.
16. Jeg får andre til å se problemer fra mange forskjellige synsvinkler.
17. Jeg hjelper andre til å utvikle sine sterke sider.
18. Jeg foreslår nye måter å løse oppgaver på.
19. Jeg legger vekt på betydningen av å ha en felles målsetning.
20. Jeg uttrykker tillit til at målsetninger blir nådd.

(Svaralternativer: 1. Ikke i det hele tatt, 2. En sjelden gang, 3. Av og til, 4. Ganske ofte, 5. Ofte – om ikke alltid).

Vedlegg 2.

Tabell 13. Korrelasjonsmatrise pedagogiske leders sin opplevelse av lederstil til nærmeste leder i sammenheng med daglig leder egenopplevde lederstil

Variabler	IIAt	IIAd	IH	IM	IS	DL IIAt	DL IIAd	DL IH	DL IM	DL IS
IIAt	1.000									
IIAd	0.718***	1.000								
IC	0.771***	0.672***	1.000							
IM	0.799***	0.766***	0.756***	1.000						
IS	0.711***	0.680***	0.766***	0.716***	1.000					
DL IIAt	0.127	0.122	0.003	0.098	0.126	1.000				
DL IIAd	0.040	0.114	-0.047	0.062	0.024	0.495***	1.000			
DL IH	-0.025	-0.026	-0.092	-0.078	-0.020	0.319***	0.502***	1.000		
DL IM	0.053	0.058	-0.066	0.004	-0.007	0.534***	0.714***	0.325***	1.000	
DL IS	0.018	0.033	-0.022	0.002	-0.035	0.552***	0.508***	0.496***	0.589***	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$