

**Sammenhengen mellom emosjonelle krav og arbeidstakeres
“Need for Recovery” i et flernivåperspektiv: Modererende
effekter av delt persepsjon av transformasjonsledelse og sosial
støtte fra leder og kollegaer**

Fride Lima & Margrete Johanne Dolvik Haferstrom



**MAPSYK345, Masterprogram i psykologi
Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi
ved
UNIVERSITETET I BERGEN
DET PSYKOLOGISKE FAKULTET**

VÅR 2021

Veileder: Guy Notelaers, Institutt for Samfunnspsykologi

Antall ord:14 917

Abstract

The purpose of this study was to examine the relationship between emotional demands and Need for Recovery. In addition to this, another aim was to investigate whether social support from the leader and social support from colleagues at the individual level could buffer the relationship between emotional demands and Need for Recovery. The study also sought to investigate whether shared perceptions of transformational leadership at the group level could buffer the relationship between emotional demands and Need for Recovery. Based on data collected from 874 Belgian employees a multilevel analysis was conducted. The results from the multilevel analysis supported the assumption that emotional demands would have a positive relationship with Need for Recovery. Furthermore, the results showed that neither social support from the leader, social support from colleagues or shared perception of transformational leadership could moderate the relationship in question. These findings underlines the role and effect emotional demands can have in regards to employees' Need for Recovery.

Keywords: "Need for Recovery", emotional demands, social support, transformational leadership, "crossover" theory

Sammendrag

Hensikten med denne studien var å undersøke relasjonen mellom emosjonelle krav og “Need for Recovery”. I tillegg til dette hadde studien også som formål å undersøke om sosial støtte fra leder og sosial støtte fra kollegaer på individnivå kunne bufre relasjonen mellom emosjonelle krav og “Need for Recovery”. En annen hensikt med studien var å undersøke om delt persepsjon av transformasjonsledelse på gruppenivå kunne bufre relasjonen mellom emosjonelle krav og “Need for Recovery”. For å undersøke disse formålene ble det gjennomført en flernivåanalyse med bakgrunn i belgiske data, innsamlet fra 874 respondenter. Resultatene fra flernivåanalysen støttet antagelsen om at emosjonelle krav og “Need for Recovery” ville ha en positiv sammenheng. Videre viste resultatene derimot at verken sosial støtte fra leder, sosial støtte fra kollegaer eller delt persepsjon av transformasjonsledelse kunne moderere relasjonen mellom emosjonelle krav og “Need for Recovery”. Funnene bidrar til å understreke rollen og effekten emosjonelle krav kan ha i henhold til arbeidstakeres “Need for Recovery”.

Nøkkelord: “Need for Recovery”, emosjonelle krav, sosial støtte, transformasjonsledelse, “crossover”-teori

Forord

Vi er nå kommet til det avsluttende stadiet hvor vi stolt kan presentere vår masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Bergen. I samarbeid med veileder utarbeidet vi en forskningsmodell som vi synes var spennende og interessant. En viktig drivkraft gjennom prosjektet har derfor vært å kunne arbeide innenfor et fagområde vi interesserer oss for. Det har vært en utfordrende og spennende prosess med en bratt læringskurve.

Vi ønsker å takke vår veileder Guy Notelaers som i tillegg til å ha gitt oss tilgang til sitt datasett, har gitt oss gode faglige råd og vært oppmuntrende og hjelpsom gjennom hele prosessen. For øvrig vil vi også takke hverandre for et godt samarbeid i løpet av disse månedene. Selv om prosessen har vært preget av både oppturer og nedturer, har vi sammen klart å motivere hverandre ved hjelp av godt humør og nyttige diskusjoner.

Innholdsfortegnelse

Abstract	iii
Sammendrag	iv
Forord	v
Introduksjon	1
Teoretisk rammeverk.....	3
Need for recovery.....	4
Jobbkrav	7
Emosjonelle krav.....	8
Jobbressurser	10
Den modererende effekten av sosial støtte.....	10
Den modererende rollen til delt persepsjon av transformasjonsledelse	14
Transformasjonsledelse, emosjonelle krav og NFR.....	14
Metode.....	19
Utvalg og innsamling av data.....	19
Forskningsdesign.....	19
Måleinstrument.....	20
“Need for recovery”	20
Emosjonelle krav.....	21
Sosial støtte fra kollegaer.....	21
Sosial støtte fra ledere.....	22
Transformasjonsledelse.....	22
Hypotesetesting	23
Resultater.....	24
Innledende analyser.....	24
Faktoranalyse.....	24
Kriterier for aggregering.....	26
Testing av nullmodellen.....	26
Hypotese 1.....	27
Hypotese 2a.....	30

Hypotese 2b.....	30
Hypotese 3.....	31
Diskusjon.....	31
Sammenhengen mellom emosjonelle krav og arbeidstakeres NFR.....	33
Den modererende effekten av sosial støtte fra leder og kollegaer.....	34
Den modererende effekten av delt persepsjon av transformasjonsledelse.....	37
Metodiske betraktninger.....	39
Implikasjoner.....	43
Teoretiske implikasjoner.....	43
Praktiske implikasjoner.....	44
Fremtidig forskning.....	46
Konklusjon.....	49
Referanser.....	51

Introduksjon

I nyere tid preges det norske arbeidslivet av en kombinasjon mellom relativt høye jobbkraV, høy grad av autonomi i arbeidshverdagen, samt sosial støtte fra både kolleger og ledere (Tynes et al., 2018). Arbeid generelt krever energi og innsats fra den enkelte arbeidstaker for å kunne fullføre de oppgavene som forventes av dem (Bennett et al., 2018). Både arbeidsforhold og krav kan svekke arbeidstakernes psykologiske ressurser (Meijman & Mulder, 1998). Etter å ha brukt energi over en lengre periode på arbeid, vil det være nødvendig å samle nye krefter og gjenopprette de ressursene som ble brukt for å utføre arbeidet (Zijlstra & Sonnentag, 2006). I levekårsundersøkelsen til SSB (2019) rapporterte 32% av norske arbeidstakere at de føler seg fysisk utmattet når de kommer hjem fra arbeid på ukentlig basis, og 22% rapporterte at de ukentlig føler seg psykisk utmattet når de kommer hjem fra arbeid. Forskere har i økt grad vektlagt hvor viktig det er å hente seg inn igjen mellom arbeidsøkter, for å unngå destruktive helsemessige konsekvenser. Fokus på å hente seg inn igjen er viktig for å bedre kunne ivareta arbeidstakernes helse og for å kunne optimalisere arbeidsytelsen (se Fritz & Sonnentag, 2005; Fritz et al., 2010; Sonnentag & Niessen, 2008; Westman & Eden, 1997). En rekke studier har funnet sammenheng mellom “Need for recovery” og ulike negative helseeffekter (se Sluiter et al., 1999; Geurts & Sonnentag, 2006; De Croon et al., 2003). “Need for recovery” har for eksempel vist seg å være et tidlig tegn på mer langvarig utmattelse som utbrenthet (Jansen et al., 2002). For å unngå slike langvarige negative helseeffekter som en konsekvens av “Need for recovery”, vil det i en organisatorisk kontekst være viktig å være oppmerksom på hvilke arbeidsbetingelser som eksisterer på arbeidsplassen og som preger arbeidslivet generelt.

I løpet av de siste tiårene har den globale økonomien gått fra å være dominert av industrialisering til å bli en økonomi som i stor grad er avhengig av servicesektoren (Duarte et al., 2020). Dette skiftet kan enkelt observeres i Europa, ettersom omtrent 70 % av

arbeidskraften består av arbeidstakere i tjenesteytende yrker (The World Bank, 2020).

Arbeidstakere i denne yrkesgruppen har i større grad arbeidsdager preget av mellommenneskelige interaksjoner. Som en konsekvens av dette kan arbeidstakere oftere oppleve jobbkraV i form av emosjonelle krav (Madsen et. al., 2010). Emosjonelle krav i arbeidet har vist seg å være utbredt i Norge, og i 2016 oppga 20% av sysselsatte at de opplever høye emosjonelle krav på jobb (Tynes et al., 2018). Særlig utbredt er emosjonelle krav knyttet til kunde- og klientkontakt. Åtte av ti har rapportert at de blir styrt av krav som kommer direkte fra blant annet kunder og klienter. Sammenlignet med EU, opplever syv av ti arbeidstakere det samme (Aagestad, 2013). Imidlertid er studier på emosjonelle krav og helsekonsekvenser fremdeles begrenset (Duarte et. al., 2020), samtidig som det forventes at omfanget av emosjonelle krav vil øke i takt med den voksende andelen sysselsatte innenfor helse- og sosialsektoren og tjenesteytende sektor (Tynes et al., 2018).

For organisasjoner vil det derfor være av stor betydning å tilegne seg mer kunnskap om i hvilken grad jobbressurser kan bufre eventuelle negative effekter av emosjonelle krav, i form av å unngå arbeidsrelaterte belastninger som “Need for recovery”. Mennesker er sosiale vesener som trenger ressurser fra andre for å kunne opprettholde sin psykologiske og sosiale funksjon. Sosial støtte refererer i hovedsak til mellommenneskelig støtte fra andre individer på jobb, og er derfor en viktig kilde til påfyll av slike positive ressurser på arbeidsplassen (Hobfoll, 1989; 2002). Antakelsen om at sosial støtte har en bufrende effekt er veletablert innen forskningslitteraturen. Imidlertid eksisterer det lite kunnskap om hvordan ulike kilder til sosial støtte bidrar til en bufrende effekt i forholdet mellom belastninger og helse (Biron, 2013), selv om sosial støtte generelt har vist seg å spille en viktig rolle når det kommer til arbeidstakers helse (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990).

Enkelte forskere har også hevdet at det i større grad burde undersøkes for det indirekte forholdet mellom ledelse og arbeidstakers helse (Widerszal-Bazyl, 2003). Det har vært en

økende interesse for sammenhengen mellom lederstil og arbeidstakers helse og velvære innen forskning det siste tiåret (Arnold, 2017). På bakgrunn av dette har helsefremmende ledelse blitt et aktuelt og omdiskutert tema (Zwingmann et al., 2014). Basert på to systematiske litteraturgjennomganger (Nyberg et al., 2005; Skakon et al., 2010) ble det konkludert med at særlig transformasjonsledelse hadde sterke relasjoner med utfall relatert til arbeidstakeres helse og velvære. Transformasjonsledelse har for eksempel vist seg å bufre den negative effekten av et stressende arbeidsmiljø, i form av støtte og inspirasjon til medarbeiderne (Stordeur et al., 2001). Ettersom ledere i stor grad kan påvirke både grupper og gruppedlemmer (Kozlowski & Bell, 2003), har flere forskere etterlyst et større fokus på ledelse i et flernivåperspektiv (Liao, 2017; Yammarino & Dansereau, 2008). Nye trender i måten arbeid blir strukturert på, inkludert økt bruk av teambasert produksjon og større gjensidig avhengighet, kan øke muligheten for at “crossover”-effekter oppstår, og kan dermed skape et mer eller mindre belastningspreget arbeidsklima. Det vil derfor være viktig at både forskere og ledere oppdager prosessene som ligger bak, for å kunne forebygge og håndtere disse på individ-, dyade- og gruppenivå (Westman, 2001).

På bakgrunn av de kjennetegn som preger dagens arbeidsliv, vil foreliggende studie undersøke sammenhengen mellom emosjonelle krav og “Need for recovery”, og hvorvidt ulike kilder til sosial støtte kan moderere en slik relasjon. Ved å benytte et flernivådesign, vil studien videre ta i betraktning den økende etterspørselen etter studier av ledelse i et flernivåperspektiv. Med bakgrunn i “crossover”-teori vil det mer spesifikt undersøkes for om arbeidstakernes delte persepsjoner av transformasjonsledelse kan moderere sammenhengen mellom emosjonelle krav og “Need for recovery”.

Teoretisk rammeverk

Need for recovery.

I løpet av en arbeidsdag blir mennesker møtt med ulike typer krav; fysiske, kognitive og emosjonelle krav. Å imøtekomme slike krav vil innebære fysisk arbeid, konsentrasjon og oppmerksomhet. Dette krever videre bruk av fysisk og/eller mental energi, noe som kan føre til at arbeidstakere føler seg trøtte og slitne på slutten av en arbeidsdag (Meijman et al., 1992). Trethetsfølelsen gjør at arbeidstakerne trenger hvile for å kunne hente seg inn igjen og samle ny energi. Denne prosessen, som innebærer å fornye ressurser, blir ofte omtalt som “recovery” (Sonnentag & Zijlstra, 2006). Her blir individers funksjon tilbakestillt til det nivået de var på før ulike stressorer inntraff, noe som kan redusere belastningen jobbkraft ofte medfører (Craig & Cooper, 1992; Meijman & Mulder, 1998). “Recovery” er dermed en viktig prosess ettersom den bidrar til at mennesker kan forberede seg og føle seg klar i møte med de krav og utfordringer en kan møte på jobben.

Det har over lengre tid vært kjent at ugunstige arbeidsbetingelser har en negativ innvirkning på individers helse og velvære, der særlig arbeidssituasjoner preget av høye jobbkraft og lav grad av jobbressurser har vist seg å ha en sammenheng med utviklingen av fysiske og psykiske helseplager over tid (Belkic et al., 2004; de Lange et al., 2003). I sammenhengen mellom eksponering for ugunstige arbeidssituasjoner og negative utfall for helse og velvære, virker stressrelatert fysiologi å spille en viktig rolle (Geurts & Sonnentag, 2006). I prinsippet er stressrelatert fysiologisk aktivering som respons på jobbstressorer reversibel og kortvarig (Lundberg & Frankenhaeuser, 1980), og er dermed ikke skadelig for arbeidstakeres helse (Geurts & Sonnentag, 2006). Imidlertid, dersom stressrelaterte aktiveringer skjer gjentatte ganger eller vedvarer og påvirker potensiell restitusjonstid, har dette vist seg å kunne få alvorlige helsemessige konsekvenser over tid (Stewart et al., 2006), eksempelvis i form av kardiovaskulære sykdommer (van Amelsvoort et al., 2003).

Ulike jobbkrav, som for eksempel arbeidsmengde eller emosjonelle krav (Bakker et al., 2003), kan medføre en aktivering av menneskers adaptive systemer, samt et behov for å hente seg inn igjen og samle nye krefter (Meijman & Mulder, 1998). Menneskers tilpasning i møte med potensielt stressende utfordringer innebærer aktivering av nevralt, neuroendokrine og neuroendokrine-immune mekanismer. Aktivering av disse systemene blir kalt allostase, og er en essensiell komponent når det gjelder å opprettholde homeostase (McEwen, 1998). Dersom disse adaptive systemene aktiveres effektivt og ikke for ofte, vil kroppen klare å håndtere utfordringer på en god måte. Under enkelte omstendigheter kan imidlertid de allostatiske systemene overstimuleres, noe som kan føre til en tilstand kalt “allostatic load” (McEwen, 1998), som på norsk kan omtales som allostatisk overbelastning. Allostatisk overbelastning kan defineres som den slitasjen som oppstår på kroppen og hjernen som følger av kronisk overaktivitet eller inaktivitet av fysiologiske systemer som vanligvis er involvert i tilpasningen relatert til miljømessige utfordringer (McEwen, 1998, s. 37). Allostatisk overbelastning kan over lengre tid føre til sykdom (McEwen, 1998), og kan ses på som en kostnad av at mennesker tilpasser seg stress over lengre tid (McEwen & Stellar, 1993). For at organisasjoner og arbeidstakere skal kunne unngå kostnader av denne typen, vil det være viktig å ha kunnskap om hva som bidrar til allostatisk overbelastning på arbeidsplassen.

I sammenheng med jobbrelatert stress, har “recovery” vist seg å være en avgjørende faktor, og kan bedre forstås gjennom perspektivet til “Effort-Recovery” (E-R) modellen (Meijman & Mulder, 1998). Denne modellen bygger videre på teori innen forskning på vedvarende aktivering av stress og således allostatisk overbelastning (de Croon et al., 2003). En rekke studier innen forskning på “recovery” har brukt E-R modellen som teoretisk utgangspunkt (Zijlstra et al., 2014). I “work recovery” litteraturen er “Need for Recovery” et av konseptene som brukes for å fange de grunnleggende elementene i “recovery”-prosessen (Korpela & Kinnunen, 2010). “Need for Recovery” refererer mer spesifikt til et individs

ønske om en midlertidig pause fra jobbkraV for å kunne gjenopprette indre ressurser (Sluiter et al., 1999), og har blitt hevdet å være en indikator på allostatisk overbelastning (de Croon et al., 2003; Sluiter et al., 1999). “Need for Recovery” vil heretter omtales som NFR. Meijman (1988) introduserte først NFR i sin “Effort-Recuperation”-modell, som senere ble videreutviklet i E-R-modellen (Meijman & Mulder, 1998). Denne modellen baserer seg hovedsakelig på antakelsen om at konsekvensene av arbeidsrelatert innsats er assosiert med akutte belastningsreaksjoner, som blant annet økt hjerterytme, høyere blodtrykk og fatigue (Demerouti et al., 2009). For å kunne ta del i arbeidsrelaterte prosesser, vil arbeidstakere mobilisere psykologiske ressurser som energi, noe som videre vil kunne få konsekvenser for hvordan arbeidet blir utført og for om man tappes for ressurser eller ikke (Bennett et al., 2018). Under optimale forhold, vil akutte stressrelaterte belastningsreaksjoner gå tilbake til normalt nivå i løpet av tiden etter jobb, og arbeidstakernes NFR vil være lavere før neste arbeidsøkt inntreffer (Demerouti et al., 2009). Imidlertid vil arbeidstakerens NFR være høyere dersom de stressrelaterte belastningsreaksjonene vedvarer eller gjenoppstår utenfor arbeidstiden (Geurts & Sonnentag, 2006). Dersom arbeidstakere ikke får nok tid til å hente seg inn i tiden mellom de arbeidsrelaterte prosessene, vil det være økt risiko for å oppleve negative effekter relatert til helse og velvære (Bennett et al., 2018). NFR handler dermed om en kortvarig arbeidsrelatert utmattelse, og befinner seg et sted mellom det som blir ansett for å være normal arbeidsrelatert innsats og en mer langvarig arbeidsrelatert utmattelse slik som utbrenthet (van Veldhoven & Broersen, 2003).

Sluiter og kolleger (1999) fant i sin studie at NFR var en viktig prediktor for psykosomatiske plager, søvnplager og emosjonell utmattelse hos bussjåførere. Videre fant Geurts og Sonnentag (2006) at mangel på “recovery”, altså et høyt NFR, kan være en viktig forklaringsmekanisme for hvordan stressende arbeidsbetingelser og de tilhørende akutte reaksjonene hos arbeidstakere kan virke helseskadelig på lengre sikt. Dette samsvarer

med en longitudinell studie av De Croon og kolleger (2003) hvor det ble funnet at lastebilsjåførere med høyt NFR etter jobb hadde økt risiko for sykefravær som varte lengre enn 14 arbeidsdager to år senere. I en annen studie som understreker hvilke langsiktige helsekonsekvenser mangel på “recovery” kan føre til, ble det funnet at høye nivåer av kortisol hos kontormedarbeidere, en indikator på fysiologisk stress, kan være en reaksjon på langvarige belastninger på jobb (eks. høye jobbkraav og lav grad av sosial støtte) (Rydstedt et al., 2008). I organisatorisk kontekst vil det derfor være av stor betydning å ha kunnskap om hvordan kortvarige negative effekter kan begrenses for å videre kunne forhindre de negative langsiktige konsekvensene relatert til NFR, ettersom disse kan få følger både for arbeidstakere og for organisasjonen som helhet (Demerouti et al., 2009).

Jobbkraav

Arbeidstakeres NFR er til dels avhengig av de spesifikke jobbkarakteristikkene som eksisterer på arbeidsplassen (Rodriguez-Muñoz et al., 2012). Jobbkraav-ressurs-teorien (‘Job Demand-Resources teorien; JD-R) til Bakker og Demerouti (2001; 2017) kan bidra til å forstå hvordan ulike jobbkarakteristika kan påvirke arbeidstakeres helse og velvære. Jobbkraav og jobbressurser blir i denne teorien klassifisert inn i to generelle kategorier som karakteristika ved det psykososiale arbeidsmiljøet (Bakker & Demerouti, 2017). I jobbkraav inngår de aspektene ved arbeidet som krever vedvarende fysisk eller mental anstrengelse, og som dermed kan føre til tap av energi. Jobbressurser vil derimot bidra til måloppnåelse, personlig vekst og redusering av jobbkraav samt konsekvenser av disse. JD-R teorien bygger også på den grunnleggende antakelsen om at det foreligger en helseskadelig prosess og en motivasjonsprosess bak utviklingen av dårlig helse og velvære. I den helseskadelige prosessen, vil arbeidstakeres mentale og fysiske ressurser svekkes på bakgrunn av jobbkraav, og kan videre føre til redusert energi. Jobbkraav kan dermed relateres til belastninger i form av utvikling av fatigue, utbrenthet og helseproblemer (Bakker & Demerouti, 2007),

der fatigue har blitt ansett for å være et felles symptom på både utbrenthet og NFR (Kinnunen et al., 2011). Basert på antakelser i JD-R teorien, har også flere studier funnet at mangel på ressurser (f.eks. sosial støtte) kan ha en sammenheng med fatigue og utbrenthet (Hakanen et al., 2008; Schaufeli & Bakker, 2004; Lee & Ashforth, 1996). Selv om jobbkrav ikke nødvendigvis trenger å være negative (Bakker & Demerouti, 2007), kan de derimot fungere som negative jobbstressorer dersom arbeidstakere må bruke ekstra energi og krefter på å møte disse kravene samtidig som de opplever NFR (Meijman & Mulder, 1998).

Emosjonelle krav. En rekke studier (se Rydstedt & Devereux, 2013; Sluiter et al., 2000; Sluiter et al., 2001) har vist at jobbkrav er relatert til NFR, ettersom NFR etter jobb kan ses på som en kortvarig negativ effekt av arbeidsrelaterte krav (Sluiter et al., 2003). Dagens økonomiske arbeidsliv er sterkt preget av tjenesteytende yrker, og servicearbeidere utgjør dermed en stor del av arbeidskraften i Europa (The World Bank, 2020). Forskning viser at yrker som i stor grad er preget av kunde-, klient- eller pasientinteraksjoner opplever høyere nivå av emosjonelle krav (Berthelsen, 2017). Emosjonelle krav omhandler i hvilken grad arbeidstakere blir utsatt for emosjonelt krevende situasjoner (Bakker et al., 2005); situasjoner som krever emosjonell anstrengelse (Brotheridge & Lee, 2003). Disse kan oppstå som en konsekvens av mellommenneskelige interaksjoner (de Jonge et al., 2008; Heuven et al., 2006) og negative hendelser på arbeidsplassen, der arbeidstakere kan bli utsatt for uhøflighet, fiendtlighet og aggresjon (Gong et al., 2014) fra kollegaer, ledere og/eller kunder (de Jonge et al., 2008). Et av hovedkravene til arbeidstakere som jobber med mennesker er å utvise organisasjonens ønskede emosjoner, i tillegg til å skjule emosjoner som ikke blir ansett som ønsket (Hochschild, 1983). Dersom arbeidstakere opplever slike situasjoner som emosjonelt krevende, vil arbeidstakeren kunne oppleve emosjonelle krav.

Forskning på emosjonelle krav har i hovedsak blitt undersøkt i servicesektoren, og sett i sammenheng med emosjonelt arbeid (se Lings et al., 2014; Vegchel et al., 2004).

Emosjonelle krav på jobb har vist seg å kunne resultere i langvarig bruk av emosjonelle ressurser og/eller energi, og kan derfor medføre vedvarende emosjonell innsats (van Vegchel et al., 2004). Emosjonelle krav blir ansett for å være en kilde til arbeidsbelastning (Totterdell & Holman, 2003), og har for eksempel vist seg å være relatert til negative arbeidsutfall slik som sykefravær (Lund et al., 2005), psykologisk ubehag (Andrea et al., 2009), depresjon (Madsen et al., 2010), og angst (Santa-Maria et al., 2018). Den negative relasjonen mellom emosjonelt krevende arbeidsbetingelser og arbeidstakeres velbehag, kan forklares av de helseskadelige prosessene som inngår i JD-R teorien (Bakker & Demerouti, 2007). I henhold til denne teorien vil emosjonelt krevende betingelser innebære en energiinvestering, noe som kan redusere ansattes energilager. Dersom arbeidstakeres energilager går tomt, er det mer sannsynlig at arbeidsbelastninger vil forekomme (Xanthopoulou et al. 2013).

Forskningslitteraturen antyder at emosjonelle krav kan føre til emosjonell utmattelse (de Jonge et al., 2008; Zapf & Holz, 2006), som er en av hovedkomponentene til utbrenthet (de Jonge et al., 2011). Empiri viser også at emosjonell utmattelse er relatert til NFR (de Vries et al., 2003), noe som kan tyde på at emosjonelle krav i seg selv kan være relatert til NFR. Denne antakelsen blir støttet i en studie av Sluiter og kolleger (2003), som fant en sammenheng mellom NFR og jobbkrav, inkludert emosjonelle krav. En forklaring på dette kan baseres på oppfatningen om at arbeidstakere vil bruke ekstra energi på atferds- og emosjonsregulering for å imøtekomme de emosjonelle kravene (Zohar et al., 2003). Sett i sammenheng med E-R modellen til Meijman og Mulder (1998), kan emosjonelle krav derfor innebære bruk av ekstra krefter og innsats. Dette kan videre bidra til en vedvarende aktivering av allostatisk systemer (McEwen, 1998), noe som kan medføre NFR dersom arbeidstakeren ikke får hentet inn krefter før en ny arbeidsøkt inntreffer (Meijman & Mulder, 1998). I en

organisatorisk sammenheng kan det dermed være viktig å være oppmerksom på emosjonelle krav på arbeidsplassen for å slik kunne regulere arbeidstakeres NFR.

På bakgrunn av E-R modellen og tidligere empiri som har vist til at emosjonelle krav virker å medføre bruk av ekstra krefter og energi (Zohar et al., 2003), og derav kan føre til NFR (Meijman & Mulder, 1998), fremlegges følgende hypotese:

Hypotese 1: Emosjonelle krav vil ha en positiv sammenheng med arbeidstakernes NFR.

Jobbressurser

Jobbressurser kan bidra til å redusere jobbkravenes fysiologiske og psykologiske kostnader ved å tilrettelegge for oppnåelse av mål og ved å stimulere personlig utvikling (Schaufeli & Bakker, 2004). I tråd med JD-R- teorien (Bakker & Demerouti, 2017) betyr dette at arbeidstakere som har tilstrekkelig med ressurser tilgjengelig ikke vil påføres et like høyt nivå av stress eller andre destruktive helseutfall som konsekvens av høye jobbkrav (Bakker & Demerouti, 2017). I denne sammenheng har særlig sosial støtte vært en jobbressurs som har mottatt betydelig oppmerksomhet innen forskningsfeltet (Cohen & Wills, 1985; House et al., 1988; Bakker & Demerouti, 2017). Definisjoner på sosial støtte varierer i stor grad, men generelt sett kan sosial støtte defineres som interaksjonene mellom individer og deres omgivelser med formål om å utvide eller oppnå atferdsmessig eller emosjonell hjelp (Hobfoll et al., 1990; Vaux, 1988). I hvilken grad arbeidstakere utviser sosial støtte på arbeidsplassen, kan ha en betydelig innvirkning på hvordan individer opplever det å være på jobb (Chiaburu & Harrison, 2008).

Den modererende effekten av sosial støtte. De siste tiårene har forskere i større grad vært opptatt av å understreke hvilken rolle støttende relasjoner spiller i henhold til å fremme jobberelaterte “recovery”-prosesser, og dermed redusere de skadelige effektene av høy arbeidsbelastning (Sonnetag & Zijlstra, 2006). Sosial støtte har over lengre tid blitt ansett for

å være en viktig sosial ressurs og en sentral miljømessig faktor som kan bufre effektene ugunstige arbeidsforhold har på psykologiske helseutfall (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990). Oppfatningen om at sosial støtte kan fungere som en buffer mot de skadelige effektene av høy arbeidsbelastning og jobbstressorer, samsvarer med den generelle konseptualiseringen i litteraturen om yrkesrelatert stress (House et al., 1988; Viswesvaran et al., 1999). “Bufferhypotesen” antyder mer spesifikt at de skadelige effektene jobbstressorer har på ansattes helse og trivsel kan svekkes som en funksjon av å motta støtte (Shani & Bamberger, 2010), eksempelvis ved at sosial støtte vil kunne beskytte ansatte fra de patologiske konsekvensene av stressende opplevelser (Cohen & Wills, 1985). Støttende relasjoner blir ansett for å være en viktig mekanisme for å bedre kunne mestre utilstrekkelig tid til å hente seg inn igjen etter jobb (Sonnentag & Bayer, 2005; Uchino, 2004). Det er derfor nærliggende å tenke seg at støttende relasjoner også vil ha en sammenheng med ansattes NFR, og at dette behovet for å hente nye krefter vil svekkes dersom sosial støtte er en del av de ansattes arbeidshverdag.

Enkelte forskere har hevdet at det å motta sosial støtte kan styrke de ansattes psykobiologiske systemer og dermed hemme prosesser relatert til ansattes NFR (Sonntag & Fritz, 2007). Fysiologisk sett vil det å motta støtte kunne ha både positive, umiddelbare og langsiktige effekter på immunforsvaret, det kardiovaskulære- og det nevroendokrine systemet. Dette kan dermed fremme fysiologisk styrke og forbedre arbeidstakeres reaksjon på jobbkrav (Heaphy & Dutton, 2008). I henhold til dette kan det tyde på at det å motta sosial støtte kan dempe de skadelige effektene av midlertidige jobbkrav og arbeidsbelastninger generelt (Joudrey & Wallace, 2009; Tucker & Rutherford, 2005). Fra et psykologisk perspektiv, vil det å motta sosial støtte fremme en positiv selvfølelse og en følelse av at en kan mestre de kravene omgivelsene byr på (Hobfoll, 2002).

Kinman og Wray (2011) hevdet at det er flere grunner til at sosial støtte kan ha en bufrende effekt på yrkesrelaterte belastninger. For det første kan arbeidstakere som opplever større grad av støttende mellommenneskelige relasjoner på jobb oppleve de emosjonelle kravene som inngår i deres arbeid som mindre belastende. For det andre kan arbeidstakere som føler at de mottar mer støtte rapportere lavere nivåer av emosjonelle krav, ettersom emosjonelle responser i tråd med gruppenormen kan oppstå mer spontant. For det tredje kan det å avdekke emosjonelle hendelser og “sanne” følelser i et støttende miljø hjelpe arbeidstakere med å utvikle mer vellykkede mestringsstrategier, noe som igjen kan beskytte mot fremtidig helserisiko (Kinman & Wray, 2011).

I forskningslitteraturen eksisterer det fremdeles lite kunnskap om hvordan ulike kilder til sosial støtte kan ha en bufrende effekt på forskjellige punkter i forholdet mellom belastninger og helse (Biron, 2013; Jolly et al., 2020). Biron (2013) undersøkte derfor dette forholdet i sammenheng med ulike kilder til støtte, og fant blant annet at støtte fra arbeidskollegaer bufret sammenhengen mellom NFR og somatiske symptomer. Han argumenterte for at kollegaer kan ta på seg ekstra arbeid, dele sine erfaringer med å håndtere stressende situasjoner, oppmuntre hverandre og bidra til trygge omgivelser for å lufte følelser relatert til frustrasjoner, frykt eller sinne (House, 1981). I den grad arbeidstakere føler at de kan henvende seg til kolleger for hjelp på disse eller andre måter, kan NFR oppfattes som mindre truende for arbeidstakernes velvære (Biron, 2013). Dermed kan det tenkes at sosial støtte fra kollegaer kan bidra til at arbeidstakerne vil være i bedre stand til å håndtere emosjonelle krav på arbeidsplassen. Dette kan videre tenkes å bidra til å redusere den eventuelle negative effekten emosjonelle krav kan ha på NFR.

Empiri viser til at ledelseskvalitet kan være en viktig ressurs relatert til arbeidsmiljø som potensielt kan bufre de skadelige effektene emosjonelle krav kan ha på arbeidstakeres helse (Madsen et al., 2014). En slik buffereffekt samsvarer med tidligere forskning der

positive lederatferder slik som å utvise støtte, tillit og gi tilbakemeldinger har vist seg å være assosiert med økt velvære hos arbeidstakerne, i tillegg til å ha en positiv påvirkning på arbeidstakeres håndtering av stress (van Dierendonck et al., 2004; Skakon et al., 2010). Kiss og kollegaer (2008) fant mer spesifikt at støtte fra ledere reduserer arbeidstakeres NFR. Sosial støtte fra ledere og/eller kollegaer virker dermed å beskytte ansatte mot de negative konsekvensene av stressende opplevelser på jobben (Cohen & Wills, 1985; Unden, 1996), slik som emosjonelle krav (Madsen et al., 2014). Dette samsvarer med “bufferhypotesen”, og mekanismene bak denne kan foregå på et emosjonelt nivå, med emosjonell støtte i form av oppmuntring og positive tilbakemeldinger, noe som kan motivere individer til å gå på jobb til tross for emosjonelle krav og et høyt NFR (Biron, 2013). Støtten kan også være instrumentell, slik som når ledere aktivt håndterer problemer, ved å eksempelvis redusere en arbeidstakers arbeidsbelastning i form av redusert arbeidsmengde, eller når en kollega hjelper en annen kollega som har hatt et stressende skift på jobb. I begge tilfeller kan det å ha sosial støtte tilgjengelig bidra til å redusere arbeidstakernes NFR (Biron, 2013).

Flere tverrsnittstudier har undersøkt målinger relatert til lederstøtte og støtte fra kollegaer. Av denne gjennomgangen fremkom en betydelig variasjon i størrelsen på effektene, men de fleste studiene bidro likevel med konsekvente positive bevis på hvilken rolle sosial støtte spiller for å motvirke den negative effekten av emosjonell utmattelse og stress (Haly, 2009). En studie av Himle et al. (1991) undersøkte eksempelvis den bufrende effekten av sosial støtte på utbrenthet blant et utvalg sosialarbeidere. Resultatene viste blant annet at sosial støtte fra ledere og kollegaer hadde en bufrende effekt på komponenter av utbrenthet og belastninger relatert til jobbkrav som rollekonflikt og arbeidsmengde. Av dette kan det fremstå som om støtte fra både ledere og kollegaer kan fungere som moderatorer i forholdet mellom jobbkrav og belastningene som disse jobbkravene kan medføre. I vår sammenheng forventes mer spesifikt emosjonelle krav å ha en sammenheng med

arbeidstakernes NFR, der både lederstøtte og støtte fra kollegaer kan tenkes å fungere som buffere i dette forholdet.

På bakgrunn av dette fremsettes følgende hypoteser:

Hypotese 2a. Sosial støtte fra leder vil moderere relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR. Nærmere bestemt forventer vi at lederstøtte vil fungere som en buffer mellom disse variablene.

Hypotese 2b. Sosial støtte fra kollegaer vil moderere relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR. Nærmere bestemt forventer vi at sosial støtte fra kollegaer vil fungere som en buffer mellom disse variablene.

Den modererende rollen til delt persepsjon av transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse, emosjonelle krav og NFR. Ledere har vist seg å ha en betydelig innflytelse over en rekke aspekter vedrørende arbeidstakeres opplevelse av å være på arbeidsplassen. I arbeidstakernes opplevelse inngår aspekter relatert til effektivitet, motivasjon og tilfredshet, men også til arbeidstakernes helse og velvære (Ellemers et al., 2004; Skakon et al., 2010). Forskning har vist at positiv lederatferd preget av omtanke og støtte er assosiert med lavere nivåer av stress, hvilket resulterer i økt affektiv velvære for arbeidstakerne (Kuoppala et al., 2008; Skakon et al., 2010). Mer spesifikt ble transformasjonsledelse (Bass, 1985; 1990; 1999) funnet å korrelere positivt med gunstige helseutfall for arbeidstakere (Kuoppala et al., 2008; Skakon et al., 2010). Denne lederstilen har vist seg å være effektiv på flere områder (se Nielsen et al., 2008; Tuckey et al., 2012), og innebærer at lederen skaper en visjon for fremtiden, fremstår som en rollemodell for de ansatte, fremmer aksept for felles mål, setter høye prestasjonsforventinger og gir individualisert støtte og intellektuell stimulering til de ansatte (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

Selv om det eksisterer betydelig med forskning som omhandler transformasjonsledelse, har dette forskningsfeltet imidlertid blitt kritisert for å ikke ta hensyn til transformasjonsledelse som et gruppefenomen (Yammarino et al., 2005). En leder retter mange av sine handlinger mot en gruppe underordnede ved å sette felles mål, fremme lagånd og utvikle et bestemt klima (Korek et al., 2010). I ledelsesklima inngår de delte persepsjonene arbeidstakere har vedrørende den overordnedes lederatferd (Zwingmann et al., 2014), og forskning har vist at en felles oppfatning av lederen utvikler seg gjennom interaksjon mellom medlemmer innad i grupper (Chuang et al., 2014; Zohar & Tenne-Gazit, 2008). Sosiale interaksjoner spiller derfor en vesentlig rolle i utformingen av gruppeklima, og kan bidra til å forklare overgangen fra individuelle persepsjoner til en delt oppfatning, og omdanner dermed et konstrukt på individnivå til et konstrukt på gruppenivå (Klein et al., 2001). Etter hvert kan et bestemt klima utvikle seg (Zohar & Tenne-Gazit, 2008). Transformasjonsledelse er preget av høykvalitets leder-medarbeider relasjoner, ettersom en transformerende leder vil fremme nære forhold med underordnede, preget av lav maktavstand og individualisert hensyn til ansattes behov og evner (Bass, 1990; Yukl, 2006). Dette forholdet opprettholdes av gjensidig tillit og åpenhet (House & Shamir, 1993), og av god kommunikasjon mellom ledere og underordnede (Klauss & Bass, 1982). Slike ledere skaper blant annet flere muligheter for å kunne dele og avklare oppfatninger (Kozlowski & Doherty, 1989), og bidrar dermed til at medlemmer i en gruppe får bedre informasjon for å kunne vurdere hva som skal prioriteres, verdsettes og støttes. Dette vil videre fremme en utvikling av felles oppfatninger og et sterkere gruppeklima (Zohar & Tenne-Gazit, 2008).

Et viktig kjennetegn ved transformerende ledere er deres evne til å hjelpe gruppemedlemmer med å justere sine personlige verdier i henhold til lederens visjon og mål. Dette kan bidra til å utvikle sterke verdier preget av internalisering, samarbeid og kongruens blant de underordnede (Jung & Avolio, 2000; Shamir et al., 1993). Som et resultat av dette

kan gruppemedlemmene utvikle en sterkere delt visjon, noe som videre bidrar til å øke gruppesamhørighet (Jung & Sosik, 2002). På bakgrunn av en sterkere gruppesamhørighet, vil gruppemedlemmer ha større sannsynlighet for å dele de samme forventningene og utvikle en sterkere kollektiv identitet (Dvir et al., 2002). Gjennom utøvelse av transformerende ledelsesatferd, kan ledere dermed bidra til å utvikle et kollektivt tankesett innad i gruppen (Feinberg et al., 2005). Studier innen forskning på grupperelasjoner har funnet at persepsjoner på gruppenivå eller delte persepsjoner innad i arbeidsgrupper kan ha en sammenheng med gunstige utfall for både enkeltindivider og organisasjoner. Et eksempel på et slikt utfall kan være arbeidstakeres velvære (Bliese, & Britt, 2001; Bliese & Halverson, 1998). Få studier har imidlertid undersøkt persepsjoner av transformasjonsledelse på gruppenivå og utfall relatert til arbeidstakere i en gruppekontekst (Day & Schyns, 2010).

En omfattende global flernivåstudie gjennomført av Zwingmann og kolleger (2014) fant støtte for den helsefremmende effekten transformasjonsledelse hadde på de underordnede. Mer nylig gjennomførte Martinez og kolleger (2020) en studie der persepsjoner av delt transformasjonsledelse ble undersøkt i et flernivåperspektiv. De undersøkte blant annet om arbeidstakeres persepsjoner av transformasjonsledelse kan moderere relasjonen mellom emosjonelle krav og jobbengasjement. Resultatene fra studien viste at når arbeidstakere føler seg emosjonelt overbelastet, kan transformerende ledere redusere den negative effekten dette eventuelt kan ha for arbeidstakerne. Ved mangel på studier som har undersøkt delt persepsjon av transformasjonsledelse som moderator på gruppenivå i sammenheng med negative helseutfall, vil flernivåstudien av Martinez og kolleger (2020) kunne bidra til å påstå at delt persepsjon av transformasjonsledelse kan fungere som en buffer i et flernivåperspektiv. Ifølge disse forskernes resonnering om at delt oppfattelse av transformasjonsledelse kan bufre den negative påvirkningen krav kan ha, kan

det tenkes at delt oppfattelse av transformasjonsledelse også kan bufre den eventuelle negative påvirkningen av emosjonelle krav på NFR.

Videre vil teorien om “crossover” kunne anvendes for å forstå hvordan medarbeideres delte persepsjon av transformasjonsledelse kan fungere som en buffer mellom arbeidstakers emosjonelle krav og NFR. Denne teorien ble utarbeidet av Westman i 2001, og var i utgangspunktet en modell på “crossover” av stress og belastninger fra et individ til et annet individ i en ekteskapsdyade. Mer generelt kan “crossover” defineres som den mellommenneskelige prosessen som oppstår når erfaringene, emosjonene og holdningene til én person påvirker en annen person i det samme sosiale miljøet (Bolger et al., 1989). Teorien om “crossover” kan derfor også anvendes i forskning vedrørende relasjoner på arbeidsplassen ettersom arbeidstakere i en organisasjon påvirker hverandre og deler egenskaper som holdninger, sosialiseringmønstre og mål (Heck & Thomas, 2009).

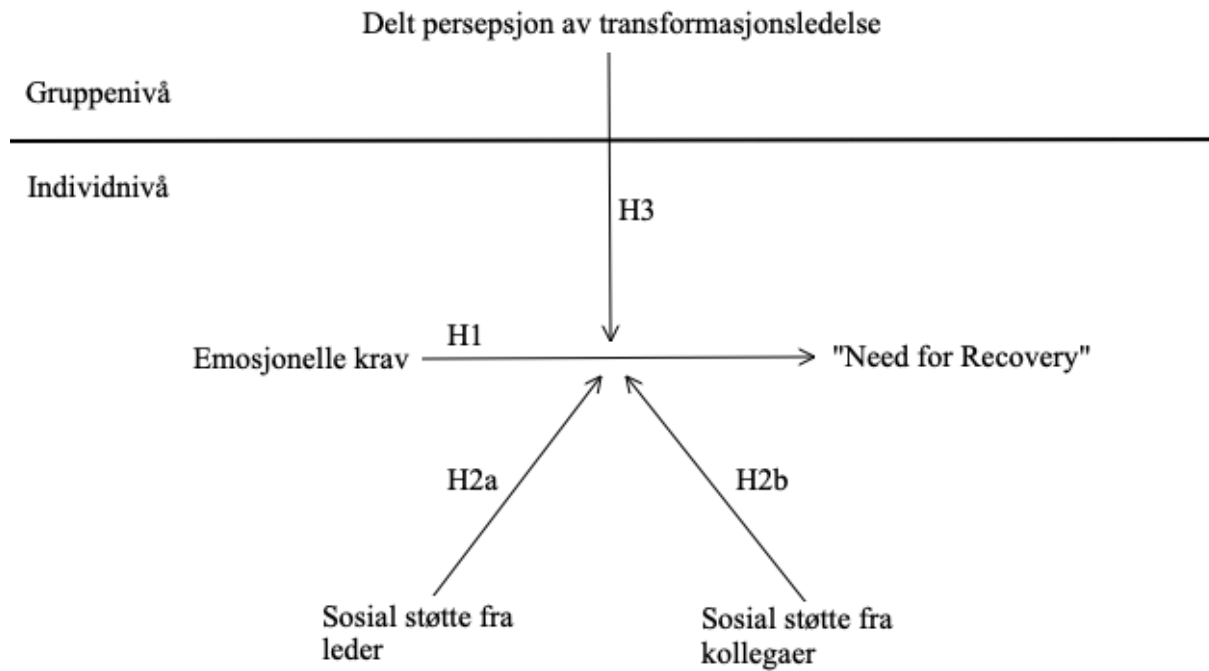
Mye av forskningen på “crossover” mellom ledere og underordnede har vært fokusert på hvordan lederen påvirker underordnedes nivåer av stress og belastning (Pindek et al., 2020). I senere tid, og i tråd med fremveksten av positiv psykologi (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), har forskere i større grad begynt å undersøke en mer positiv form for “crossover”. Dette innebærer “crossover” av ressurser og positive opplevelser (Demerouti, 2012; Neff et al., 2015; Steiner & Krings, 2016). Med bakgrunn i JD-R teorien (Bakker & Demerouti, 2017) kan det argumenteres for at transformasjonsledelse kan fungere som en ressurs (Kossek et al., 2018), som i denne sammenheng kan tenkes å redusere eventuelle negative konsekvenser av emosjonelle krav i form av et lavere NFR. Forskning som støtter positiv “crossover” virker så langt å være begrenset til studier relatert til jobb-familie (se Demerouti, 2012; Yang et al., 2018), selv om Westman (2001) allerede i det opprinnelige rammeverket foreslo å utvide definisjonen av “crossover” til å inkludere positive hendelser i tillegg til negative hendelser. Dette antyder dermed at positive jobbrelaterte hendelser kan

overføres fra en gruppe arbeidstakere til andre medarbeidere og derav ha en positiv påvirkning på deres velvære (Westman, 2001).

For å forstå hvordan “crossover” av delt persepsjon av transformasjonsledelse kan svekke en eventuell påvirkning av emosjonelle krav på NFR, kan aspekter ved “Conservation of resources theory” (COR) (Hobfoll, 1989; 2001) anvendes. Ifølge COR- teorien vil individer strebe etter å anskaffe, opprettholde, utvikle og beskytte det som verdsettes av den enkelte, som for eksempel helse og velvære (Hobfoll, 2011). Videre fremlegger COR- teorien idéen om at ressurser vil akkumuleres og knyttes sammen, noe som vil bidra til utviklingen av “resource caravans” (Salanova et al., 2010). Slike “caravans” blir omtalt som mekanismer som blant annet kan bidra til å fremme og gi ressurser, der utviklingen av disse avhenger av den sosiale økologien på arbeidsplassen (Hobfoll, 2011). Et klima preget av delt persepsjon av transformasjonsledelse kan tenkes å medføre en pro-sosial økologi, som kan oppstå ved at lederen utviser idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell støtte og intellektuell stimulering. Dette vil dermed kunne skape en gunstig sosial kontekst ved at arbeidstakerne blir tilbudt flere ressurser som kan brukes til å håndtere emosjonelle krav, og som derav indirekte kan påvirke NFR.

Med bakgrunn i gjennomgått empiri og teori, kan det dermed tenkes at delt persepsjon av transformasjonsledelse innad i en gruppe kan bidra til redusert belastning i form av arbeidstakernes NFR ved å svekke eventuelle negative effekter relatert til emosjonelle krav. Basert på dette fremlegges følgende avsluttende hypotese:

Hypotese 3. Medarbeidernes delte persepsjon av transformerende ledelse på arbeidsplassen vil moderere relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR. Nærmere bestemt forventer vi at delt persepsjon av transformasjonsledelse vil fungere som en buffer mellom disse variablene.



Figur 1. Integrert modell for studiens hypoteser.

Metode

Utvalg og innsamling av data

I denne undersøkelsen har vi anvendt data basert på et utvalg arbeidstakere fra en kleskjede i Belgia. Datainnsamlingen ble gjennomført i februar 2019, der 1570 deltakere fikk tilsendt spørreskjema via e-post. 874 deltakere besvarte spørreskjemaene, noe som tilsvarer en total responsrate på 55,7%, der 94,5% (N=826) av disse er kvinner og 5,5% (N=48) er menn. Aldersspennet strekker seg fra "under 25 år" til "55 år eller eldre", der gjennomsnittsalderen for utvalget er 45 år (SD= 11). Gjennomsnittlig hadde respondentene arbeidet i organisasjonen i 14,4 år.

Forskningsdesign

Flernivåanalyser har de siste årene utviklet seg til å bli en standard analysetilnærming for å undersøke data innen en rekke forskningsområder, deriblant arbeids- og organisasjonspsykologi (Heck et al., 2013). Enkeltindividene og de sosiale gruppene som eksisterer på en arbeidsplass blir vanligvis innordnet under et hierarkisk system bestående av

individer og grupper, der disse blir definert på separate nivåer i dette hierarkiske systemet.

Som et resultat av dette kan variabler defineres på hvert nivå, noe som muliggjør forskning på interaksjonen mellom variabler på individnivå og variabler på gruppenivå (Hox, 1995).

Flernivåanalyser tar høyde for at individer i en organisasjon ikke er uavhengige av gruppene de er en del av, og unngår dermed flere mulige bias relatert til dette. Bruk av flernivåanalyser muliggjør blant annet det å flytte variabler fra et nivå til et annet, og problemer med aggresjon og disaggresjon kan dermed unngås (Heck et al., 2013). Det å forsøke å forstå individuell atferd eller holdninger uten å ta gruppekonteksten som påvirker denne atferden og disse holdningene i betraktning, kan svekke evnen til å forstå kompleksiteten av prosessen man er interessert i å undersøke (Heck & Thomas, 2009). Individer som opererer i en gruppekontekst vil påvirke hverandre, og som et resultat av dette vokser det blant annet frem et sett felles holdninger og persepsjoner av arbeidsplassen, sammenlignet med individer i andre kontekster (Heck et al., 2013). Kontekstuelle faktorer på gruppenivå, slik som gruppeklime, vil derfor være viktig å ta i betraktning når det undersøkes for potensielle effekter av ledelse i grupper (Zwingmann et al., 2014). På bakgrunn av at flere forskere har etterlyst et større fokus på ledelse i et flernivåperspektiv (Liao, 2017; Yammarino & Dansereau, 2008) og hypotesene i inneværende studie passer med betingelsene for den typen analyse, vil en flernivåanalyse anvendes.

Måleinstrument

Skalaer brukt i denne undersøkelsen er delskalaer fra spørreskjemaet “Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards” (Notelaers et al., 2007). Spørreskjemaet inneholder i hovedsak spørsmål som respondentene skal rangere ved bruk av forskjellige responskategorier.

“**Need for recovery**”. For å måle NFR ble fem spørsmål og to responskategorier anvendt. Eksempel på spørsmål er “Jeg synes det er vanskelig å slappe av

etter en arbeidsdag” og “En tretthetsfølelse de siste timene av arbeidsdagen, hindrer meg fra å utføre arbeidet mitt like godt som normalt”. Responskategoriene for NFR var “ja” og “nei”.

Reliabilitetsanalysen viste til at NFR har en Cronbachs Alfa- verdi på .773, og er dermed over den anbefalte verdien på .7 (De Vellis, 2012). For å bekrefte at spørsmålene målte det samme underliggende begrepet, NFR, ble det kjørt en faktoranalyse. Faktoranalysen viste at spørsmålene målte én faktor, med en egenverdi (eigenvalue) på 2,6 som forklarte 53,067% av variansen. Videre viste resultatene til en KMO- verdi på .785 ($p < .001$), som er over den anbefalte verdien på .6 (Pallant, 2016). Resultatene fra komponentmatrisen viste at fire av leddene hadde verdier på over .7, mens den siste hadde en verdi på over .5. Oppsummert bekreftet faktoranalysen at alle de fem leddene målte ett underliggende konstrukt.

Emosjonelle krav. Ved måling av emosjonelle krav ble det tatt i bruk tre spørsmål. Eksempel på ledd fra spørreskjemaet er “Krever arbeidet ditt mye fra deg emosjonelt?” og “Blir du, gjennom jobben din, konfrontert med elementer som du blir personlig påvirket/preget av?”. For å måle emosjonelle krav ble det videre anvendt en 4-punkts Likert skala. 4-punktsskalaen inneholder responskategoriene “alltid”, “ofte”, “noen ganger” og “aldri”. Cronbachs Alfa-verdien var på .809, og regnes dermed som god. Det ble også gjennomført en faktoranalyse for denne variabelen. Resultatene fra faktoranalysen bekreftet at leddene for emosjonelle krav målte én faktor. KMO for emosjonelle krav var .715 ($p < .001$), med en egenverdi på 2.182 som forklarte 72,744% av variansen. Komponentmatrisen viste at alle leddene hadde en verdi på over .8.

Sosial støtte fra kollegaer. Denne variabelen ble målt ved bruk av tre spørsmål. Noen eksempler fra denne variabelen er “Kan du spørre kollegaene dine om hjelp dersom det er nødvendig?” og “Kan du regne med kollegaene dine dersom du opplever noe vanskelig på jobb?”. Respondentene svarte på disse spørsmålene ved å velge en responskategori på en 4-punktsskala med responskategoriene “alltid”, “ofte”, “noen ganger” og

“aldri”. Reliabilitetsanalysen viste til en Cronbachs Alfa-verdi på .841, noe som regnes som bra. Faktoranalysen bekreftet at leddene under sosial støtte fra kollegaer målte én faktor. Leddene under sosial støtte fra kollegaene utgjorde en KMO- verdi på .683 ($p < .001$), en eigenverdi på 2.278 som forklarte 75,926% av variansen, i tillegg til at komponentmatrisen viste at alle leddene hadde en verdi på over .7.

Sosial støtte fra ledere. For å måle hvilken grad respondentene opplever sosial støtte fra lederen sin ble det tatt utgangspunkt i tre ledd. Eksempler fra disse leddene er “Føler du deg verdsatt av lederen din?” og “Kan du spørre lederen din om hjelp dersom det er nødvendig?”. I likhet med emosjonelle krav og sosial støtte fra kollegaer, blir også sosial støtte fra ledere målt ved bruk av en 4-punkts Likert skala. Responskategoriene for denne variabelen er også “alltid”, “ofte”, “noen ganger” og “aldri”. Denne variabelen hadde en Cronbachs Alfa-verdi på .908, og blir dermed regnet som svært god. Resultatene fra faktoranalysen viste at leddene under sosial støtte fra ledere utgjorde en KMO- verdi på .720 ($p < .001$), en eigenverdi på 2,535 som forklarte 84,511% av variansen, og alle leddene hadde en verdi på over .8 i komponentmatrisen. Disse resultatene bekrefter at leddene under sosial støtte fra ledere utgjør én faktor.

Transformasjonsledelse. Ved måling av transformasjonsledelse ble det anvendt fire spørsmål. Spørsmålene var eksempelvis “Lederen min oppfordrer meg til å se problemer på en annen måte” eller “Lederen min fremmer tillit, engasjement og samarbeid mellom meg og mine kolleger”. Disse spørsmålene ble dannet med utgangspunkt i «Global transformational leadership scale» (GTL) (Carless et al., 2000). Denne skalaen blir hyppig brukt innen internasjonale ledelsesstudier for å identifisere ett enkelt konstrukt for transformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2006). Transformasjonsledelse hadde syv forskjellige responskategorier; “svært uenig”, “uenig”, “delvis uenig”, “verken uenig eller enig”, “delvis enig”, “enig” og “svært enig”. Reliabilitetsanalysen viste her en Cronbachs Alfa-verdi på .954, og har derfor

svært god reliabilitet. Faktoranalysen av leddene til transformasjonsledelse resulterte i en KMO- verdi på .862 ($p < .001$) og en egenverdi på 3,515 som forklarte 87,866% av variansen.

Videre viste komponentmatrisen at alle leddene hadde en verdi på over .9. Resultatene bekreftet dermed at også leddene til transformasjonsledelse utgjør én faktor.

Hypotesetesting

For å behandle datasettet i inneværende studie ble IBM SPSS versjon 25 brukt. En lineær toveis flernivåanalyse ble brukt for å analysere dataen, ettersom en slik analyse tar høyde for at målinger på lavere analysenivå er innebygd i målinger på høyere analysenivå. Variablene på individnivå (nivå 1) omfatter i denne studien arbeidstakernes NFR, rapporteringer om emosjonelle krav på arbeidsplassen, samt moderatorvariablene “sosial støtte fra kollegaer” og “sosial støtte fra leder”. Arbeidstakernes delte persepsjon av transformasjonsledelse ble målt på gruppenivå (nivå 2), og moderatorhypotesen er her en kryssnivå-interaksjonshypotese. De uavhengige variablene på nivå 1 ble sentrert basert på gruppegjennomsnitt for å gjøre det enklere å sammenligne variansen mellom gruppene (Aiken & West, 1991). Transformasjonsledelse (nivå 2), ble sentrert rundt gjennomsnittet til det totale utvalget for å unngå multikollinearitet (Hofmann & Gavin, 1998).

Flernivåanalysen ble gjennomført med utgangspunkt i stegene beskrevet i boken av Heck og kolleger (2013). Innledningsvis ble det lagt til en nullmodell for å teste om det var en signifikant variasjon i arbeidstakernes NFR på individnivå, samt for å undersøke om dataene var passende for å gjennomføre en flernivåanalyse. Videre ble multivariat-analysene gjennomført trinnvis. For hvert trinn ble “Bayesian information criterion” (BIC) (Schwarz, 1978) notert og $\Delta -2^*$ loglikelihood kalkulert. En reduksjon i BIC tyder på at modellen blir forbedret etter at en variabel blir lagt til. I tillegg vil en reduksjon i $\Delta -2^*$ loglikelihood også vise til forbedring av modellen etter at en variabel blir lagt til, der $-3,84$ blir regnet som tilstrekkelig nedgang. Ettersom variablene i modellen blir lagt til stegvis, er forskjellen i

frihetsgrad 1. Dette kommer av at loglikelihood følger en χ^2 distribusjon (Heck et al., 2013).

I nullmodellen ble det kontrollert for den sosiodemografiske variabelen alder. Resultatene viste til en økning i BIC og $\Delta -2*$ loglikelihood, og modellen ble dermed ikke forbedret. De videre analysene ble derfor gjennomført uten denne variabelen. Ettersom utvalget besto av 94,5% kvinner, ble det ikke kontrollert for variabelen kjønn.

Resultater

Innledende analyser. Det ble utført innledende analyser for å undersøke reliabilitet, gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjon mellom variablene. Resultatene, som vises i tabell 2, viser til at alle variablene signifikant korrelerer med arbeidstakernes NFR. Korrelasjonsanalysene viser også at alle de tre moderatorvariablene (sosial støtte fra leder, sosial støtte fra kollegaer, og transformasjonsledelse), hadde en negativ korrelasjon med arbeidstakeres NFR, som vist i tabell 2.

Faktoranalyse. I tillegg til å gjennomføre faktoranalyser på de enkelte variablene og deres ledd, ble det gjennomført en faktoranalyse med alle fem variablene. Dette ble gjort for å undersøke relasjonen mellom alle variablene samlet og for å bekrefte at dataene utgjorde fem variabler. Resultatene av den overordnede faktoranalysen viste en KMO-verdi på .892 ($p < .000$) og dataene ble dermed regnet som passende for å gjennomføre en slik faktoranalyse. Videre viste analysen, som illustrert i tabell 1, at fire av de fem første komponentene hadde en egenverdi over 1 (7,087, 2,557, 1,624, 1,351, 0,803). Til sammen forklarer de fem variablene 74,563% av variansen. Vanligvis vil man ta med variablene som har en egenverdi på 1 eller høyere (Pallant, 2016). Dette tilsier at fire av de fem variablene burde inkluderes i studien. Skred-testen (scree-test) blir også benyttet for å avgjøre hvor mange variabler som skal anvendes. Cattell (1965) hevdet at man burde ta med variablene som utgjør overgangen mellom “skredet” og utflatingen, og at man heller burde ta med en variabel for mye enn for

lite. Med utgangspunkt i dette tolkes skred-testen slik at fem variabler burde beholdes.

Under kommunalitet (communality), der man ser hvor mye av variansen i hvert ledd som blir forklart, viste analysen at alle leddene har en høy verdi. Alle leddene hadde en verdi på over .57, hvor flertallet var over .7. Ettersom alle leddene hadde relativt høy verdi, vil det redusere sannsynligheten for at mer av variansen kan forklares dersom flere av leddene hadde blitt fjernet (Pallant, 2016). I tillegg til dette viste faktorladningene at alle fem variablene hadde tre eller flere ladninger på over .3, som vist i tabell 1. Basert på dette, i tillegg til at hver av variablene hadde god reliabilitet med høye Cronbachs Alfa verdier og gode “inter-item” korrelasjoner, ble det besluttet at alle fem variablene skulle beholdes.

Tabell 1: Faktorladninger

	1	2	3	4	5
Transformasjonsledelse spm 1	0.925	-0.013	-0.027	0.016	0.02
Transformasjonsledelse spm 2	0.877	-0.01	0.009	0.025	-0.031
Transformasjonsledelse spm 3	0.935	-0.006	0.034	-0.018	0.004
Transformasjonsledelse spm 4	0.884	0.021	-0.002	-0.014	-0.036
NFR spm 1	-0.066	0.635	0.017	-0.03	0.051
NFR spm 2	0.001	0.686	0.062	0.012	0.025
NFR spm 3	0.006	0.617	-0.048	-0.026	0.027
NFR spm 4	0.03	0.793	0.032	0.013	0.025
NFR spm 5	0	0.432	-0.059	-0.007	-0.067
Sosial støtte leder spm 1	0.025	-0.026	-0.013	0.002	-0.925
Sosial støtte leder spm 2	0.045	-0.03	0.031	0.02	-0.808
Sosial støtte leder spm 3	0.182	0.029	0.126	0.058	-0.595
Sosial støtte kolleger spm 1	0.046	0	0.908	0.009	0.053
Sosial støtte kolleger spm 2	0.023	-0.044	0.828	-0.002	-0.021
Sosial støtte kolleger spm 3	-0.053	0.002	0.482	0.037	-0.297
Emosjonelle krav spm 1	0.018	-0.142	-0.031	0.682	-0.051
Emosjonelle krav spm 2	0.02	0.018	0.035	0.789	0.008
Emosjonelle krav spm 3	-0.021	0.05	-0.013	0.794	0.021

Faktor 1= Transformasjonsledelse, faktor 2= NFR, faktor 3= sosial støtte fra kolleger, faktor 4= emosjonelle krav, faktor 5= sosial støtte fra leder

Kriterier for aggregering. Studiens tredje hypotese omhandler arbeidstakernes delte persepsjoner av transformasjonsledelse. For å undersøke denne hypotesen ble transformasjonsledelse, som i utgangspunktet var en variabel på individnivå, aggregert til en variabel på gruppenivå. For å beslutte om dataene var passende for aggregering, ble ICC2 for transformasjonsledelse brukt som veiledning. ICC2 viser til hvor mye av den totale variansen innen individuelle rangeringer som kommer av gruppemedlemskap. ICC2 for transformasjonsledelse ble kalkulert for å rettferdiggjøre aggregeringen fra individnivå til gruppenivå. LeBreton og Senter (2008) anbefalte at ICC burde være over .05. ICC2 for transformasjonsledelse var .197. Dette tyder på at 19,7% av variansen i individuelle responser vedrørende transformasjonsledelse oppsto som følge av gruppemedlemskap. Rwg(j) (James et al., 1984) ble også kalkulert for å undersøke hvorvidt gruppen var enige i sine persepsjoner av lederen. Kalkulasjonene resulterte i en rwg(j) verdi på .82. Denne verdien var over den anbefalte verdien for rwg(j) på .70 (LeBreton & Senter, 2008). Videre tilsier denne verdien at gruppen er enige i om at lederen er transformerende. Oppsummert antyd det ICC2 og rwg(j)-verdiene at dataene tilhørende transformasjonsledelse var passende å aggregere.

Testing av nullmodellen. Nullmodellen ble lagt inn for å undersøke om studiens data var egnet for å gjennomføre en flernivåanalyse, og derav om utfallsvariabelen (NFR) ble påvirket av analysenivå. I dette steget ble ICC1 (Bliese, 2000) regnet ut for å undersøke om responsene blant de ansatte innenfor gruppene var relativt konsistente. ICC1 for NFR ($b = .407$, $p < .001$) var .119, noe som er over den anbefalte verdien på .05 (Heck et al., 2013; LeBreton & Senter, 2008). 11,9 % av den totale variansen i NFR på individnivå kan dermed attribueres til om man jobber i ulike filialer. Etersom ICC1 var over den anbefalte verdien på

.05 (LeBreton & Senter, 2008), ble dataene regnet som passende for å gjennomføre en flernivåanalyse.

Tabell 2: Korrelasjonsmatrise med Cronbachs alfa i diagonalen

	N	Gjennomsnitt	SD	1	2	3	4	5	6	7
Individnivå										
1 Alder	874	45	11.08							
2 Kjønn	874	1.05	0.228	-.186**						
3 NFR	874	0.414	0.346	0.009	-0.062	(.773)				
4 Emosjonelle krav	874	0.813	0.576	.124**	-.070*	.423**	(.809)			
5 Sosial støtte leder	874	2.104	0.803	-.096**	0.031	-.259**	-.370**	(.908)		
6 Sosial støtte kolleger	874	2.255	0.669	-.154**	0.043	-.245**	-.284**	.625**	(.841)	
Gruppenivå										
7 Transformasjonsledelse	874	5.355	1.362	-.076*	0.021	-.252**	-.341**	.720**	.413**	(.954)

*= $p < .05$ (tohalet), **= $p < .001$ (tohalet), parentes = Cronbachs alfa

Hypotese 1. Etter at nullmodellen bekreftet at dataene var passende å anvende i en flernivåanalyse, ble den første hypotesen testet. Hypotese 1 foreslo at det er en positiv sammenheng mellom emosjonelle krav og NFR. Som illustrert i tabell 3 (del 1) viste resultatene at emosjonelle krav ($b = .214$, $p < .001$) var positivt relatert til NFR. Den forklarte variansen på individnivå var .124, og emosjonelle krav forklarte dermed 12,4 % av variansen i NFR på individnivå ($SD=0.004$, $p<.001$). Modellens “fit” viste til en nedgang i $\Delta - 2 \cdot \log$ likelihood og BIC-verdi, noe som tyder på at modellen ble forbedret.

Videre i analysene ble det testet om relasjonen mellom NFR og emosjonelle krav varierer mellom grupper. Resultatene her var ikke signifikante, og loglikelihood og BIC gikk ikke ned.

Tabell 3 del 1: Flernivå regresjonsanalyse: ustandardiserte regresjonskoeffisienter

	Nullmodell	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Intercept	.407*** (. 017)	.407*** (. 017)	.407*** (. 017)	.407*** (. 017)
Fixed effects				
Emosjonelle krav		.214*** (. 020)	.182*** (. 021)	.176*** (. 021)
Sosial støtte leder			-.063*** (. 015)	-0.027 (. 018)
Sosial støtte kollega				-.075*** (. 021)
Transformasjonsledelse				
Interaksjoner				
Sosial støtte leder*				
Emosjonelle krav				
Sosial støtte kollega*				
Emosjonelle krav				
Transformasjonsledelse*				
Emosjonelle krav				
Random parameters				
τ_{00}	.014*** (. 003)	.015*** (. 003)	.015*** (. 003)	.015*** (. 003)
R^2 i %				
σ^2	.105*** (. 005)	.091*** (. 004)	.090*** (. 004)	.088*** (. 004)
R^2 i %		12,4%	1,8%	1,3%
Model fit statistics				
BIC	602.476	501.753	492.299	486.018
Δ BIC		-100,723	-9,454	-6,281
-2 loglikelihood	588.932	488.211	478.759	472.481
Δ -2*loglikelihood		-100,721	-9,452	-6,278

* p <.05, ** p <.01, *** p <.001, parentes = standard avvik

Tabell 3 del 2: Flernivå regresjonsanalyse: ustandardiserte regresjonskoeffisienter

	Modell 5	Modell 6	Modell 7	Modell 8
Intercept	.403*** (. 017)	.403*** (. 017)	.404*** (. 017)	.405*** (. 017)
Fixed effects				
Emosjonelle krav	.174*** (. 021)	.174*** (. 021)	.167*** (. 021)	.170*** (. 021)
Sosial støtte leder	-0.024 (. 019)	-0.026 (. 019)	0.012 (. 022)	0.014 (. 022)
Sosial støtte kollega	-.077*** (. 021)	-.074*** (. 022)	-.077*** (. 022)	-.077*** (. 022)
Transformasjonsledelse			-.036*** (. 010)	-.038*** (. 010)
Interaksjoner				
Sosial støtte leder*	-0.024(. 027)	-0.011(. 035)	-0.002(. 035)	-0.039(. 041)
Emosjonelle krav				
Sosial støtte kollega*		-0.025(. 042)	-0.027(. 042)	-0.026(. 042)
Emosjonelle krav				
Transformasjonsledelse*				0.026(. 016)
Emosjonelle krav				
Random parameters				
τ_{00}	.015*** (. 003)	.015*** (. 003)	.014*** (. 003)	.014*** (. 003)
R ² i %				
σ^2	.089*** (. 004)	.089*** (. 004)	.088*** (. 004)	.088*** (. 004)
R ² i %				
Model fit statistics				
BIC	490.568	494.675	490.533	494.357
Δ BIC	4,55	4.107	-4,142	3,824
-2 loglikelihood	477.033	481.142	477.003	480.829
Δ -2*loglikelihood	4,552	4.109	-4139	3.826

* p <.05, ** p <.01, *** p <.001, parentes = standardfeil

Før hypotese 2a og 2b ble testet, ble sosial støtte fra ledere og sosial støtte fra kollegaer lagt inn i modellen hver for seg. Dette ble gjort for å undersøke sammenhengen mellom de ulike formene for sosial støtte og NFR. Modell 3 i tabell 3 (del 1) viser at sosial støtte fra ledere hadde en signifikant negativ sammenheng med NFR ($b = -.063$, $p <.001$).

Modellens “fit” viser til at $\Delta -2*\log\text{likelihood}$ og BIC-verdien hadde en nedgang fra modell 2 når sammenhengen mellom sosial støtte fra ledere og NFR ble undersøkt, noe som tilsier at modellen ble forbedret. Modell 4 i tabell 3 (del 1) illustrerer at sosial støtte fra kollegaer også hadde en signifikant negativ sammenheng med NFR ($b = -.077, p < .001$). $\Delta -2*\log\text{likelihood}$ og BIC-verdien hadde en nedgang fra modell 3 når sammenhengen mellom sosial støtte fra kolleger og NFR ble undersøkt. Dette tilsier at modellen ble forbedret. Resultatene av disse analysene tilsier dermed at både sosial støtte fra leder og sosial støtte fra kollegaer hadde en direkte effekt på NFR. Etter at sosial støtte fra kollegaer ble lagt inn i modellen, ble sosial støtte fra leder ikke lengre signifikant ($b = -.027, p > .05$).

Hypotese 2a. Etter at den direkte sammenhengen mellom de ulike typene for sosial støtte og NFR ble undersøkt, ble hypotese 2a testet. Hypotese 2a postulerte at sosial støtte fra leder vil moderere relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR. Nærmere bestemt ble det forventet at lederstøtte i denne sammenheng ville fungere som en buffer mellom disse variablene. Sosial støtte fra leder ble derfor lagt inn i modellen som en moderator på individnivå. Resultatene fra analysen viste imidlertid at sosial støtte fra leder ikke signifikant modererte relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR ($b = -.013, p > .05$). Det ble dermed ikke funnet støtte for hypotese 2a. Videre viste modellens “fit” at $\Delta -2*\log\text{likelihood}$ og BIC-verdien ikke hadde en nedgang fra modell 4. Både $\Delta -2*\log\text{likelihood}$ og BIC-verdien hadde en økning på 4,5. Dette tilsier at modellen ikke ble forbedret når moderasjonen ble inkludert i modellen.

Hypotese 2b. Videre i analysene ble det testet for hypotese 2b. Hypotese 2b la frem at sosial støtte fra kollegaer vil bufre relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR. For å teste denne hypotesen ble sosial støtte fra kollegaer lagt inn i modellen som en moderator på individnivå. Resultatene viste til at sosial støtte fra kollegaer ikke hadde en signifikant modererende effekt på relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR ($b = -.025, p > .05$), og

resultatet støttet dermed ikke hypotese 2b. $\Delta -2 \cdot \log$ likelihood og BIC-verdien hadde en økning på 4,1 fra modell 5. Modellens “fit” tilsier dermed at modellen ikke ble forbedret ved å legge inn sosial støtte fra kollegaer.

Hypotese 3. Før hypotese 3 ble testet, ble den direkte sammenhengen mellom transformasjonsledelse og NFR undersøkt. Resultatene fra modell 7, i tabell 3 (del 2), viser at gruppers oppfattelse av transformasjonsledelse hadde en signifikant negativ sammenheng med NFR på gruppenivå ($b = -.036$, $p < .001$). $\Delta -2 \cdot \log$ likelihood og BIC-verdien hadde en signifikant nedgang, og modellens “fit” ble dermed forbedret ved å legge til transformasjonsledelse. Resultatene av denne analysen tilsier dermed at delt persepsjon av transformasjonsledelse hadde en direkte effekt på NFR. Dette impliserer at delt persepsjon av transformasjonsledelse forklarer forskjeller i gjennomsnittet av NFR i de ulike filialene. Videre kan det tolkes som om gjennomsnittet av NFR vil være lavere dersom klimaet for transformasjonsledelse er høyere.

Deretter ble det testet for hypotese 3, som postulerte at delt persepsjon av transformasjonsledelse på arbeidsplassen vil bufre relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR. Resultatene av analysene viste at gruppers opplevelse av transformasjonsledelse ikke modererte relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR ($b = .026$, $p > .05$). Det ble derav ikke funnet støtte for hypotese 3. På bakgrunn av $\Delta -2 \cdot \log$ likelihood og BIC-verdien, ble ikke modellen forbedret når transformasjonsledelse ble lagt inn som moderator på relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR.

Diskusjon

Med utgangspunkt i et utvalg mennesker fra servicesektoren i Belgia, var hensikten med foreliggende studie å undersøke hvorvidt emosjonelle krav på arbeidsplassen kan bidra til NFR hos arbeidstakere, samt om ulike faktorer på både individnivå og gruppenivå kan bidra til å svekke en slik sammenheng ved bruk av en flernivåanalyse. Dette på bakgrunn av

at jobbkrav generelt har vist seg å ha en sammenheng med NFR (Rydstedt & Devereux, 2013; Sluiter et al., 2000; Sluiter et al., 2001), i tillegg til at emosjonelle krav tidligere har vist seg å føre til andre negative helserelevante arbeidsutfall slik som sykefravær (Lund et al., 2005) og psykologisk ubehag (Andrea et al., 2009). Teoretisk begrunnet viser også E-R modellen til Meijman og Mulder (1998) at jobbkrav, slik som emosjonelle krav, kan innebære bruk av ekstra krefter og innsats som videre kan føre til NFR. Resultatene fra foreliggende studie viste at emosjonelle krav hadde en positiv signifikant sammenheng med NFR. Dermed støttet resultatene studiens første hypotese. Et annet fokus på individnivå ble rettet mot sosial støtte fra ledere og sosial støtte fra kolleger. Basert på JD-R teorien (Bakker & Demerouti, 2017) og “bufferhypotesen” ble det i inneværende studie antatt at både sosial støtte fra ledere og sosial støtte fra kolleger ville bufre relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR. Resultatene fra studien viste imidlertid ingen signifikant modereringseffekt av sosial støtte fra verken leder- eller kollegaer.

På bakgrunn av teorien om “crossover” (Westman, 2001) og COR- teorien (Hobfoll, 2001) ble det undersøkt om gruppens delte persepsjoner av lederen kunne påvirke arbeidstakeres NFR ved å svekke effekten av emosjonelle krav. Delt persepsjon av transformasjonsledelse ble undersøkt i et flernivåperspektiv, ettersom flere forskere har etterlyst et større fokus på ledelse utover individnivå (Liao, 2017; Yammarino & Dansereau, 2008). Ved bruk av flernivådesign, ble den modererende effekten av delt persepsjon av transformasjonsledelse på relasjonen mellom emosjonelle krav og arbeidstakeres NFR undersøkt. Studiens tredje hypotese ble imidlertid ikke støttet, da resultatene ikke viste en signifikant modererende effekt mellom emosjonelle krav og arbeidstakeres NFR.

Funn fra inneværende studie er i hovedsak et bidrag til den allerede eksisterende forskningslitteraturen på sammenhengen mellom jobbkrav og NFR (Rydstedt & Devereux, 2013; Sluiter et al., 2000; Sluiter et al., 2001). Tilsynelatende er det derimot få studier som

mer spesifikt har fokusert på relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR (Sluiter et al., 2003), og studien bidrar således til å belyse en slik sammenheng. Til tross for en manglende modererende effekt på flernivå, vil studien også være et bidrag i å utvide den begrensede forskningen som eksisterer vedrørende transformasjonsledelse i et flernivåperspektiv.

Sammenhengen mellom emosjonelle krav og arbeidstakeres NFR

Forskningslitteraturen har i stor grad fokusert på jobbkrav generelt i sammenheng med NFR. Dette har medført et fåtall av studier som har undersøkt den spesifikke sammenhengen mellom emosjonelle krav og NFR. Meijman og Mulder (1998) hevdet i sin E-R modell at jobbkrav som innebærer bruk av ekstra krefter og innsats kan føre til NFR. På bakgrunn av E-R modellen, samt oppfatningen om at ansatte vil bruke ekstra energi på atferds- og emosjonsregulering for å imøtekomme emosjonelle krav (Zohar et al., 2003), ble det antatt at det vil være en positiv sammenheng mellom emosjonelle krav og NFR. Resultatene i foreliggende studie støttet denne antakelsen, da de viste at emosjonelle krav hadde en signifikant positiv sammenheng med arbeidstakernes NFR. Nærmere bestemt viste resultatene at emosjonelle krav forklarte 12,4 % av variansen i arbeidstakernes NFR på individnivå. JD-R teorien (Bakker & Demerouti, 2017) kan også bidra til å forklare sammenhengen mellom emosjonelle krav og NFR. Ifølge det helseskadelige perspektivet i denne teorien, kan emosjonelle krav innebære vedvarende fysisk eller mental anstrengelse, noe som dermed kan resultere i tap av energi (Bakker & Demerouti, 2017). Sett i sammenheng med McEwens (1998) antakelser som tilsier at dette kan bidra til en vedvarende aktivering av allostatiske systemer, kan NFR forekomme dersom arbeidstakere ikke får hentet inn krefter før en ny arbeidsøkt (Meijman & Mulder, 1998). Videre er resultatene fra inneværende studie i tråd med tidligere studier som har funnet at jobbkrav er relatert til høyere NFR (Rydstedt & Devereux, 2013; Sluiter et al., 2000; Sluiter et al., 2001). Mer spesifikt samsvarer resultatene i foreliggende studie med funn fra Sluiter og kolleger (2003), som blant annet fant

en positiv sammenheng mellom emosjonelle krav og NFR. Funnene fra inneværende studie er dermed et bidrag til den begrensede forskningslitteraturen innen dette området.

Den modererende effekten av sosial støtte fra leder og kollegaer

Sosial støtte har innen forskning vært en jobbressurs av interesse over lengre tid (Cohen & Wills, 1985; House et al., 1988; Bakker & Demerouti, 2017). Dette kan ha en sammenheng med at sosial støtte lenge har blitt ansett for å være en viktig miljømessig faktor som kan bufre effekten av ugunstige arbeidsforhold på en rekke helseutfall (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990). I tillegg har JD-R teorien bidratt til betydelig med forskning på jobbressurser som sosial støtte, med bakgrunn i antakelsen om at arbeidstakere som har nok ressurser tilgjengelig i større grad kan unngå ugunstige helseutfall som konsekvens av høye jobbkrav (Bakker & Demerouti, 2017). Tidligere studier har undersøkt effekten av sosial støtte fra ulike kilder, og det har blitt funnet at både sosial støtte fra leder og kollegaer kan redusere arbeidstakeres NFR (Kiss et al., 2008; Biron, 2013). På bakgrunn av teori og tidligere empiri, ble det i foreliggende studie predikert at sosial støtte fra leder og kollegaer ville fungere som en buffer i relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR. Disse hypotesene ble imidlertid ikke støttet.

Selv om resultatene i inneværende studie viste at emosjonelle krav hadde en direkte positiv sammenheng med arbeidstakeres NFR, i tillegg til at sosial støtte fra leder og kollegaer hadde en direkte negativ sammenheng med arbeidstakeres NFR, ble det ikke funnet en signifikant bufrende effekt for sosial støtte. Dette er motstridende i forhold til den såkalte “bufferhypotesen”, som i lang tid har vært den dominerende hypotesen innen forskning på sosial støtte, basert på antakelsen om at sosial støtte bufrer påvirkningen ulike stressorer kan ha på en rekke belastningsutfall (House et al., 1988; Viswesvaran et al., 1999; Shani & Bamberger, 2010). Men forskningslitteraturen preges også av inkonsistente resultater i studier der det undersøkes for den modererende effekten av sosial støtte. En rekke forskere har

allerede gjort seg oppmerksomme på de inkonsistente, og noen ganger motstridende resultatene når det gjelder den modererende effekten av sosial støtte i form av “buffereffekten” (Beehr et al., 2003; Ganster et al., 1986; Viswesvaran et al., 1999).

Flere forskere har hevdet at sammenhengen mellom stressorer, ressurser og belastning avhenger av respektive typer stressorer, ressurser og belastninger (se Cohen & Wills, 1985; Sargent & Terry, 1998; Viswesvaran et al., 1999; Wall et al., 1996). Ifølge de Jonge og Dormann (2003) burde målinger av jobbkraav og jobbressurser utformes mer spesifikt og ensidig for å kunne passe sammen med de forskjellige atferdsmessige, kognitive og emosjonelle konseptene, samt de tilhørende underliggende prosessene. Eksempelvis innebærer dette at et ideelt mål på sosial støtte burde vært delt inn i atferdsmessige, kognitive og emosjonelle dimensjoner. I henhold til resultatene i foreliggende studie, kan dermed teori bak modellen “Demand-Induced Strain Compensation” (DISC; de Jonge & Dormann, 2003) være en mulig forklaring på de manglende modereringseffektene av sosial støtte. DISC-modellen er spesielt utviklet for å forsøke å forklare hvilke aspekter ved jobber som kan aktivere psykologiske kompensasjonsprosesser som følger av belastning, eller balansere utfordrende jobbkraav (de Jonge & Dormann, 2003). Et av prinsippene i DISC er “the Triple match principle” (TMP), og baserer seg på antakelsen om at de sterkeste effektene i hovedsak vil oppstå innenfor samme domene. Et annet viktig aspekt TMP foreslår, er at kraav og ressurser burde matche belastninger relatert til ugunstige helseutfall, i tillegg til at ressursene også burde matche kraavene (Frese, 1999). I DISC ble det mer spesifikt hevdet at eksempelvis emosjonelle kraav og emosjonelle ressurser er mer sannsynlig å påvirke emosjonelle typer belastninger (de Jonge & Dormann, 2003). Emosjonell støtte fra kolleger kan for eksempel bidra til å redusere belastninger forårsaket av emosjonelle jobbkraav (de Jonge & Dormann, 2006). Basert på funn fra to longitudinelle studier fant De Jonge og Dormann (2006) støtte for sine antakelser om at interaksjoner mellom stressorer og ressurser hovedsakelig forekommer

dersom stressorer, ressurser og belastninger tar for seg lignende domener innen menneskelig psykologisk fungering (for eksempel kognitive, emosjonelle eller fysiske) (de Jonge & Dormann, 2006). Mangel på samsvar mellom jobbkrav, jobbbressurs og belastningsutfall i foreliggende studie, kan dermed tenkes å være en mulig teoretisk forklaring på de manglende funnene vedrørende sosial støttes modererende effekt.

På bakgrunn av COR- teorien (Hobfoll, 2001) og “Appraisal theory” (Lazarus & Folkman, 1984) kan det tenkes at relasjonen mellom stressorer og belastninger kan avhenge av det stressnivået som oppleves (Vander Elst et al., 2018). Ifølge Lazarus og Folkman (1984) vil hendelser kun føre til belastninger dersom individet opplever at situasjonen vil ha følger for ens mål og velvære, i tillegg til at han/hun opplever å ikke ha nok ressurser til å håndtere situasjonen. “Appraisal theory” foreslår at hendelser kun vil føre til belastninger dersom individer opplever disse i form av tap eller trusler (Lazarus, 1999). Med bakgrunn i “appraisal theory” vil dermed stressutfall og emosjoner kunne få færre følger dersom situasjonen vurderes som irrelevant (Lazarus, 1999). Basert på dette kan det tenkes at deltakerne i foreliggende studie ikke opplevde de emosjonelle kravene på arbeidsplassen som særlig betydningsfulle. Med bakgrunn i resultater fra foreliggende studie, kan det vurderes om det i utgangspunktet egentlig var behov for en bufrende effekt av sosial støtte på relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR. Resultatene fra Hypotese 1 viste at emosjonelle krav forklarte 12,4% av variansen i NFR på individnivå. Dette innebærer at 87,6 % av variansen i NFR på individnivå kan forklares av andre faktorer. I tillegg til dette viste deskriptive analyser at respondentene opplevde emosjonelle krav i liten grad. Dette fremkommer ved at flertallet av respondenter svarte at de opplever emosjonelle krav “noen ganger”. Etersom sosial støtte innebærer å ha noen å snakke med, der en eksempelvis kan lufte tanker om en stressende situasjon eller daglige frustrerende hendelser i arbeidet (Heaney et al., 1995), kan resultatene dermed indikere at respondentene ikke opplevde emosjonelle krav i arbeidet ofte

nok til at de hadde behov for dette. Dette kan bidra til å forklare hvorfor sosial støtte fra leder og kollegaer hadde en direkte negativ sammenheng med NFR, men ikke bufret relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR.

Den modererende effekten av delt persepsjon av transformasjonsledelse

I tidligere studier har flere positive effekter av transformasjonsledelse blitt rapportert, og ledelsestilnærmingen har eksempelvis blitt funnet å ha konstruktive helsemessige utfall for arbeidstakere (Kuoppala et al., 2008; Skakon et al., 2010). Ettersom et større fokus på ledelse i flernivåperspektiv er etterspurt av en rekke forskere (Liao, 2017; Yammarino & Dansereau, 2008), ble det i inneværende studie undersøkt for den delte persepsjonen av transformasjonsledelse på gruppenivå. Enkelte forskere har også begynt å undersøke transformasjonsledelse i et flernivåperspektiv. Zwingmann og kolleger (2014) fant i sin flernivåstudie at transformasjonsledelse hadde en helsefremmende effekt på de underordnede. Med bakgrunn i funn fra tidligere studier, samt teorien om “crossover” (Westman, 2001) i positiv form og COR- teorien (Hobfoll, 2001), ble det videre antatt at medarbeideres delte persepsjon av transformasjonsledelse ville fungere som en buffer i forholdet mellom arbeidstakers emosjonelle krav og NFR. En slik antakelse ble imidlertid ikke støttet, ettersom resultatene i foreliggende studie ikke viste en signifikant modererende effekt. Delt persepsjon av transformasjonsledelse fungerte dermed ikke som først tiltenkt, ettersom det ikke ble funnet støtte for en bufrende effekt. Til tross for den manglende moderasjonseffekten ble det derimot funnet en direkte effekt av gruppenes delte persepsjon av transformasjonsledelse på NFR i filialene.

Selv om transformasjonsledelse lenge har vært en av de mest omtalte og populære ledelsestilnærmingene, eksisterer det fortsatt uklarheter innen forskningen når det kommer til viktige kontekstuelle faktorer og hvilket analysenivå som er mest passende (Zwingmann et al., 2014). Til tross for at tidligere teori og empiri tilsier at transformasjonsledelse vil være

effektivt i flere ulike situasjoner og typer organisasjoner (Bass, 1985), har det likevel blitt hevdet at enkelte kontekstuelle variabler vil kunne øke eller svekke effektiviteten av transformerende lederatferd (Shamir & Howell, 1999). Ledelse er en dynamisk sosial prosess, noe som innebærer at ledelse ikke fremkommer isolert. Porter og McLaughlin (2006) hevdet derfor at lederatferd kan være mer effektiv dersom den samsvarer med arbeidsmiljøet den utvikles i. Videre hevdet de at forskning på ledelse burde ta høyde for den organisatoriske konteksten (Porter & McLaughlin, 2006) og undersøke omstendighetene som er forbundet med effekter relatert til transformasjonsledelse (Shamir & Howell, 1999; Yukl, 1999). En organisatorisk kontekstvariabel referer til ett eller flere elementer ved organisasjonen i seg selv som kan avgjøre hvilken lederstil som blir anvendt og/eller påvirkningen lederen har på de underordnede (Porter & McLaughlin, 2006). Den organisatoriske konteksten har blitt hevdet å være essensiell når det gjelder påvirkning av lederatferd og utfall relatert til dette (Porter & McLaughlin, 2006). Ved å inkludere variabler som “delt persepsjon av transformasjonsledelse”, har innværende studie ved bruk av flernivåanalyse tatt gruppekonteksten i betraktning. Det er imidlertid ikke tatt høyde for den organisatoriske konteksten ettersom studien kun har tatt utgangspunkt i én organisasjon.

Struktur er en organisatorisk kontekstkomponent som omfatter en rekke aspekter ved en organisasjon. Dette kan være organisasjonens størrelse, form, fysiske avstander mellom individer og grupper, samt den hierarkiske inndelingen av individer og grupper (Porter & McLaughlin, 2006). Foreliggende studie tar utgangspunkt i respondenter som jobber i en organisasjon der arbeidsplassen er inndelt i flere filialer. Inneværende studie har ikke informasjon vedrørende den fysiske avstanden som preger disse filialene, hvorvidt arbeidstakerne har samme leder, hvor mye kontakt det er mellom arbeidstakerne i de ulike filialene eller kontakten mellom underordnede og leder. Ettersom den organisatoriske konteksten kan avgjøre hvilken påvirkning leder kan ha på de underordnede (Porter &

McLaughlin, 2006), kan det tenkes at en organisatorisk faktor som struktur kan bidra til å forklare hvorfor foreliggende studie ikke fant en bufrende effekt av delt persepsjon av transformasjonsledelse.

Den manglende moderasjonseffekten av delt persepsjon av transformasjonsledelse kan også skyldes ulike aspekter ved datasettet som ble anvendt i foreliggende studie. En mulig forklaring på hvorfor det ikke ble funnet en bufrende effekt kan blant annet være at arbeidstakerne ikke opplevde emosjonelle krav ofte nok til at de hadde behov for en ressurs i form av transformasjonsledelse. De deskriptive analysene viste at respondentene i inneværende studie opplevde emosjonelle krav i liten grad, ettersom flertallet av respondenter svarte at de opplever emosjonelle krav "noen ganger". Det kan tenkes at nivået av emosjonelle krav var innenfor grensen til hva arbeidstakerne tåler. Derav kan det videre tenkes at det ikke var nødvendig med delt persepsjon av transformasjonsledelse som en buffer på relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR.

Metodiske betraktninger

For å kunne evaluere studien på en fullkommen måte, vil studiens styrker og begrensinger gjennomgås. Anvendelsen av flernivåanalyser er i tråd med etterspørselen om flere studier med flernivådesign, og mer spesifikt studier med transformasjonsledelse i et flernivåperspektiv (Liao, 2017; Yammarino & Dansereau, 2008). Bruken av flernivåanalyse representerer en viktig styrke ved studien, ettersom en slik analyse har flere fordeler. Eksempelvis blir gruppekonteksten som påvirker individuell atferd og holdninger tatt i betraktning, og det kan dermed argumenteres for at det i større grad tar blir tatt høyde for kompleksiteten av prosessen man er interessert i å undersøke (Heck & Thomas, 2009). Flernivåanalyser tar dermed høyde for at individer i en organisasjon ikke er uavhengige av arbeidsgruppene de er en del av. Flernivådesign kan overkomme begrensinger

som ofte preger enklere analyseteknikker, slik som feilberegninger av standardfeil og feilaktige resultater i sammenheng med “nested data” (Raudenbush & Bryk, 2002).

En annen styrke ved studien er at responsene vedrørende transformasjonsledelse på individnivå ble aggregert. Dette ble gjort for å få et mål på gruppens delte persepsjoner av transformerende ledelse, noe som kan være gunstig av flere grunner. Det kan for eksempel argumenteres for at arbeidstakeres egne persepsjoner av lederen vil være den mest pålitelige kilden til informasjon vedrørende lederens atferd. Målinger av lederatferd fra underordnede kan bidra til å unngå at det oppstår skjevheter mellom ledernes uttrykte verdier og bruksverdier. Uttrykte verdier kan sies å være de verdiene, holdningene og antakelsene som man oppgir å handle ut ifra, mens bruksverdier er de verdiene, holdningene og antakelsene som i virkeligheten styrer atferden til den enkelte. Bruksverdier kan kun observeres gjennom observasjon av andres atferd (Sortland & Einarsen, 2011), og en styrke ved studien kan dermed være at målinger av lederatferd er basert på andres oppfatninger.

Inneværende studie har anvendt tverrsnittsdata, der respondentene har besvart spørreskjemaet én gang (Levin, 2006). Dette tilsier at den avhengige og uavhengige variabelen kun representerer ett måletidspunkt, noe som kan medføre begrensninger rundt hvorvidt man kan trekke slutninger angående prediksjoner eller konklusjoner om kausale sammenhenger. Evnen til å trekke konklusjoner om kausale sammenhenger mellom variablene i innværende studie er dermed begrenset. For å overkomme en slik begrensning, kan det eksempelvis være hensiktsmessig å anvende longitudinelle data.

En annen begrensning ved bruk av tverrsnittsdata kan være at det ikke er mulig å ta høyde for eventuelle opplevde fluktuasjoner relatert til arbeidssituasjonen. Gjennom repeterte målinger kan eventuelle daglige fluktuasjoner muligens jevnes ut over tid (Fisher & To, 2012). Slike repeterte målinger kan for eksempel gjennomføres ved å bruke et dagbokdesign. En fordel med dagbokstudier er de relativt korte tidsintervallene mellom den faktiske

opplevelsen og rapporteringen av denne, noe som reduserer retrospektiv bias og øker validitet og reliabilitet (Bakker et al., 2009). Dagbokstudier kan blant annet lettere fange opp variasjoner i emosjonelle krav og finne de dagene der ansatte har et høyere behov for støtte. Dermed åpner dette opp for muligheten til å undersøke om støtte var tilgjengelig de dagene arbeidstakerne hadde behov for dette. Bruken av dagbokdesign har også vært etterspurt når det gjelder forskning på “crossover” i en organisatorisk setting (Van Eerde et al., 2005; Bakker et al., 2009). Lederatferd har for eksempel vist seg å kunne variere over tid, da ledere ikke alltid utøver konsistent atferd (Johnson et al., 2012). Johnson og kolleger (2012) kvantifiserte de daglige fluktueringene i transformerende ledelsesatferd ($\sigma^2 = 37\%$), og konkluderte med at fluktuasjonene ikke var en konsekvens av målingsfeil, men en representasjon av hverdagen til lederne. Ettersom foreliggende studie er basert på tverrsnittsdata, har det ikke vært mulig å ta høyde for eventuelle opplevde fluktuasjoner av lederatferden.

Spørreskjemaet som ble anvendt for å måle variablene i foreliggende studie skiller mellom sosial støtte fra ledere og kollegaer. Skjemaet har imidlertid ikke et klart skille mellom emosjonell støtte og instrumentell støtte, da disse er slått sammen til ett konstrukt. De Jonge og Dormann (2003) hevdet at et ideelt mål på sosial støtte burde vært delt inn i atferdsmessige, kognitive og emosjonelle dimensjoner (de Jonge & Dormann, 2003). Et uklart skille mellom ulike former for sosial støtte kan dermed være en mulig begrensning ved variablene i studiens spørreskjema, ettersom flere forskere har argumentert for at sosial støtte kan tjene forskjellige formål (Fenlason & Beehr, 1994; House, 1981).

Andre mulige metodiske begrensninger med studien kan være målefeil relatert til bruken av spørreskjema bestående av selv-rapporterte data. Bruken av slike data kan blant annet føre til metodisk varians (common method variance), og innebærer varians som kan tilskrives målemetoden og ikke variabelen i seg selv (Podsakoff et al., 2003). Ettersom

spørreskjema måler respondentenes subjektive opplevelser kan det også medføre målefeil i form av bias som sosial ønskverdighet (Podsakoff et al., 2003), til tross for at respondentenes anonymitet ble sikret. Det kan for eksempel tenkes at respondentene kan underrapportere emosjonelle krav ettersom de kan tolkes som negative. I tillegg kan bias relatert til respondentenes humør og emosjoner på det tidspunktet de fyller ut spørreskjemaet også tenkes å påvirke hvordan de svarer på undersøkelsen (Cohen et al., 1988).

Videre ble arbeidstakernes NFR målt på en to-punktsskala, der svaralternativene er gjensidig utelukkende. Et eksempel på spørsmål brukt for å måle NFR er “en tretthetsfølelse de siste timene av arbeidsdagen, hindrer meg fra å utføre arbeidet mitt like godt som normalt”. Ettersom responskategoriene var ja/nei, vil svarene på et slikt spørsmål noen ganger kunne tenkes å gi et unyansert bilde av NFR. En måleskala med flere responskategorier med svaralternativer som “noen ganger” eller “ofte”, kan i enkelte tilfeller gi et mer nyansert bilde av NFR.

Generaliserbarheten av resultatene i foreliggende studie kan være begrenset. Utvalget bestod av 94,5% kvinner, noe som gjør at studiens resultater i hovedsak er kjønnsbegrenset. Respondentene jobber også innen samme organisasjon, og de representerer dermed ikke et tilfeldig utvalg. Funnene i studien kan derfor være begrenset til å gjelde for ansatte i denne kleskjeden. Likevel kan det tenkes at funnene også kan være overførbare til arbeidstakere som jobber i kleskjeder generelt. En annen begrensning vedrørende studiens generaliserbarhet, er at undersøkelsen tok utgangspunkt i belgiske data. Land har ulike kulturelle verdier og holdninger, også når det gjelder arbeidslivet (se Hofstede, 2001; Minkov & Hofstede, 2014). Dermed kan det være utfordrende å generalisere funnene fra innværende studie til land som ikke preges av de samme kulturelle kjennetegn som Belgia.

Implikasjoner

Teoretiske implikasjoner. I dagens arbeidsliv blir det mer og mer vanlig å arbeide i grupper (Hackman, 2002; Kozlowski & Bell, 2003). Arbeidstakere i en organisasjon påvirker hverandre og deler egenskaper som holdninger, sosialiseringsmønstre og mål (Heck & Thomas, 2009). Det kan derfor være viktig å undersøke gruppens delte oppfatninger. Som en konsekvens av økt gruppearbeid i arbeidslivet har rollen til ledere i stor grad gått fra å gjelde ledelse av enkeltindivider til ledelse av grupper. Mesteparten av forskningen på grupper anerkjenner at kunnskap vedrørende det å lede mennesker kan utvides til gruppenivå, og at det fremdeles eksisterer et behov for en overordnet flernivåteori som omhandler ledelse av grupper (Martinez et al., 2020). Tidligere studier har vist at det eksisterer en sammenheng mellom transformasjonsledelse og underordnedes velvære (Arnold, 2017). Disse studiene har imidlertid ikke tatt hensyn til kollektive aspekter og aspektene på flernivå i henhold til en slik sammenheng. Et av fokusområdene i inneværende oppgave er hvordan gruppens persepsjon av transformasjonsledelse påvirker variabler på individnivå. Foreliggende studie bidrar dermed med kunnskap om gruppers påvirkning på arbeidsplassen, og mer spesifikt hvordan delt persepsjon av transformasjonsledelse kan påvirke arbeidsplassen ettersom det ble funnet en direkte effekt av delt persepsjon av transformasjonsledelse på arbeidstakeres NFR.

I denne oppgaven ble også positiv “crossover” tatt i bruk som en mulig forklaringsmekanisme for hvordan delt persepsjon av transformasjonsledelse kan påvirke variabler på individnivå. Inneværende studie er et av få studier som har undersøkt “crossover” i en organisatorisk sammenheng ved bruk av flernivådesign (se Westman et al., 2011). Tidligere har “crossover” i hovedsak blitt anvendt for å forklare hvordan negative belastninger kan overføres i dyadiske sammenhenger, da særlig mellom ektefeller (Bakker et al., 2009). Som en konsekvens av dette har “crossover”-teorien i liten grad blitt anvendt for å undersøke hvordan arbeidstakere påvirker hverandre (Bakker et al., 2009). I tillegg til dette

har det generelt sett vært begrenset med forskning på positive “crossover”-effekter. Forskning på positive “crossover”-effekter virker også så langt å være begrenset til studier på dyadiske jobb-familie sammenhenger (se Carlson et al., 2019). I tillegg har de fleste tilfeller av forskning på “crossover” blitt undersøkt mellom individer på samme analysenivå (Westman, 2001). Resultatene i inneværende studie støttet ikke hypotesen om at delt persepsjon av transformasjonsledelse ville ha en bufrende effekt på sammenhengen mellom emosjonelle krav og NFR, og det ble derav ikke funnet en indirekte “crossover”-effekt. Det ble likevel funnet en direkte “crossover”-effekt på arbeidstakernes NFR; resultatene viste en negativ sammenheng mellom delt persepsjon av transformasjonsledelse og arbeidstakernes NFR. Dette impliserer at delt persepsjon av transformasjonsledelse kan ha en direkte positiv “crossover”-effekt. Videre kan dette tyde på at gruppers delte oppfatninger muligens kan ha positive utfall for arbeidstakeres helse og velvære, da i form av et lavere NFR, i den forstand at filialers gjennomsnitt av NFR er lavere dersom grad av transformasjonsklima er høyere.

Praktiske implikasjoner. Studien bidrar med å belyse sammenhengen mellom emosjonelle krav og NFR. For arbeid som i stor grad preges av mellommenneskelige interaksjoner, vil kunnskap om en positiv sammenheng mellom emosjonelle krav og NFR være spesielt nyttig. Forskningslitteraturen viser at det er svært få studier som har undersøkt denne relasjonen (Sluiter et al., 2003). Resultater fra inneværende studie som viser at det er en signifikant positiv sammenheng mellom emosjonelle krav og NFR, bidrar til å understreke betydningen av emosjonelle krav på arbeidsplassen, og hvilke helsemessige konsekvenser disse kan ha. For organisasjoner kan dette innebære flere praktiske implikasjoner. Ettersom NFR har vist seg å være et tidlig tegn på mer langvarig utmattelse og redusert velvære (Sonnentag & Zijlstra, 2006), kan det å være oppmerksom på arbeidstakeres NFR være gunstig i forebyggingen av slike negative helseutfall. Sonnentag og Zijlstra (2006) foreslo at en implementering av policyer som forhindrer lange arbeidsdager og fremmer en aktiv livsstil

etter jobb kan hjelpe individer med å løsrive seg fra daglige arbeidsbelastninger. Dette kan tenkes å forhindre forekomsten av NFR hos arbeidstakere. I tillegg til organisasjoners overordnede policyer, kan ulike intervensjoner ha fordelaktige effekter. En studie av Grover og kolleger (2016) fant eksempelvis at arbeidstakere som praktiserte “mindfulness” hadde en tendens til å oppleve lavere grad av emosjonelle krav ettersom de hadde en økt forståelse av disse kravene og hvilken effekt de kunne ha på sin egen helse. På bakgrunn av en god introspektiv forståelse, var de derfor bedre utrustet til å håndtere de emosjonelle kravene på måter som ikke vil medføre stress eller belastninger. Dermed kan det tenkes at “mindfulness” også vil kunne bidra til å forhindre forekomsten av NFR.

JD-R teorien (Bakker & Demerouti, 2017) har også blitt anvendt i praksis på ulike måter opp gjennom årene, og har bidratt til flere intervensjoner på arbeidsplassen. En populær måte å anvende JD-R teorien på er ved bruk av “JD-R monitor”. Dette instrumentet baserer seg på et elektronisk spørreskjema som arbeidstakere kan besvare ved å fylle ut en rekke spørsmål angående ulike jobbkrav, ressurser, velvære og atferder. Arbeidstakerne mottar videre en elektronisk tilbakemelding som tar for seg den enkeltes vurdering av hvilke jobbkrav og jobbressurser som er fremtredende på gjeldende arbeidsplass, samt utfall relatert til velvære (Bakker & Demerouti, 2017). Arbeidstakere i serviceyrker kan i større grad oppleve emosjonelle krav, ettersom slike krav kan være mer fremtredende på denne typen arbeidsplasser. Emosjonelle krav kan i denne sammenheng være en konsekvens av at arbeidstakere i slike yrker ofte blir utsatt for en rekke spesifikke og motstridende krav fra blant annet kunder (Berthelsen, 2017). “JD-R monitor” vil kunne bidra til at organisasjoner lettere kan skreddersy intervensjoner rettet mot den enkelte arbeidstaker. Dersom arbeidstakere rapporterer at det eksisterer emosjonelle krav på arbeidsplassen og at disse oppleves som stressende, kan tilbakemeldingen arbeidstakeren får diskuteres sammen med en leder. Informasjonen som fremkommer her kan videre brukes

til å gjøre eventuelle endringer relatert til arbeidet (Bakker & Demerouti, 2017). I tillegg til intervensjoner på individnivå, kan informasjonen som fremkommer av de personlige tilbakemeldingene også brukes til å utarbeide intervensjoner som kan implementeres på gruppe- og organisasjonsnivå. Slike intervensjoner kan eksempelvis innebære opplæringsprogrammer for både arbeidstakere og ledere, “team-building” eller en kulturendring med fokus på å blant annet lære arbeidstakerne å hjelpe hverandre og å be andre om hjelp (Schaufeli & Taris, 2014). For at organisasjoner i større grad skal kunne unngå forekomsten av emosjonelle krav og negative konsekvenser relatert til NFR hos arbeidstakere, kan blant annet “mindfulness” og “JD-R monitor” være nyttige hjelpemidler.

Fremtidig forskning

Inneværende studie er basert på selvrapporterte tverrsnittdata, og har dermed begrensninger vedrørende kausalitet. Sammenhenger funnet i denne studien burde derfor tolkes med varsomhet ettersom dataene kun representerer ett måletidspunkt, og som videre innebærer at man ikke kan trekke slutninger om kausale sammenhenger (Bolger et al., 2003). For fremtidige studier kan det dermed være hensiktsmessig å undersøke lignende variabler ved bruk av et longitudinelt design. Longitudinelle studier omfatter flere måletidspunkt, noe som gjør det mulig å etablere et årsaks-virkningsforhold over tid (Caruana et al., 2015). Tidligere forskning har indikert at det tar tid for endringer i helse og velvære å utfolde seg, og at for korte tidsintervaller kan hindre forskere i å fange opp endringer relatert til helse (Sanchez & Viswesvaran, 2002). Dette tilsier at for korte tidsintervaller kan gjøre det vanskeligere å fange opp de endringene i helse og velvære som skyldes transformasjonsledelse (Tafvelin et al., 2011), som for eksempel NFR. I henhold til foreliggende studie, vil longitudinelle data kunne ta hensyn til hvor lenge de underordnede har blitt eksponert for input fra lederen. Det kommer sjeldent frem i studier hvor lenge de underordnede har blitt eksponert for transformerende lederatferd før målingene blir

gjennomført, og kunnskap om dette er heller ikke inkludert i inneværende studie. Det kan tenkes at transformasjonsledelse vil kunne ha en annen effekt etter en periode på seks måneder enn etter en periode på fire år (Shamir, 2011). På bakgrunn av dette oppfordret Shamir (2011) til at fremtidige studier på ledelse i større grad burde ta tidsaspektet i betraktning.

Positiv “crossover” på arbeidsplassen har generelt mottatt lite oppmerksomhet i forskningslitteraturen (Carlson et al., 2011), noe som gjenspeiles i mangelen på studier som har undersøkt dette. I fremtidig forskning kunne det dermed vært interessant å undersøke den positive “crossover”-effekten av andre konstruktive ledelsesstiler i sammenheng med NFR hos arbeidstakere. Dette på bakgrunn av at det ikke virker å eksistere forskning som tidligere har undersøkt positiv “crossover” i form av ledelse på gruppenivå i henhold til arbeidstakeres NFR. Videre oppfordret Martinez og kolleger (2020) fremtidig forskning til å i større grad ta “top-down” effekter av kontekstuelle faktorer som ledelse i betraktning. Etersom det ikke ble funnet en bufrende effekt av delt persepsjon av transformasjonsledelse i utvalget som ble benyttet i foreliggende studie, kunne det vært interessant å undersøke en lignende sammenheng med utgangspunkt i et annet utvalg der emosjonelle krav kan være mer fremtredende, da for eksempel arbeidstakere innen helsesektoren. Dette ville videre vært i tråd med oppfordringer om mer forskning på den modererende effekten av transformasjonsledelse sett i sammenheng med arbeidstakeres velvære på gruppenivå (Arnold, 2017).

Selv om en rekke forskere anerkjenner viktigheten av sosial støtte på arbeidsplassen (se Chiaburu & Harrison, 2008; Dawson et al., 2016; French et al., 2018; Halbesleben, 2006; Viswesvaran et al., 1999), og dermed fortsetter å bidra til den omfattende litteraturen som fremdeles er i vekst, eksisterer det likevel flere essensielle begrensninger når det gjelder forskning på sosial støtte i en organisatorisk sammenheng (Jolly et al., 2020). En av disse begrensningene omhandler mangelen på begrepsmessig klarhet (Ganster et al., 1986; Beehr;

1995). Inkonsistente eller motstridende konseptualiseringer kan være et hinder for den teoretiske utviklingen innen forskningsfeltet. En klar og konsistent definisjon kan gjøre det lettere å sammenligne funn på tvers av studier og videre bidra til en bredere oversikt over hvilken kunnskap som eksisterer innen forskning på sosial støtte (Jolly et al., 2020). Det har også blitt rapportert at flere studier fremdeles ikke evner å matche krav og støtte enten konseptuelt, metodisk eller begge på en hensiktsmessig måte (Jolly et al., 2020). Dette understreker behovet for et godt konseptuelt rammeverk som kan gi bedre innsikt i når og hvorfor visse typer og former for sosial støtte kan vise til sterke eller svake modererende og/eller direkte effekter, gitt en bestemt kontekst eller et sett med jobbkrav. I et forsøk på å drive forskningen på sosial støtte videre, utarbeidet Jolly og kolleger (2020) et integrert rammeverk. Rammeverket bygger på Bakker og Demerouti (2017) sin JD-R teori, og fungerer i hovedsak som et omfattende “konseptuelt kart”, som viser hvordan sosial støtte, uavhengig av og sammen med jobbkrav, kan forme arbeidsmessige utfall via intrapersonlige og mellommenneskelige prosesser (Jolly et al., 2020). For fremtidig forskning kan slike rammeverk dermed være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i for å få en mer helhetlig forståelse av når og hvorfor sosial støtte modererer.

Ulike effekter av sosial støtte har vist seg å kunne avhenge av kilden (Tews et al, 2020; Toker et al., 2015), antakeligvis på grunn av ulike intrapersonlige og mellommenneskelige prosesser. Selv om ulike former for sosial støtte i noen tilfeller har vist seg å ha ulike effekter på forskjellige utfall (Chiaburu & Harrison, 2008), er det imidlertid en mangel på studier som skiller mellom støtte fra ulike kilder innen dette forskningsfeltet (Jolly et al., 2020). Inneværende studie er dermed et bidrag til forskningslitteraturen på dette området, selv om det ikke ble funnet støtte for modererende effekter av lederstøtte eller støtte fra andre kollegaer. I fremtidige studier kunne det vært hensiktsmessig å inkludere andre kilder til støtte som moderator i relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR. Eksempelvis

kan støtte fra ektefeller tillate arbeidstakere å diskutere arbeidsrelaterte problemer, noe som kan bidra til at disse blir sett fra et annet perspektiv (Lim, 1996). Dermed kan det tenkes at støtte fra ikke-arbeidsrelaterte kilder kan bidra til å svekke effekten av emosjonelle krav på NFR på andre måter enn den støtten som mottas fra arbeidsrelaterte kilder.

Konklusjon

Hensikten med inneværende studie var å undersøke hvorvidt emosjonelle krav ville ha en positiv sammenheng med arbeidstakeres NFR, og om en slik sammenheng kunne svekkes ved å inkludere forskjellige faktorer på både individnivå og gruppenivå. NFR kan bidra til å forklare hvordan stressende arbeidsbetingelser og arbeidstakeres umiddelbare reaksjoner tilhørende disse over tid kan virke helseskadelige. E-R modellen (Meijman & Mulder, 1998) og tidligere empiri tyder på at NFR kan oppstå som en konsekvens av at arbeidstakere vil bruke ekstra energi på atferds- og emosjonsregulering for å imøtekomme emosjonelle krav (Zohar et al., 2003). Resultatene fra analysen illustrerte en positiv sammenheng mellom emosjonelle krav og NFR. Dette bidrar blant annet til å understreke betydningen emosjonelle krav kan ha på arbeidsplassen samt hvilke helsemessige konsekvenser disse kan ha. Et annet mål med studien var derfor å undersøke om jobbressursen sosial støtte kunne bufre relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR. Mer spesifikt ble sosial støtte fra leder og kollegaer inkludert som moderatorer i studien, ettersom det fremdeles er begrenset med kunnskap om ulike kilder til sosial støtte kan ha en bufrende effekt på forskjellige aspekter ved forholdet mellom belastninger og helse. Resultatene viste imidlertid at verken sosial støtte fra leder eller kollegaer fungerte som buffere på sammenhengen mellom emosjonelle krav og NFR.

Videre ble delt persepsjon av transformasjonsledelse på gruppenivå inkludert i studien. På bakgrunn av “crossover”- teori (Westman, 2001) og COR- teorien (Hobfoll, 2001) ble det antatt at delt persepsjon av transformasjonsledelse ville ha en bufrende effekt på

relasjonen mellom emosjonelle krav og NFR. Denne antakelsen ble derimot ikke støttet. Studien vil likevel være et bidrag til forskningslitteraturen på dette området, da det til vår kunnskap ikke eksisterer tidligere studier som har undersøkt delt persepsjon av transformasjonsledelse som moderator i henhold til NFR. Ved å ta kontekstuelle faktorer som ledelse i betraktning sett i sammenheng med arbeidstakeres helse og velvære, kan fremtidige studier tenkes å produsere andre resultater ved å anvende et longitudinelt design. Dette vil være viktig kunnskap i årene framover. Fokus på teambasert produksjon vil sannsynligvis fortsette å øke, i tillegg til at arbeidsplasser i større grad preges av gjensidig avhengighet, noe som kan øke muligheten for at “crossover”-effekter oppstår på arbeidsplassen.

Referanser

- Aagestad C. (2013). *Arbeidsmiljøet i Norge og EU - en sammenligning*. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Andrea, H., Bültmann, U., van Amelsvoort, L. G., & Kant, Y. (2009). The incidence of anxiety and depression among employees—the role of psychosocial work characteristics. *Depression and anxiety*, 26(11), 1040-1048. doi:10.1002/da.20518
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. doi:10.1037/ocp0000062
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003) Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417. doi: 10.1080/13594320344000165
- Bakker, A. B., Westman, M., & van Emmerik, I. H. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 206-219. doi: 10.1108/02683940910939304
- Bass, B. M. (1985). *Transformational leadership and performance beyond expectation*. Free

Press

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
doi:10.1080/135943299398410
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum.
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M., & Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220-231. doi:10.1037/1076-8998.8.3.220
- Belkic, K.L., Landsbergis, P. A., Schnall, P. L., & Baker, D. (2004). Is job strain a major source of cardiovascular disease risk. A critical review of the empirical evidence with a clinical perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 30(2), 85-128.
- Bennett, A. A., Bakker, A.B., & Field, J.G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 262-275. doi:10.1002/job.2217
- Berthelsen, H., Westerlund, H., Hakanen, J. J., & Kristensen, T. S. (2017). It is not just about occupation, but also about where you work. *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, 45(4), 372-379. doi:10.1111/cdoe.12300
- Biron, M. (2013). Effective and ineffective support: How different sources of support buffer the short- and long-term effects of a working day. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 150-164. doi:10.1080/1359432X.2011.640772

- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. I K. J., Klein & S. W. J., Kozlowski, (Red.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (s. 349-381). Jossey-Bass.
- Bliese, P. D., & Halverson, R.R. (1998). Group consensus and psychological well-being: A large field study. *Journal of Applied Social Psychology, 28*(7), 563-580. doi: 10.1111/j.1559-1816.1998.tb01720.x
- Bliese, P. D., & T.W. Britt. (2001). Social support, group consensus and stressor-strain relationships: Social context matters. *Journal of Organizational Behavior, 22*(4), 425-436. doi:10.1002/job.95
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual review of psychology, 54*(1), 579-616. doi: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145030
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R., & Wethington, E. (1989). The contagion of stress across multiple roles. *Journal of Marriage and the Family, 51*(1), 175–183. doi: 10.2307/352378
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 365-379. doi: 10.1348/096317903769647229
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology, 14*(3), 389-405. doi: 10.1023/A:1022991115523
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., & Whitten, D. (2011). Pay it forward: The positive crossover effects of supervisor work—family enrichment. *Journal of Management, 37*(3), 770-789. doi:10.1177/0149206310363613

- Carlson, D. S., Thompson, M. J., Crawford, W. S., & Kacmar, K. M. (2019). Spillover and crossover of work resources: A test of the positive flow of resources through work family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(6), 709-722. doi: 10.1002/job.2363
- Caruana, E. J., Roman, M., Hernández-Sánchez, J., & Solli, P. (2015). Longitudinal studies. *Journal of thoracic disease*, *7*(11), 537-540. doi:10.3978/j.issn.2072-1439.2015.10.63
- Cattell, R. B. (1965). A biometrics invited paper. Factor analysis: An introduction to essentials I. *The purpose and underlying models. Biometrics*, *21*(1), 190-215.
- Chiaburu, D. S., & D. A. Harrison (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Co-Workers Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1081-1103. doi:10.1037/0021-9010.93.5.1082
- Chuang, A., Lee, C. Y., & Shen, C. T. (2014). A multilevel perspective on the relationship between interpersonal justice and negative feedback-seeking behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *31*(1), 59–74. doi:10.1002/cjas.1277
- Cohen, L. H., Towbes, L. C., & Flocco, R. (1988). Effects of induced mood on self-reported life events and perceived and received social support. *Journal of Personality and Social Psychology*, *55*(4), 669-674. doi:10.1037/0022-3514.55.4.669
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, *98*(2), 310–357. doi:10.1037/0033-2909.98.2.310
- Craig, A., & Cooper, R. E. (1992). Symptoms of acute and chronic fatigue. I A. P., Smith & D. M., Jones (Red.), *Handbook of Human Performance* (s. 289–339). Academic Press.
- Day, D. V., & Schyns, B. (2010). The importance of agreement and consensus in leadership research: Introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *19*(3), 253-258. doi:10.1080/13594320903448766

- Dawson, K. M., O'Brien, K. E., & Beehr, T. A. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand–control–support model of occupational stress: A proposed theory revision. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 397–415. doi:10.1002/job.2049
- De Croon, E. M., Sluiter, J. K., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Need for recovery after work predicts sickness absence: A 2-Year prospective cohort study in truck drivers. *Journal of Psychosomatic Research*, 55(4), 331-339, doi:10.1016/S0022-3999(02)00630-X
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2003). The DISC Model: Demand-Induced Strain Compensation mechanisms in job stress. I M. Dollard, H. R. Winefield, & A. H. Winefield (Red.), *Occupational Stress in the Service Professions* (s. 43–74). Taylor and Francis. doi:10.1201/9780203422809-5
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources and strain at work: A longitudinal test of the Triple-Match Principle. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1359-1374. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1359
- De Jonge, J., Le Blanc, P. M., Peeters, M. C., & Noordam, H. (2008). Emotional job demands and the role of matching job resources: A cross-sectional survey study among health care workers. *International Journal of nursing studies*, 45(10), 1460-1469. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2007.11.002
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2003). The very best of the millennium: Longitudinal research and the demand-control (-support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282–307. doi:10.1037/1076-8998.8.4.282
- De Vellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications* (3. utg.). Sage.
- De Vries, J., Michielsen, H.J., & Van Heck, G. L. (2003) Assessment of fatigue among

working people: a comparison of six questionnaires. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), 10-15. doi:10.1136/oem.60.suppl_1.i10

Demerouti, E. (2012). The spillover and crossover of resources among partners: The role of work-self and family-self facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 184–195. doi:10.1037/a0026877.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A. E., & Taris, T. W.

(2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. *Occupational Stress and Well being*, 7, 85-123. doi:10.1108/S1479-3555(2009)0000007006

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001).

The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499 –512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499

Duarte, J., Berthelsen, H., & Owen, M. (2020). Not All Emotional Demands Are the Same: Emotional Demands from Clients' or Co-Workers' Relations Have Different Associations with Well-Being in Service Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7738.

doi:10.3390/ijerph17217738

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. doi: 10.5465/3069307

Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459- 478. doi:10.5465/amr.2004.13670967

Feinberg, B. J., Ostroff, C., & Burke, W. W. (2005). The role of within-group agreement in

- understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 471-488. doi:10.1348/096317905X26156
- Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 157-175. doi: 10.1002/job.4030150205
- Fisher, C. D., & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 865–877. doi:10.1002/job.1803
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284– 314. doi:10.1037/bul0000120
- Frese, M. (1999). Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 179-192. doi:10.1037/1076-8998.4.3.179
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, health and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 187–199. doi:10.1037/1076-8998.10.3.187
- Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A., & Barger, P. (2010). Happy, healthy and productive: The role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 977–983. doi:10.1037/a0019462
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 102-110. doi: 10.1037/0021-9010.71.1.102
- Geurts, S. A. E., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian*

Journal of Work, Environment & Health, 32(6). 482–492.

Gong, T., Yi, Y., & Choi, J. N. (2014). Helping employees deal with dysfunctional customers:

The underlying employeeperceived justice mechanism. *Journal of Service Research*,

17(1), 102-116. doi:10.1177/1094670513504463

Grover, L. G., Teo, T. T. S., Pick, D., & Roche, M. (2016). Mindfulness as a personal

resource to reduce work stress in the job demands-resources model. *Stress and Health*,

33(4), 426-436. doi:10.1002/smi.2726

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performance*. Harvard

Business School Press.

Hakanen, J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources Model: A

three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work

engagement. *Work and Stress*, 22(3), 224–241. doi:10.1080/02678370802379432

Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of

the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1),134–145.

doi:10.1037/0021-9010.91.5.1134

Haly, M. K. (2009). A review of contemporary research on the relationship between

occupational stress and social support: Where are we now? *The Australian and New*

Zealand Journal of Organizational Psychology, 2(1), 44–63.

Heaney, C. A., Price, R. H., & Rafferty, J. (1995). Increasing coping resources at work: A

field experiment to increase social support, improve work team functioning, and

enhance employee mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 335-352.

doi:10.1002/job.4030160405

Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at

work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1),

137–162. doi:10.5465/amr.2008.27749365

- Heck, R. H., & Thomas, S. L. (2009). *An introduction to multilevel modeling techniques* (2. utg.). Routledge.
- Heck, R. H. Thomas, S. L., & Tabata, L. N. (2013). *Multilevel and longitudinal modeling with IBM SPSS*. Routledge.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 222-235.
doi:10.1016/j.jvb.2006.03.002
- Himle, D. P., Jayaratne, S., & Thyness, P. (1991). Buffering effects of four social support types on burnout among social workers. *Social Work Research and Abstracts*, 27(1), 22-27. doi:10.1093/swra/27.1.22
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. doi:10.1111/1464-0597.00062
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. doi:10.1037/1089-2680.6.4.307
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 116-122. doi:10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x
- Hobfoll, S. E., Parris, M., & Stephens, A. (1990). Social support during extreme stress: Consequences and intervention. I Sarason, B. R., Sarason, I. G. & Pierce, G. R. (Red.), *Social Support: An Interactional View* (s. 454–481). New York: Wiley.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.

- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24(5), 623–641. doi:10.1177/014920639802400504
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.
- House, J. S., Landis, K. R., & Umberson, D. (1988). Social relationships and health. *Science*, 241(4865), 540–545. doi:10.1126/science.3399889
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. I M. M., Chemers, & R., Ayman (Red.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (s. 81–103). Academic Press.
- Hox, J. J. (1995). *Applied multilevel analysis*. TT-Publikaties.
- Jansen, N. W. H., Kant, I. J., & van den Brandt, P. A. (2002). Need for recovery in the working population: Description and associations with fatigue and psychological distress. *International Journal of Behavioural Medicine*, 9(4), 322-340. doi: 10.1207/S15327558IJBM0904_03
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98. doi: 10.1037/0021-9010.69.1.85
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342. doi: 10.2105/AJPH.78.10.1336

- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C.-H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1262–1272. doi:10.1037/a0029043
- Jolly, P., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2020). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 42*(2), 229-251. doi: 10.1002/job.2485
- Joudrey, A. D., & Wallace, J. E. (2009). Leisure as a coping resource. A test of the job demand-control-support model. *Human Relations, 62*(2), 195–217. doi: 10.1177/0018726708100357
- Jung, D., & Avolio, B. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior, 21*(8), 949-964. doi:10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F
- Jung, D., & Sosik, J. (1999). Effects of group characteristics on work group performance: A longitudinal investigation. *Group Dynamics, 3*(4), 279-290. doi:10.1037/1089-2699.3.4.279
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Health, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Kinman, G., Wray, S., & Strange, C. (2011). Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: the role of workplace social support. *Educational Psychology, 31*(7), 843-856. doi:10.1080/01443410.2011.608650
- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands–resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(6), 805-832. doi: 10.1080/1359432X.2010.524411

- Kiss, P., De Meester, M., & Braeckman, L. (2008). Differences between younger and older workers in the need for recovery after work. *International archives of occupational and environmental health*, 81(3), 311-320. doi:10.1007/s00420-007-0215-y
- Klauss, R., & Bass, B. M. (1982). *Interpersonal communication in organizations*. Academic Press.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 3–16. doi:10.1037/0021-9010.86.1.3
- Korek, S., Felfe, J., & Zaepernick-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 364-387. doi:10.1080/13594320902996336
- Korpela, K., & Kinnunen, U. (2010). How is leisure time interacting with nature related to the need for recovery from work demands? Testing multiple mediators. *Leisure Sciences*, 33(1), 1-14. doi:10.1080/01490400.2011.533103
- Kossek, E. E., Petty, R. A., Bodner, T. E., Perrigino, M. B., Hammer, L. B., Yragui, N. L., & Michel, J. S. (2018). Lasting impression: Transformational leadership and family supportive supervision as resources for well-being and performance. *Occupational Health Science*, 2(1), 1-24. doi:0.1007/s41542-018-0012-x
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. I W. C. Borman , D. R. Ilgen , & R. J. Klimoski (Red.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, (s. 333-375). Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership:

- Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546–553.
doi:10.1037/0021-9010.74.4.546
- 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. doi:10.1097/JOM.0b013e31817e918d
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion*. Springer Publishing Company, Inc.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company, Inc.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852. doi: 10.1177/1094428106296642
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133. doi: 10.1037/0021-9010.81.2.123
- Levin, K. A. (2006). Study design III: Cross-sectional studies. *Evidence-based Dentistry*, 7(1), 24-25. doi:10.1038/sj.ebd.6400375
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.010
- Lim, V. K. G. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 49(2), 171-194.
doi:10.1177/001872679604900203
- Lings, I., Durden, G., Lee, N., & Cadogan, J. W. (2014). Socio-emotional and operational demands on service employees. *Journal of Business Research*, 67(10), 2132-2138.
doi:10.1016/j.jbusres.2014.04.022

- Lund, T., Labriola, M., Christensen, K. B., Bültmann, U., Villadsen, E., & Burr, H. (2005). Psychosocial work environment exposures as risk factors for long-term sickness absence among Danish employees: results from DWECS/DREAM. *Journal of occupational and environmental medicine*, 47(11), 1141-1147. doi:10.1097/01.jom.0000174301.80318.f2
- Lundberg, U., & Frankenhaeuser, M. (1980). Pituitary-adrenal and sympathetic-adrenal correlates of distress and effort. *Journal of Psychosomatic Research*, 24(3-4), 125-130. doi:10.1016/0022-3999(80)90033-1
- Madsen, I. E., Diderichsen, F., Burr, H., & Rugulies, R. (2010). Person-related work and incident use of antidepressants: relations and mediating factors from the Danish work environment cohort study. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 36(6), 435-444.
- Madsen, I. E. H., Hanson, L. L. M., Rugulies, R., Theorell, T., Burr, H., Diderichsen, F., & Westerlund, H. (2014). Does good leadership buffer effects of high emotional demands at work on risk of antidepressant treatment? A prospective study from two Nordic countries. *Social Psychiatry Psychiatric Epidemiology*, 49(8), 1209–1218. doi: 10.1007/s00127-014-0836-x
- Martinez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our boss is a good boss! Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 87-94. doi:10.5093/jwop2020a10
- McEwen, B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840(1), 33–44. doi:10.1111/j.1749-6632.1998.tb09546.x
- McEwen, B. S., & Stellar, E. (1993). Stress and the individual. *Archives of Internal Medicine*,

153(18), 2093-2101. doi:10.1001/archinte.1993.00410180039004

Meijman, T. F., Mulder, G., & van Dormolen, M. (1992). Workload of driving examiners:

A psychophysiological field study. I H., Kragt

(Red.), *Enhancing industrial performances* (s. 245-260). Taylor & Francis

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. I Drenth, P. J. D.,

Drenth, H., Thierry, & C. J., de Wolff (Red.), *A Handbook of Work and*

Organizational Psychology (s. 5-33). Psychology Press

Minkov, M., & Hofstede, G. (2014). Clustering of 316 European regions on measures of

values: Do Europe's countries have national cultures? *Cross-Cultural Research*, 48(2),

144-176. doi:10.1177/10693971113510866

Neff, A., Sonnentag, S., Niessen, C., & Unger, D. (2015). The crossover of self-esteem: A

longitudinal perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,

24(2), 197-210. doi:10.1080/1359432X.2013.856298

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational

leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being:

A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, 16-32. doi:10.1080/02678370801979430

Notelaers, G., De Witte, H. D., van Veldhoven, M. J. P. M., & Vermunt, J. K. (2007). The

short inventory to monitor psychosocial hazards: Combining latent class modeling and

structural equation modeling to monitor and to evaluate intervention programs.

Intervention Practices in Firms, 161-172.

Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of*

subordinates (SALTSA-rapport 1).

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.1005&rep=rep1&type>

=pdf

Pallant, J. (2016). *SPSS Survival manual: a step by step guide to data analysis using IBM*

SPSS (6th ed.) Open University Press.

Pindek, S., Lucianetti, L., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2020). Employee to leader crossover of workload and physical strain. *International Journal of Stress Management*, 27(4), 326-334. doi:10.1037/str0000211

Management, 27(4), 326-334. doi:10.1037/str0000211

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879

Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.002

Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002), *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, 2. utg. Sage Publications.

Rodriguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B.

(2012). Reciprocal relationships between job demands, job resources, and recovery opportunities. *Journal of personnel psychology*, 11(2), 86-94. doi: 10.1027/1866-5888/a000049

Rydstedt, L. W., Cropley, M., Devereux, J. J., & Michalianou, G. (2008).

The relationship between long-term job strain and morning and evening saliva cortisol secretion among white collar workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 105-113. doi:10.1037/1076-8998.13.2.105

Rydstedt, L. W., & Devereux, J. J. (2013). Psychosocial job strain and sleep quality interaction leading to insufficient recovery. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(11), 5963-5872. doi:10.3390/ijerph10115863

Salanova, M., Schaufeli, W., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of

- resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 118–131). Psychology Press
- Sanchez, J. I., & Viswesvaran, C. (2002). The effects of temporal separation on the relations between self-reported stressors and strains. *Organizational Research Methods*, 5(2), 173-183. doi:10.1177/1094428102005002003
- Santa-Maria, A., Wörfel, F., Wolter, C., Gusy, B., Rotter, M., Stark, S., Kleiber, D., & Renneberg, B. (2018). The role of job demands and job resources in the development of emotional exhaustion, depression, and anxiety among police officers. *Police Quarterly*, 21(1), 109-134. doi:10.1177/1098611117743957
- Sargent, L. D., & Terry, D. J. (1998). The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(3), 219-236. doi:10.1111/j.2044-8325.1998.tb00674.x
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. I *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*. Springer. doi:10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schwarz, G. (1978). Estimating the dimension of a model. *The Annals of Statistics*, 6(2), 461-464. doi:10.1214/aos/1176344136
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037//0003-066x.55.1.5
- Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in

leadership research. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 307-315. doi:

10.1016/j.leaqua.2011.02.006

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic

leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4(4), 577-594.

doi:10.1287/orsc.4.4.577

Shamir, B., & Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the

emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2),

257-283. doi:10.1016/S1048-9843(99)00014-4

Shani, I. N., & Bamberger, P. A. (2010). Explaining the variable effects of social support on
work-based stressor-strain relations: The role of perceived pattern of support exchange.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 114(1), 49-63. doi:

10.1016/j.obhdp.2010.09.002

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours
and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic

review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139. doi:

10.1080/02678373.2010.495262

Sluiter, J. K., de Croon, E. M., Meijman, T. F., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Need for

recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of

subjective health complaints. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*,

60(1), 62-70. doi:10.1136/oem.60.suppl_1.i62

Sluiter, J. K., Frings-Dresen, M. H. W., Meijman, T. F., & van der Beek, A. J. (2000).

Reactivity and recovery from different types of work measured by catecholamines and
cortisol: A systematic literature overview. *Occupational Environmental Medicine*,

57(5), 298-315. doi:10.1136/oem.57.5.298

Sluiter, J. K., Frings-Dresen, M. H. W., van der Beek, A. J., & Meijman, T. F. (2001). The

relation between work-induced neuroendocrine reactivity and recovery, subjective need for recovery, and health status. *Journal of Psychosomatic Research*, 50(1), 29-37.

doi:10.1016/S0022-3999(00)00213-0

Sluiter, J. K., Van Der Beek, A. J., & Frings-Dresen, M. H. W. (1999).

The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: A study on coach drivers. *Ergonomics*, 42(4), 573-583.

doi:10.1080/001401399185487

Sonnentag, S., & Bayer, U. V. (2005). Switching off mentally: Predictors and

consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 393-414. doi:10.1037/1076-8998.10.4.393

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and

validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221. doi:10.1037/1076-8998.12.3.204

Sonnentag, S., & Niessen, C. (2008). Staying vigorous until work is over: The role of trait

vigour, day specific work experiences and recovery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 435-458. doi:10.1348/096317908X310256

Sonnentag, S., & Zijlstra, F. H. Z. (2006). Job characteristics and off-job activities as

predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), s. 330-350. doi:10.1037/0021-9010.91.2.330

Sortland, N., & Einarsen, S., (2011). Mellommenneskelige konflikter- årsaker og

kommunikasjonsmønstre. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (s. 138-163). Fagbokforlaget

SSB (2019). *Arbeidsmiljø, Levekårsundersøkelsen*. Hentet 15. oktober 2020 fra

<https://www.ssb.no/arbmiljo#om-statistikken-v2>

Steiner, R. S., & Krings, F. (2016). How was your day, darling? *European Psychologist*,

21(4), 296–315. doi:10.1027/1016-9040/a000275.

Stewart, J. C., Janicki, D. L., & Kamarck, T. W. (2006). Cardiovascular reactivity to and recovery from psychological challenge as predictors of 3 year change in blood pressure. *Health Psychology, 25*(1), 111-118. doi:10.1037/0278-6133.25.1.111

Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of advanced nursing, 35*(4), 533-542. doi: 10.1046/j.1365-2648.2001.01885.x

Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on well-being: A longitudinal study. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(4), 480-492. doi: 10.1177/1548051811418342

Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2020). Social support and turnover among entry level service employees: Differentiating type, source, and basis of attachment. *Human Resource Management, 59*(3), 221– 234. doi:10.1002/hrm.21989

The World Bank (2020) *Employment in Services (% of Total Employment) (Modeled ILO Estimate)*. <https://data.worldbank.org/indicator/SL.SRV.EMPL.ZS?locations=EU>

Toker, S., Laurence, G. A., & Fried, Y. (2015). Fear of terror and increased job burnout overtime: Examining the mediating role of insomnia and the moderating role of work support. *Journal of Organizational Behavior, 36*(2), 272– 291. doi:10.1002/job.1980

Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(1), 55–73. doi:10.1037/1076-8998.8.1.55

Tucker, P., & Rutherford, C. (2005). Moderators of the relationship between long work hours and health. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 465–476. doi: 10.1037/1076-8998.10.4.465

- Tuckey, M. R., Bakker, A., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(1), 15-27. doi:10.1037/a0025942
- Tynes, T., Sterud, T., Løvseth, E. K., Johannessen, H. A., Gravseth, H. M., Bjerkan, A. M., ... Aagestad, C. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse*. (STAMI-rapport, årgang 19, nr. 3). Oslo, Norge: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Uchino, B. N. (2004). *Social support and physical health: Understanding the health consequences of relationships*. Yale University Press.
- Uden, A. (1996). Social support at work and its relationship to absenteeism. *Work and Stress, 10*(1), 46–61. doi:10.1080/02678379608256784
- Van Amelsvoort, L. G. P. M., Kant, I. J., Bultann, U., & Swaen, G. M. H. (2003). Need for recovery after work and the subsequent risk of cardiovascular disease in a working population. *Occupational and Environmental Medicine, 60*, 83-87. doi:10.1136/oem.60.suppl_1.i83
- Van Eerde, W., Holman, D., & Totterdell, P. (2005), Editorial: diary studies in work psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(2), 151-154. doi: 10.1348/096317905X40826
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(2), 165–175. doi:10.1037/1076-8998.9.2.165
- Van Veldhoven, M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the “need for recovery scale.” *Occupational and Environmental Medicine, 60*, 3-9. doi:10.1136/OEM.60.SUPPL_1.I3
- Vander Elst, T., Notelaers, G., & Skogstad, A. (2018). The reciprocal relationship between

- job insecurity and depressive symptoms: A latent transition analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1197-1218. doi:10.1002/job.2250
- Vaux, A. (1988). *Social Support: Theory, Research, and Intervention*. Praeger.
- Vegchel, N. v., Jonge, J. d., Söderfeldt, M., Dormann, C., & Schaufeli, W. (2004). Quantitative versus emotional demands among swedish human service employees: Moderating effects of job control and social support. *International Journal of Stress Management*, 11(1), 21–40. doi:10.1037/1072-5245.11.1.21
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334. doi: 10.1006/jvbe.1998.1661
- Wall, T. D., Jackson, P.R., Mullarkey, S., & Parker, S. K. (1996). The demands-control model of job strain: A more specific test. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), 153-166. doi:10.1111/j.2044-8325.1996.tb00607.x
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54(6), 717–751. doi:10.1177/0018726701546002
- Westman, M., Bakker, A. B., Roziner, I., & Sonnentag, S. (2011). Crossover of job demands and emotional exhaustion within teams: A longitudinal multilevel study. *Anxiety, Stress & Coping*, 24(5), 561-577. doi:10.1080/10615806.2011.558191
- Westman, M., & Eden, D. (1997). Effects of a respite from work on burnout: Vacation relief and fade-out. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 516–527. doi: 10.1037/0021-9010.82.4.516
- Widerszal-Bazyl, M. (2003) *Presentation at a European workshop on Leadership and Health in Smedsmora, Sweden*.
- Wilson, J. M., Weiss, A., & Shook, N. J. (2020). Mindfulness, self-compassion, and savoring:

- Factors that explain the relation between perceived social support and well-being. *Personality and Individual Differences*, 152, 1-9. doi:10.1016/j.paid.2019.109568
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84. doi:10.1027/1866-5888/a000085
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 135-141. doi:10.1016/j.leaqua.2008.01.001
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919. doi:10.1016/j.leaqua.2005.09.002
- Yang, Z., Zhang, H., Kwan, H. K., & Chen, S. (2018). Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: The mediating role of employee organization-based self-esteem. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 595–604. doi:10.1007/s10551-015- 2943-3.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. doi:10.1016/S1048-9843(99)00013-2
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. utg.). Prentice-Hall.
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1–28. doi:10.1080/13594320500412199
- Zijlstra, F. R. H., Cropley, M., & Rydstedt, L. W. (2014). From Recovery to Regulation:

An Attempt to Reconceptualize «Recovery from Work». *Stress and Health*, 30(3), 244-252. doi:10.1002/smi.2604

Zijlstra, F. R. H., & Sonnentag, S. (2006). After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 129–138. doi:10.1080/13594320500513855

Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: a social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744–757. doi:10.1037/0021-9010.93.4.744

Zohar, D., Tzischinski, O., & Epstein, R. (2003). Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 1082-1093. doi:10.1037/0021-9010.88.6.1082

Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt, M., & Richter, P. (2014). Is Transformational Leadership Healthy for Employees? A Multilevel Analysis in 16 Nations. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 24-51. doi:10.1177/239700221402800103