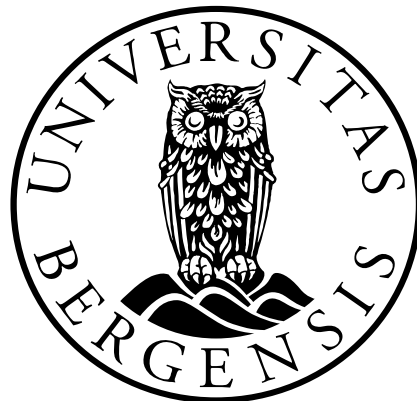


Utmattelse, lederadferd og oppgaveprestasjon

Ledelse som mulig ressurs for ansattes oppgaveprestasjoner

Lene Bjellebø Ringstrand og Ingvild Horgen Åsebø



Masterprogram i psykologi,

Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi

ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

VÅR 2016

Veileder; Jørn Hetland, Institutt for samfunnspsykologi

Abstract

By performing a quantitative diary study and multilevel analysis this study looks at how perceived exhaustion influences task performance. The relation of instrumental and authentic leadership with task performance was also examined, as well as the moderation of authentic leadership on the relationship between daily exhaustion and daily variations in task performance. Results from a sample of 87 Norwegian naval warfare cadets at Sjøkrigsskolen shows that both instrumental ($\beta = .054, p < .05$) and authentic leadership ($\beta = .073, p < .05$) had a positive relation with task performance, and that exhaustion had a negative relation with task performance ($\beta = -.092, p < .01$). The results also showed that the negative relationship between exhaustion and task performance was stronger for cadets perceiving low authentic leadership, compared to those who perceived authentic leadership behaviour to be high. There was also discovered a significant interaction effect for authentic leadership ($\beta = .093, p < .05$) in the relation between exhaustion and task performance.

Key words: leadership style, instrumental, authentic, leader behavior, exhaustion, burnout, task performance, diary studies

Sammendrag

Ved anvendelsen av et kvantitativt dagbokstudie og flernivåanalyser søkte dette studiet å belyse hvordan opplevd utmattelse innvirket på daglig oppgaveprestasjon. Innvirkningen av instrumentell og autentisk ledelse på oppgaveprestasjon ble også undersøkt, samt hvorvidt autentisk ledelse modererte sammenhengen mellom daglig utmattelse og endringer i daglig oppgaveprestasjon. Resultatene fra et utvalg på 87 kadetter fra den norske Sjøkrigsskolen viste at både instrumentell- ($\beta = .054, p < .05$) og autentisk ledelse ($\beta = .073, p < .05$) hadde en positiv sammenheng med oppgaveprestasjon, samt at utmattelse hadde en negativ sammenheng med oppgaveprestasjon ($\beta = -.092, p < .01$). Resultatene viste også at den negative sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon var sterkere for kadetter som opplevde lav autentisk ledelse, sammenlignet med de som opplevde høy autentisk ledelse. Det ble også funnet en signifikant interaksjonseffekt for autentisk ledelse ($\beta = .093, p < .05$) i sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon.

Nøkkelord: utmattelse, ledelsesstil, lederadferd, autentisk ledelse, instrumentell ledelse, oppgaveprestasjon, jobbprestasjon, kvantitativt dagbokstudie, dagbokstudier

Forord

Det å komme frem til idéen for denne masteroppgaven ble en naturlig forlengning av begge forfatterens interesse for ledelse og rollen ledere spiller, og potensielt kan spille i arbeidslivet. De mulige implikasjonene for ansatte, organisasjoner, det generelle arbeidsliv og fremtidig forskning gjorde problemstillingen og prosessen ytterligere spennende. Arbeidet har vært både interessant, utfordrende og givende både for vår faglige og personlige utvikling. Vi vil rette en spesielt stor takk til vår veileder Jørn Hetland, førsteamanuensis i arbeids- og organisasjonspsykologi, for hans uvurderlige faglige og praktiske innspill, og kontinuerlige veiledning gjennom prosessen. Det å få være en del av innsamlingen av Seilskipdataene er vi også meget takknemlige for. I den forbindelse vil vi også takke Sjøkrigsskolen.

*«Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success»
-Henry Ford*

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	3
Sammendrag.....	4
Forord	5
Innholdsfortegnelse	6
1.0 Innledning	7
1.1 Vår studie med kvantitativt dagbokdesign	9
2.0 Teoretisk rammeverk	10
2.1 Utmattelse.....	10
2.2 Oppgaveprestasjon.....	13
2.3 Sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon.....	17
Hypotese 1.....	22
2.4 Autentisk og instrumentell ledelse.....	22
2.5 Autentisk ledelse og oppgaveprestasjon	25
Hovedhypotese 2A	27
2.6 Instrumentell ledelse og oppgaveprestasjon.....	27
Hovedhypotese 2B.....	28
2.7 Ledelse som mulig ressurs i sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon.....	29
2.8 Den mulige modererende rollen til autentisk ledelse.....	33
Moderatorhypotese 3	35
3.0 Metode	36
3.1 Forskningsdesign	36
3.2 Utvalg.....	36
3.3 Prosedyre.....	36
3.4 Etikk	37
3.5 Måleinstrumenter	38
3.6 Analyse.....	40
4.0 Resultater	42
4.1 Deskriptiv statistikk	42
4.2 Flernivåanalyser.....	42
5.0 Diskusjon	45
5.1 Sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon.....	46
5.2 Sammenhengen mellom autentisk lederadferd og oppgaveprestasjon	49
5.3 Sammenhengen mellom instrumentell lederadferd og oppgaveprestasjon.....	51
5.4 Autentisk ledelse som moderator i forholdet mellom utmattelse og oppgaveprestasjon.....	53
5.5 Metodiske betraktninger.....	55
5.6 Praktiske implikasjoner.....	59
5.7 Teoretiske implikasjoner	62
5.8 Fremtidig forskning	63
6.0 Konklusjon	66
Referanser	67

1.0 Innledning

Koblingen mellom stress, utmattelse, utbrenthet og jobbprestasjon er veletablert (Keijsers, Schaufeli, Le Blanc, Zwerts, & Miranda, 1995; Lazaro, Shinn, & Robinson, 1984; Randall & Scott, 1988), og flere studier har vist at utmattede arbeidstakere skårer lavere på arbeidsrelaterte prestasjoner (Bhagat, Allie, & Ford, 1995; Parker & Kulik, 1995; Wright & Cropanzano, 1998). Et relevant spørsmål som følger dette, er hvorvidt det finnes gode måter å håndtere utmattelse på, og i hvilken grad det er mulig å redusere innvirkningen utmattelse har på oppgaveprestasjon. At utmattelse kan oppstå i den daglige arbeidsutøvelsen er muligens ikke så lett å forhindre, men det kan tenkes at et alternativ vil være å tilføre og utnytte ressurser for å begrense den innvirkning utmattelse kan ha på oppgaveprestasjon. Vi er interessert i å se nærmere på hvilken innflytelse ledelse, i dette tilfellet autentisk og instrumentell ledelse, har på forholdet mellom daglig utmattelse og endring i daglig oppgaveprestasjon. Årsaken til at denne studien velger å fokusere på ledelse som modererende faktor i samspillet mellom utmattelse og oppgaveprestasjon skyldes blant annet en betydelig andel litteratur innen forskningsfeltet, som viser til den direkte betydningen av ledelse når det kommer til forhold som affektive og fysiologiske tilstander hos underordnede, så vel som faktisk prestasjonsoppnåelse (Antonakis & House, 2004; Greco, Laschinger, & Wong, 2006; Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007; Humborstad, Nerstad, & Dysvik, 2014). Det er likevel utført få studier på ledelse som modererende faktor (P. M. Podsakoff, MacKenzie, Ahearne, & Bommer, 1995). Videre er ledere en sentral del av arbeidshverdagen for sine ansatte, og er tilstede blant annet for å sikre nettopp måloppnåelse og oppgaveprestasjon. I de aller fleste organisasjoner er produktivitet det overordnede målet, hvor ledelse er en faktor som kan fasilitere dette (Almazyed, Alaswad, & Olabi, 2016; A. Bakker, 2008; Hackman, 2002; Humborstad og kolleger, 2014; Ogbonna & Harris, 2000). Dette illustreres blant annet ved at ledelse i seg selv kan fungere som støtte (Häusser, Mojzisch, Niesel, & Schulz-Hardt, 2010; R. Karasek & Theorell, 1992; Van der Doef & Maes, 1999), dempe opplevelsen av krav (A. B. Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; A. B. Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; A. B. Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007) og skape mestringsfølelse hos underordnede (Eid, 2005). Årsaken til at oppgaveprestasjon inkluderes som studievariabel

skyldes i sin tur viktigheten av oppgaveprestasjon for individet i relasjon til mestringsfølelse og mening (Laberg, 2005), så vel som organisatorisk levedyktighet (A. Bakker, 2008). Videre vil gjennomføringen av studiet kunne rettferdiggjøres ved at det å avdekke faktorer som potensielt sett kan redusere innvirkningen utmattelse kan ha på oppgaveprestasjon, vil kunne være fruktbart for både forskningsfeltet og den praktiske yrkesvirksomheten. Ikke minst i operative sammenhenger, som er kontekst for datainnsamlingen i dette studiet, er man opptatt av å forstå hvordan belastninger kan påvirke et individs prestasjonsevne (Eid & Johnsen, 2006). I operative kontekster, som i vanlige arbeidskontekster, er det en rekke forhold som kan oppleves belastende for individet. Dette kan være jobbrelevante forhold som utstyr, intensitet, arbeidsmengde og fysisk fare, men også forhold som omhandler egen rolle og relasjon til kolleger og ledelse (Eid & Johnsen, 2006). Av sikkerhetsmessige hensyn er det i operative sammenhenger muligens spesielt viktig å avdekke forhold som kan redusere eller svekke arbeidsevne, samt å undersøke forhold som kan forbedre prestasjoner. Forekomst av inkonsistente funn vedrørende relasjonen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon har gjort at flere forskere innen feltet har begynt å se etter faktorer som kan moderere dette forholdet (Fisher & Gitelson, 1983; Fried, Ben-David, Tiegs, Avital, & Yeverechyahu, 1998). Bakker og Demerouti (2004) fremlegger at man har sett på både situasjonelle og intrapersonlige faktorer relatert til dette forholdet, men at forskningen knyttet til innvirkningen av ledelse er mangelfull, som støtter vår inkludering av ledelse som mulig moderator. Det er blant annet interessant å se nærmere på autentisk ledelse som moderator i sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon, da tidligere studier har sett på transformasjonsledelse som moderator (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Shin & Zhou, 2007). Videre har forskningsfunnene knyttet til forholdet mellom utmattelse og oppgaveprestasjon gitt blandede resultater. Bakker og kolleger (2004) argumenterer for at dette skyldes mangelen på et solid teoretisk grunnlag, og viser til jobbkrav-ressurser (Job Demands – Resources, JD-R) modellen som et aktuelt tilskudd. På bakgrunn av dette, inkluderes JD-R modellen (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) og COR-teorien (Hobfoll, 1989; Hobfoll & Shirom, 2001) som en del av det teoretiske rammeverket. Dette fordi jobbkrav-ressurs modellen og COR-teorien gjør det mulig å undersøke arbeidsbetingelser som; ledelse og utmattelse, og etterfølgende utfall som; oppgaveprestasjon, som en dynamisk prosess. Studiens overordnede

målsetting er å belyse forhold som kan innvirke på oppgaveprestasjon, deriblant utmattelse, instrumentell- og autentisk lederadferd. Videre undersøkes det hvorvidt autentisk ledelse kan moderer sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon.

1.1 Vår studie med kvantitativt dagbokdesign

I nyere tid har forskning innen arbeids- og organisasjonspsykologien i større grad vist en interesse for korttidsprosesser og daglige opplevelser hos arbeidstakere. Dagbokstudier har vist seg som et spesielt egnet verktøy for å undersøke disse prosessene (Ohly, Sonnentag, Niessen, & Zapf, 2010). Dette studiet tar for seg data innhentet gjennom et kvantitativt dagbokstudie. Respondentene er kadetter ved den Norske Sjøkrigsskolen, på seiltokt fra Bergen til New York. Et kritisk moment i studier som dette er å ha målinger som er tilstrekkelige for å avdekke endringsmønsteret i de studievariabler som inkluderes. En av årsakene til at data har blitt samlet inn ved hjelp av dagbokstudie, skyldes at utmattelse, til forskjell fra andre relativt stabile psykologiske strukturer som personlighet (Cobb-Clark & Schurer, 2012), er en tilstand som kan variere fra dag til dag (Fuller og kolleger, 2003). Breevaart, Bakker, Demerouti, and Derks (2015) viser videre til at utøvelsen av ledelsesadferd også kan variere fra dag til dag. Det er derfor interessant å se på daglig utmattelse, i samspill med ledelsesstilene; autentisk og instrumentell ledelse, for å undersøke utfall i form av endringer i daglig oppgaveprestasjon. En ytterligere fordel ved å benytte daglige målinger kommer av at selve rapporteringen i større grad foregår i individets naturlige kontekst (Ilies & Judge, 2002), som dermed kan tenkes å generere mer autentiske skårer.

2.0 Teoretisk rammeverk

I det følgende vil det redegjøres for konstruktene utmattelse og oppgaveprestasjon, samt sammenhengen mellom disse. Deretter vil autentisk og instrumentell ledelse presenteres, i tillegg til innvirkningen disse ledelsesstilene kan ha på oppgaveprestasjoner. Videre beskrives det på hvilken måte ledelse kan inntre som ressurs, samt hvordan autentisk ledelse kan tenkes å fungere som mulig moderator i forholdet mellom utmattelse og oppgaveprestasjoner.

2.1 Utmattelse

Utmattelse defineres ofte som en konsekvens av langvarig eksponering for fysisk intensive, affektive eller kognitive belastninger, nærmere bestemt spesifikke jobbkraav (Breevaart, Bakker, Hetland, & Hetland, 2014), da gjerne i relasjon til utbrenthet. Videre skiller en gjerne mellom stress (stress/strain), utmattelse (exhaustion) og ubrenthet (burnout) (Pines & Keinan, 2005). I sin tur er det ikke uvanlig innen arbeids- og organisasjonsfeltet å skille mellom jobb-relatert utmattelse og utbrenthet, og emosjonell og personlig utmattelse og utbrenthet.

Pines og Keinan (2005) påpeker at forskningen knyttet til utbrenthet ofte er konseptualisert innenfor rammeverket for stressforskning. Et av problemene med dette er blant annet at stressforskningen, i likhet med forskningen på utbrenthet, har mange og sprikende definisjoner på konstruktet. Begrepene operasjonaliseres, og en konsensus er enda ikke nådd. Ofte tar man i bruk en delskala av utbrenthet for å måle utmattelse, da det er relativt bred konsensus innen forskningen om at utbrenthet som konstrukt består av to eller flere dimensjoner, hvorav utmattelse utgjør en betydelig del av dette (Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010; Halbesleben & Demerouti, 2005). Interessen for arbeidsrelatert utmattelse og utbrenthet oppstod først på 1970-tallet (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), selv om den fysiologiske forskningen på utmattelse startet allerede på 1920-tallet (Horvath & Horvath, 1973). Den psykologiske forskningen sammenfaller også med den medisinske, og hvordan utmattelse og utbrenthet kunne påvirke sykdomsforløp eller forårsake sykdom (Appels, 2004).

Sammenhengen mellom langvarig stress, fysiske symptomer og sykdom er i dag relativt godt etablert (Dohrenwend & Dohrenwend, 1974; Rosenstock, 1974).

Men utmattelse defineres også som fysisk og mental overbelastning, og behov for hvile (Kattenbach, Demerouti, & Nachreiner, 2010). Det er muligens nettopp denne definisjonen som vil være mest relevant for den gjeldende studien og det generelle arbeidsliv. For utmattelse vil i større eller mindre grad kunne være en uunngåelig del av arbeidsrelaterte kontekster. Flere studier har vist at operative kontekster kan synes å være spesielt utsatt for tidvis utmattelse (Adams-Guppy & Guppy, 2003; Dinges og kolleger, 1997; Gaba & Howard 2002; Shirom, 2003). Operative kontekster kjennetegnes ved å kreve mer av ansatte i perioder hvor etterspørsel og prestasjonskrav varierer, og ansatte vil kunne være nødt til å yte mer, og sove mindre for å etterkomme etterspørselen (Eid & Johnsen, 2006). I slike situasjoner kan det tenkes at vanligvis ordinære arbeidsoppgaver vil kunne utmatte ansatte ved at oppgavene vokser i omfang og tidsrammer begrenses. I slike perioder vil ansattes grad av energi og opplevelse av utmattelse gjerne kunne variere. Variasjoner i grad av energinivå vil være påregnelig i hvert ledd av et individs hverdag, og arbeidssammenhenger vil generelt sett heller ikke være immune mot slike variasjoner. Dette støttes blant annet av funn som viser at 7 dager med kun 4-5 timer søvn har negativ innvirkning på psykomotoriske årvåkenhetsprestasjoner. Resultatene viste også at søvnrestriksjon hadde positive sammenhenger med utmattelse, forvirring, anspenhet og generell humørforstyrrelse (Dinges og kolleger, 1997).

Under vanlige omstendigheter er det helt normalt at arbeidstakere blir slitne i løpet av den daglige arbeidsrutinen, men at disse arbeidstakerne samtidig har de ressursene som kreves energimessig for å møte sine arbeids- og prestasjonskrav (A. B. Bakker og kolleger, 2004). Om det derimot er slik at ansatte utfører arbeidsoppgaver som krever høyere grad av innsats eller anstrengelse, og samtidig allerede er slitne fra eksempelvis dagen før eller allerede endt arbeidsdag, vil det kreve ekstra krefter for å kompensere for denne energimangelen for å kunne opprettholde ønsket grad av oppgaveprestasjon (Gaillard, 2001; Hockey, Coles, & Gaillard, 1986). Det å innhente denne ytterlige energien kan i seg selv resultere i opplevd utmattelse (A. B. Bakker og kolleger, 2004). I slike tilfeller vil det være viktig for den ansatte å kunne gjenopprette det fysiske og psykologiske ekvilibriumet. Ansatte som på sikt ikke får

muligheten til dette i tilstrekkelig grad vil kunne stå ovenfor uheldige konsekvenser for helse og velvære (Frankenhaeuser, 1986), akkumulasjon vil i sin tur kunne forverre dette (Craig & Cooper, 1992; Frankenhaeuser, 1986; Gaillard, 2001).

Bakker, Demerouti og Verbekes (2004) Job Demands-Resources modell (J-DR) illustrerer også hvilke innvirkninger vanligvis ordinære karakteristikk ved arbeidshverdagen kan ha og hvordan disse kan føre til utmattelse. Flere studier på JD-R modellen har vist sammenhenger mellom arbeidsmengde, tidspress, og konflikt, og utmattelse på arbeidsplassen, mediert av opplevelsen av krav (A. B. Bakker & Demerouti, 2007; A. B. Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003; A. B. Bakker og kolleger, 2004; Demerouti og kolleger, 2001). Videre kan JD-R modellen være spesielt nyttig for å illustrere samspillet mellom krav og ressurser i arbeidskonteksten, i tillegg til å kunne benyttes for å få et bedre bilde av hvordan utmattelse oppstår.

Det er også verdt å nevne at studier har vist at samboere kan påvirke hverandres grad av utmattelse. En parts arbeidshverdag kan påvirke den andre partens følelse av utmattelse (A. B. Bakker, Demerouti, & Dollard, 2008; Demerouti, Bakker, & Bulters, 2004).

Hvis man opplever arbeidshverdagen som spesielt slitsom og intensiv vil dette kunne gjøre at man har større behov for å innhente seg, og om dette ikke lar seg gjøre på hjemmebane, av ulike årsaker, vil det kunne resultere i utmattelse (Byron, 2005; Demerouti og kolleger, 2004). Dette gir ytterligere støtte til forståelsen av utmattelse som et komplekst, fluktuerende og sammensatt konstrukt med flerdimensjonelle årsakssammenhenger hvorav mange av disse ikke nødvendigvis vil kunne kontrolleres av arbeidsgivere.

Mål på utmattelse som konstrukt og forskningsfelt startet som nevnt med Maslach og Maslach Burnout Inventory (Maslach, Jackson, & Leiter, 1997) og siden da har skalaen Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS) (Maslach og kolleger, 1997) vært det mest brukte, anerkjente og nærmest ubestridte målet på utmattelse og utbrenthet innen internasjonal forskning på emnet (Demerouti og kolleger, 2010). Flere forskere har likevel påpekt at MBI-GS har flere psykometriske mangler (Demerouti og kolleger, 2010; Halbesleben & Demerouti, 2005; Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005; Pines & Keinan, 2005; Shirom & Melamed, 2006). De senere år har det blitt foreslått flere alternative mål på utbrenthet og utmattelse, deriblant finner vi Shirom Melamed Burnout

Measure (Shirom & Melamed, 2006), Copenhagen Burnout Inventory (Kristensen og kolleger, 2005), Pines Burnout Measure (Pines & Keinan, 2005) og Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) (Demerouti og kolleger, 2010).

OLBI har fått bred støtte innen forskningsfeltet for dets psykometriske egenskaper. Kritikken rettet mot MBI-GS uteblir for OLBI, og gjør at den kan anses som et mer passende mål på utbrenthet og derunder utmattelse. Det foreligger også støtte for skalaens reliabilitet, faktorielle validitet og konstrukt validitet (Halbesleben & Demerouti, 2005).

Skalaen er også designet for å måle de samme dimensjonene av utbrenthet, uavhengig av yrkesgrupperinger (Halbesleben & Demerouti, 2005), noe som i sin tur støtter bruken av OLBI ytterligere. Skalaens to-strukturelle utforming, i motsetning til for eksempel MBI-GSs endimensjonelle, taler også i målets favør ved at det fanger opp flere aspekter av konstruktet.

Det er tydelig at utmattelse kan føre til en rekke negative konsekvenser (Adams-Guppy & Guppy, 2003; Appels, 2004; Byron, 2005; Demerouti og kolleger, 2004; Gaba & Howard 2002). De organisatoriske omstendighetene og faktorene utmattelse kan innvirke på er mange, derunder ansattes utførelse og prestasjon i relasjon til sine arbeidsoppgaver (A. B. Bakker og kolleger, 2004; Demerouti og kolleger, 2001; Gaba & Howard 2002; Keijsers og kolleger, 1995; Lazaro og kolleger, 1984; Parker & Kulik, 1995; Randall & Scott, 1988; Wright & Cropanzano, 1998). Om ansatte er utmattet og derfor ikke er i stand til å yte til sitt fulle potensiale prestasjonsmessig, vil dette kunne være spesielt uheldig for organisasjoners konkurranse- og levedyktighet, og på sikt muligens markedsposisjon. Ansattes individuelle oppgaveprestasjoner kan dermed sies å være av stor viktighet for organisasjoner.

2.2 Oppgaveprestasjon

Organisasjoner er i stor grad avhengige av ansattes evne til å prestere, da ansatte og deres prestasjoner er nært knyttet til en organisasjons egen helhetlige prestasjonsevne (A. Bakker, 2008). Studier på blant annet engasjement, motivasjon, strategisk implementering og bedriftsprestasjon har vist at ansattes grad av engasjement har direkte innvirkning på en organisasjons potensiale og prestasjonsevne (Murray R. Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright, 2015; Kim, 2005; N. P. Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009). Videre har Almazyed, Alaswad og Olabi (2016) mer spesifikt vist at ansattes følelse av forpliktelse

og deres arbeidsprestasjoner, er to prediktorer som forklarer 37% av variansen for produktiviteten til organisasjoner. Ansattes individuelle prestasjoner i utførelsen av sitt arbeid vil også ha konsekvenser for flere organisatoriske aspekter enn produktivitet. Uzzi (1996) fant at organisasjoner som hadde ansatte som presterte positivt i forhold til eksempelvis nettverksbygging hadde bedre økonomi og levedyktighet enn organisasjoner som ikke hadde slike ansatte.

En flernivåundersøkelse av Liao og Chuang (2004) viste også at ansattes serviceprestasjoner i relasjon til kunder, aggregert til organisasjonsnivå, forklarte variansen i kundetilfredshet og lojalitet mellom organisasjoner. Ansattes prestasjoner kan muligens derfor sies å påvirke organisasjoners konkurranseevne i den forstand at ansattes prestasjoner påvirker forekomst av tilbakevendende kundekrets. Videre har studier funnet at såkalt «word of mouth» mellom eksisterende kunder og potensielle kunder i stor grad innvirker på allmennhetens oppfattelse av en organisasjons merkevare, og at en organisasjons merkevare videre har sterk sammenheng med organisasjonens finansielle avkastning (Lievens & Slaughter, 2016). Følgelig kan ansattes individuelle prestasjoner se ut til å påvirke organisasjoner som helhet bredt.

Videre er det mange faktorer som kan påvirke prestasjoner, blant annet fant Podsakoff, Ahearne og MacKenzie (1997) at ansattes hjelpe-adferd og sportsånd hadde signifikante effekter på prestasjonskvantitet og at hjelpe-adferd hadde signifikant innvirkning på prestasjonskvalitet. Aryee, Walumbwa, Seidu og Otake (2016) fant også at ansattes serviceholdninger var sterkt knyttet til individuell ytelse av servicekvalitet. En rekke studier har også funnet sammenhenger mellom energinivå og prestasjoner (A. B. Bakker og kolleger, 2004; A. B. Bakker, Van Emmerik, & Van Riet, 2008; Fritz & Sonnentag, 2005; Gaba & Howard 2002; Kattenbach og kolleger, 2010; Keijsers og kolleger, 1995; Lazaro og kolleger, 1984; Parker & Kulik, 1995; Randall & Scott, 1988; van Gelderen, Konijn, & Bakker, 2016; Wright & Bonett, 1997).

Det finnes ulike definisjoner på hva som utgjør prestasjonsbegrepet, og arbeidsprestasjon (job/work performance) eller bare prestasjon brukes ofte som en samlebetegnelse for de ulike typene prestasjon, dog med varierende innhold i forhold til inkluderte dimensjoner (Murray R Barrick & Mount, 1991; Blickle og kolleger, 2015;

Breevaart og kolleger, 2015; Fisher & Noble, 2004; Hunter, 1986; Van Yperen, Blaga, & Postmes, 2015; Viswesvaran, Ones, & Schmidt, 1996).

Det har innen forskningen hersket uenighet om hva som utgjør prestasjon som konstrukt, og derunder oppgaveprestasjon. En konsensus på hva som utgjør prestasjon er ikke nådd, og man har derfor heller ikke et entydig mål på fenomenet. Debatten sentreres i all hovedsak rundt skillet for ulike typer prestasjoner, samt hva, og hvor mange dimensjoner som skal inkluderes i begrepet.

Forskningen ser likevel ut til å enes om konstruktets multidimensjonelle natur og inkluderer ofte de to dimensjonene; kontekstuellprestasjon (contextual performance) og oppgaveprestasjon (task performance), også ofte kalt ekstra-rolle prestasjon (extra-role performance) og i-rolle prestasjon (in-role performance) i sine definisjoner av prestasjon (A. B. Bakker og kolleger, 2004; Binnewies, Sonnentag, & Mojza, 2009; Goodman & Svyantek, 1999; Hosie & Nankervis, 2016)

I-rolle-, eller oppgaveprestasjon karakteriseres ofte som de definerte utfallene, resultatene og adferdene som er påkrevd i en bestemt stilling, ofte nedfelt i en stillingsbeskrivelse. Disse utfallene og adferdene karakteriseres av at de er direkte knyttet til å tjene organisasjonens mål. Blant annet inkluderer det å møte organisasjonens objektiver og fungere effektivt. Adferder relatert til oppgaveprestasjon er gjerne å omdanne bedriftens råmaterialer til varer og tjenester i form av salg av varer i butikk, operere en produksjonsmaskin på en plantasje, lære fra seg på en skole og utføre kirurgi på et sykehus. Betjenende og vedlikeholdende aktiviteter som opprettholder organisasjonens kjernefunksjon er også en del av dette i form av distribusjon, planlegging, koordinering, tilsyn eller andre stabsfunksjoner som muliggjør at virksomheten drives på en effektiv og hensiktsmessig måte. I bunn og grunn rommer dimensjonen de aktiviteter, handlinger og funksjoner som omgjør energi, informasjon og materialer til output i form av varer og tjenester som kan omsettes eksternt til organisasjonens målgruppe (A. B. Bakker og kolleger, 2004; Binnewies og kolleger, 2009; Goodman & Svyantek, 1999; Hosie & Nankervis, 2016; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Det som skiller kontekstuellprestasjon og oppgaveprestasjon er blant annet at oppgave-aktiviteter bidrar enten direkte eller indirekte til den tekniske kjernen av

organisasjonen. Kontekstuelle støtter derimot det organisatoriske, sosiale og psykologiske miljøet hvor oppgave-aktiviteter foregår (Goodman & Svyantek, 1999). Videre varierer det hva oppgave-aktiviteter innebærer fra stilling til stilling, også innen samme organisasjon, mens kontekstuelle-aktiviteter varierer i mindre grad og kan sies å ved kjernen være omtrent de samme uavhengig av stilling og organisasjon. Oppgave-aktiviteter og adferder er fastsatt avhengig av rolle eller funksjonen stillingen har i organisasjonen i bytte mot betaling. Kontekstuelle-aktiviteter er derimot mindre foreskrevet av rolle. Goodman og Svyantek (1999) påpeker også at for oppgave-aktiviteter er det kunnskap, dyktighet og evner (knowledge, skills, abilities = KSAs) som er de viktige menneskelige karakteristikkene for å fullføre en oppgave, og disse varierer ut i fra hvor kyndig man er i forhold til oppgavens innhold. Mens for kontekstuellprestasjon er den største kilden til variasjon de ansattes predisposisjoner og viljekraft (Goodman & Svyantek, 1999).

Vårt mål på prestasjon vil forholde seg til oppgaveprestasjons-dimensjonen, blant annet fordi det har vært påpekt at man bør skille mellom kontekstuellprestasjon og oppgaveprestasjon i mål av prestasjon som helhet, og spesielt i sammenheng med forskning på andre konstrukter (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo og kolleger, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Hovedsakelig fordi man antar at forutsetningene for å prestere kontekstuellt er annerledes enn forutsetningene for å prestere på oppgave (Motowidlo og kolleger, 1997).

I tillegg gjør studiens design at vårt mål på prestasjon gir en endringsskåre ved at prestasjoner for foregående dag også måles. På denne måten kan man betrakte det som at det er endringer i oppgaveprestasjoner som måles, og i så måte hvordan variasjoner og fluktuasjoner henger sammen med endringer i oppgaveprestasjoner.

Hvordan organisasjonen opererer til daglig i forhold til arbeidskontekst kan også tenkes å spille inn på ansattes oppgaveprestasjoner. Om arbeidsoppgavene i stor grad varierer fra dag til dag i både intensitet, krav og innhold kan det tenkes at organisasjonen i større grad vil være avhengig av ansatte som yter maksimalt når konteksten krever det.

2.3 Sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon

Utmattelse har innen forskningen vist seg å ha tydelige negative konsekvenser for blant annet helse (Appels, 2004), ansattes velvære og arbeidsprestasjoner (Kattenbach og kolleger, 2010), relasjoner (Byron, 2005; Demerouti og kolleger, 2004), og sikkerhet og prestasjonsevne (Adams-Guppy & Guppy, 2003; Gaba & Howard 2002).

Samtidig har en rekke studier henvist til oppgaveprestasjons viktighet for en organisasjons produktivitet og generelle levedyktighet (eks. se Almazyed og kolleger, 2016; Aryee og kolleger, 2016; Lievens & Slaughter, 2016; N. P. Podsakoff og kolleger, 2009; P. M. Podsakoff og kolleger, 1997; Uzzi, 1996).

Når forskning i tillegg viser til at utmattelse i ulik grad vil være en naturlig del av individers hverdag, og avhenger av blant annet antall timer søvn (Dinges og kolleger, 1997), samboers arbeidshverdag og grad av utmattelse (A. B. Bakker, Demerouti, og kolleger, 2008; Demerouti og kolleger, 2004), og mulighet for restitusjon (Byron, 2005), vil forholdet mellom utmattelse og oppgaveprestasjon følgelig synes å være hensiktsmessig å adressere videre.

Flere studier har vist en negativ sammenheng mellom utmattelse og oppgaveprestasjon (A. B. Bakker og kolleger, 2004; Bhagat og kolleger, 1995; Mo & Shi, 2015; Parker & Kulik, 1995; Wright & Cropanzano, 1998). Dette er også i tråd med JD-R modellen hvor man kan anse oppgaveprestasjon for å være tett beslektet til personlige og organisatoriske utfall (A. B. Bakker & Demerouti, 2007; A. B. Bakker og kolleger, 2004; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004).

Videre postulerer JD-R modellen at jobbkrav er den viktigste prediktoren for i-rolle prestasjon. Dette skyldes relasjonen jobbkrav har med utmattelses-komponenten innen utbrenthet (A. B. Bakker og kolleger, 2004). Resultater har også vist at jobbkrav er den viktigste prediktoren for utmattelse, som i sin tur kan forklare innvirkningen på i-rolle prestasjon (A. B. Bakker og kolleger, 2004). Bakker og kolleger (2004) argumenterer for at utmattede ansatte vil redusere egen innsats for å minske påvirkningen av eksterne jobbkrav på utmattelse, som en mestringsstrategi. Dette kan tenkes å være en av årsakene til at utmattelse assosieres med redusert i-rolle prestasjon. Videre har studier vist at opplevelsen av utbrenthet, hvorav utmattelse er en sentral komponent, reduserer underordnetes selvtillit når det kommer til å løse og utføre arbeidsrelaterte utfordringer, som i sin tur kan forklare hvorfor deres

prestasjoner reduseres (A. B. Bakker og kolleger, 2003). Videre hevder Binnewies og kolleger (2009) at en annen mulig årsak til at utmattede ansatte skårer lavere på prestasjon, skyldes at vedkommende ikke får innhentet det som trengs av ressurser for å gjennomføre en aktuell oppgave.

Det kan med andre ord se ut til at forskningen peker dithen at når grad av utmattelse øker vil prestasjonsskårer synke. En krysseksjonell studie av Rafferty og kolleger (2007) fant blant annet at sykepleiere på sykehus med høy pasient-til-sykepleier ratio hadde 26% høyere dødelighet blant pasienter, og hadde en dobbelt så høy sannsynlighet for å oppleve høy grad av utbrenthet, og rapportere lav eller svekket pasientomsorgskvalitet på avdelingene eller sykehusene de arbeidet på, sammenlignet med sykepleiere på sykehus med gunstige (lavest) pasient-til-sykepleier ratioer. I så måte kan det se ut til at høy grad av arbeidspress og arbeidsoppgavene i seg selv kan føre til både utmattelse og påfølgende svekkede prestasjoner både på individuelt og organisatorisk nivå.

Goldberg og Grandey (2007) fant liknende tendenser i sin krysseksjonelle studie av kundeservice sentre. De fant at deler av arbeidsoppgavene i seg selv, som det å måtte selvregulere emosjoner i samtale med kunder, førte til økning i grad av utmattelse og feil utført på ordreskjema, og hadde en direkte negativ innvirkning på prestasjoner.

Videre fant Hülshager, Lang og Maier (2010) i sin longitudinelle studie på emosjonsregulering, overanstrengelse og arbeidsprestasjoner, at ansattes valg av strategi i håndtering av sine arbeidsoppgaver har innvirkning på opplevd grad av overanstrengelse og arbeidsprestasjoner. Ansatte som anvendte surface-acting opplevde en økning i grad av overanstrengelse, mens deep-acting førte til bedring i arbeidsprestasjoner. Slike resultater kan synes å ytterligere belyse det komplekse forholdet mellom våre studievariabler. Det kan eksempelvis tenkes at ansatte i mindre grad vil ha mulighet til å praktisere noe annet enn surface-acting i operative kontekster preget av høyt tempo, arbeidskrav og tidspress. Resultatene viser også til at ansattes private hverdag kan synes å prege både grad av opplevd utmattelse og arbeidsprestasjoner (Hülshager og kolleger, 2010).

Dette er også i tråd med Fritz og Sonnentags (2005) funn i sin longitudinelle studie, hvor det ble funnet at opplevelser i fritiden, mer spesifikt helgen, påvirker helse og arbeidsprestasjon etter helgen. Resultatene viste at ikke-arbeidsrelaterte plager, mangel på

positive refleksjoner rundt arbeidet, og lav grad av sosialisering i helgeperioden predikerte utbrenthet, generell velvære og ulike aspekter ved arbeidsprestasjon etter helgen.

Dette kan se ut til å støttes av Demerouti, Taris og Bakkers longitudinelle studie (2007) hvor det ble funnet at behov for gjeninnhenting (need for recovery) og hjem-arbeid forstyrrelser (home-work interference) hemmet ansattes konsentrasjon på jobb en måned senere, og at svekket konsentrasjon hadde en ugunstig innvirkning på i-rolle prestasjon. Resultatene viste også at det var et gjensidig negativt forhold mellom behov for gjeninnhenting og hjem-arbeid forstyrrelser, over tid.

Lepine, Podsakoff og Lepine (2005) fant i sin meta-studie at det kan synes å være fordelaktig å skille mellom utfordringer og hindrings-stress i forskning på overanstrengelse og prestasjon. Deres resultater viste at hindrings-stress hadde en direkte negativ effekt på prestasjon, samt en negativ indirekte effekt på prestasjon gjennom overanstrengelse og motivasjon. Utfordringsstress hadde en direkte positiv effekt på prestasjon, i tillegg til å utligne de indirekte effektene på prestasjon på overanstrengelse og motivasjon. Dette kan synes å bidra til en nyansering i bildet av hvordan tradisjonelt utmattende faktorer kan innvirke enten negativt eller positivt på prestasjoner. Om ansatte opplever å ha energi og ressurser nok til å gjennomføre en gitt arbeidsoppgave kan det tenkes at oppgaven vil føre til utfordringsstress ved en aktivering som fremmer prestasjon. Opplevs oppgavens vanskelighetsgrad, og energi- og kompetansenivå å ikke stemme overens kan det tenkes at ansatte vil oppleve hindringsstress. Det er nærliggende å tenke at det å ikke ha muligheten til balansere ut disse opplevde ujevnheterne i arbeidshverdagen ved å enten øke energinivå eller senke krav og press kan bidra til ytterligere stress og innvirkning på prestasjoner.

Binnewies og kolleger (2009) fant i sin dagbokstudie at det å være uthvilt på morgenen var positivt relatert til oppgaveprestasjon. Forholdet mellom opplevelsen av å være uthvilt og dag-spesifikk oppgaveprestasjon ble moderert av jobb-kontroll. For ansatte med høy grad av jobb-kontroll var forholdet mellom det å være uthvilt og daglig prestasjon sterkere. I studien er jobb-kontroll definert av svake eller sterke situasjoner på arbeidsplassen, og høy grad av jobb-kontroll betyr i denne sammenheng å ha en høy grad av krav, press og restriksjoner, og lav grad av selvbestemmelse i arbeidshverdagen.

Det kan tenkes at det å føle seg utvilt og mulighet for restitusjon er spesielt viktig for prestasjoner på grunn av de uheldige konsekvensene det å ikke være utvilt, eller ha muligheten til restitusjon ofte fører med seg for et individs psykiske og fysiske tilstand. Dinges og kolleger (1997) har blant annet funnet at søvnmangel (4-5 timer søvn) over flere dager fører til utmattelse, forvirring, anspenthet, generelle humør forstyrrelser og dårligere prestasjoner i forhold til psykomotorisk årvåkenhet. Det er nærliggende å tro at om man opplever slike psykiske og fysiske påvirkninger som følge av søvnmangel vil man ha vanskeligere for å yte det som er nødvendig for å prestere, enn om man var utvilt.

Videre fant en longitudinell studie av Rudman og Gustavsson (2012) at utmattelse predikerer lavere grad av engasjement og yrkesmessig forberedhet hos studenter. 1 år etter endte studier var grad av utmattelse under studiene negativt knyttet til påfølgende arbeidsprestasjoner i yrkeslivet. Funnene kan muligens bidra til å tydeliggjøre kontekstens viktighet i samspillet mellom utmattelse og arbeidsprestasjoner. I tillegg belyse den potensielt uheldige påvirkningen utmattelse kan ha for prestasjoner om utmattelsesfaktoren gjør seg spesielt gjeldende i perioder hvor det å kunne prestere er særskilt viktig.

At det også eksisterer kontekster hvor det i noen tilfeller vil kunne være tidvis uungåelig at det forekommer en ubalanse mellom ansattes energinivå og forventede prestasjonsevne er med andre ord verdt å merke seg (A. B. Bakker & Heuven, 2006; Wright & Hobfoll, 2004). På bakgrunn av litteraturen er det hensiktsmessig å anta at grad av utmattelse vil kunne påvirke endringer i daglig oppgaveprestasjon. Operative kontekster kan muligens være ekstra utsatt for nettopp dette, ved at etterspørsel og krav oftere endres med høy frekvens i form av eksempelvis varierende innkommende ordre eller vær og vind, og at grad av ressurser, enten i form av eksempelvis bemanning eller utstyr, enten er konstant eller mindre fleksibel. Eksempelvis på en oljerigg, et sykehus eller en seilskute. I slike situasjoner vil det kunne være vanskelig å regulere kravet om energinivå, prestasjons- og yteevne som stilles til de ansatte, og ressursene som potensielt sett kunne forhindre eller redusert utmattelse kan være mindre tilgjengelige, og utmattelse blant ansatte vil som sådan kunne være påregnelig.

I tillegg er det ofte såkalte høy-reliabilitetsorganisasjoner man finner i operative kontekster. Slike organisasjoner karakteriseres av å operere bortimot feilfritt, på tross av å stå overfor kontekster med høy sosial og teknisk kompleksitet (Roberts, 2013). Feil er i stor grad ikke tolerert på grunn av konsekvensenes alvorlighetsgrad. På eksempelvis et sykehus vil liv kunne gå tapt, på en oljerigg vil det kunne forekomme lekkasje i en brønn og på en seilskute vil masten kunne bryte eller skuten forlise. At feil forekommer vil derfor i verste fall kunne være graverende i slike organisasjoner og kontekster, og sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjoner vil kunne være desto viktigere å ha kunnskap om.

Morgan, Cho, Hazlett, Coric og Morgan (2002) fant i sin studie med soldater deltakende i et stridsdykker kvalifiseringskurs at høyere grad av rapportert utbrenthet var relatert til flere feil, langsommere svømmetider, og svakere undervannsnavigering gjennom kvalifiseringskurset.

Van Gelderen, Konijn og Bakker (2016) fant også i sin kvantitative dagbokstudie, basert på emosjonsregulering og Conservation of Resources (COR) teorien med et utvalg av politibetjenter, at daglig overanstrengelse (strain) ved begynnelsen av arbeidsskiftet var positivt relatert til daglig surface-acting og ikke-relatert til deep-acting. Videre medierte daglig surface-acting forholdet mellom overanstrengelse ved skiftstart, tjeneste prestasjon og overanstrengelse ved skiftslutt. Overanstrengelse ved skiftstart var med andre ord negativt relatert til tjeneste prestasjon via surface-acting, og det påpekes at tendensen til å ta i bruk surface-acting som et resultat av overanstrengelse ved skiftstart kan påvirke betjentenes evne til å strekke seg lenger enn det de offisielle arbeidskravene tilsier, også i situasjoner hvor det å strekke seg lenger ville vært nødvendig.

Operativ psykologi som forskningsfelt «søker å gi en oversikt over hvordan psykologiske grunnfenomener og grunnprosesser påvirker samspill og problemløsning i arbeidsgrupper og organisasjoner som skal løse krevende oppgaver under tidspress og usikkerhet» (Eid & Johnsen, 2006), dette vil likevel ikke kun være hensiktsmessig å belyse innenfor operative kontekster, men også i det generelle arbeidsliv hvor utmattelse som nevnt vil kunne forekomme, også ofte som følge av årsaker som ikke er direkte relatert til arbeidssammenhenger, men likevel ville kunne påvirke prestasjoner. På bakgrunn av forskningslitteraturen ble derfor følgende predikert:

Hypotese 1:

Det er en negativ sammenheng mellom daglig utmattelse og endringer i daglig oppgaveprestasjon.

På bakgrunn av sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon, og viktigheten av å sikre prestasjon innen organisasjoner, kan det synes hensiktsmessig å videre se på ledelsesstilene autentisk og instrumentell ledelse, samt måten disse ledelsesstilene kan gagne oppgaveprestasjon.

2.4 Autentisk og instrumentell ledelse

Autentisk ledelse

Avolio, Luthans, og Walumbwa (2004, s. 4) definerer autentiske ledere som "ledere som er svært bevisst på hvordan de tenker og handler, og som oppfattes av andre å være bevisst sine egne og andres verdier og moralske perspektiver, kunnskap og styrker; konteksten de opererer innen; og er selvsikre, håpefulle, optimistiske, resiliente og av høy moralsk karakter". Selve utførelsen av autentisk ledelse beskrives som "en prosess som springer ut av både positive psykologiske evner og en betraktelig utviklet organisasjonskontekst, som resulterer i bedre selvbevissthet, selvregulering, positiv adferd hos både leder og underordnede, som i sin tur fostrer positiv selvutvikling" (Luthans & Avolio, 2003, s. 243). Videre presenterer Kernis (2003) fire kjerneelementer som er sentrale for autentisk ledelse: Selvbevissthet, 'unbiased' prosessering, relasjonell autentisitet og gjennomsiktighet, samt autentiske handlinger. Begrepet 'unbiased' prosessering har i sin tur blitt foreslått endret, basert på empiri som viser til menneskelig prosessering av informasjon som, i større eller mindre grad, gjennomgående 'biased' (Fiske & Taylor, 1991; Tice & Wallace, 2003). Egenskapene som karakteriserer autentiske ledere, gjør videre disse i stand til å oppnå en gjennomgående selvkunnskap. Denne selvkunnskapen antas å redusere selvbeskyttende adferd, som i sin tur fører til at slike lederne i større grad handler konsistent på tvers av situasjoner og er gjennomsiktige overfor sine underordnede om årsakene som ligger til grunn for de avgjørelser som tas (Kernis, 2003; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003). Videre kan autentisk ledelse kategoriseres som en relasjonell ledelsesstil, som er en

samlebetegnelse for lederadferd som karakteriseres av omtanke og tilrettelegging for underordnede. Relasjonsorienterte ledere gir blant annet støtte i arbeidsutførelsen og rådfører seg med underordnede i beslutningsprosesser (Skogstad, 2010). Dette gjenspeiles ved at autentiske ledere blant annet er mindre opptatt av personlige mål, og heller retter fokus mot å forstå sine underordnede (Howell, 1988). Ledelsesteorier som er nært beslektet autentisk ledelse inkluderer blant annet karismatisk ledelse, transformasjonsledelse og tjenende ledelse (servant leadership) (B. J. Avolio & Gardner, 2005). Autentisk ledelse kan i så måte ses som grunnleggende konstrukt, ved at det danner utgangspunktet for en rekke konstruktive former for ledelse (B. J. Avolio & Gardner, 2005). Det er verdt å nevne at konstruktet autentisk ledelse likevel kan diskrimineres fra nærliggende konstrukt som transformasjonsledelse når det kommer til prediksjon av prestasjon (F. Luthans & Avolio, 2009). Videre vil autentiske ledere, i motsetning til transformerende ledere, for eksempel sjelden prøve å motivere gjennom karisma, men vil heller søke å forstå og utvikle underordnede (Diddams & Chang, 2012). Det bør påpekes at autentisitet i ledelse også har mottatt noe skepsis. Sparrowe (2005) setter blant spørsmålstegn ved hvorvidt autentisitet er en fordel dersom ledere med narsissistiske eller andre dysfunksjonelle personligheter er involvert. Innen operative kontekster kan dette være spesielt bekymringsfullt, da det kan skape mistillit og usikkerhet knyttet til leders avgjørelser, noe som kan ses som særlig risikofyllt i pressede situasjoner, som jo kan oppstå innen det operative. Hvorvidt en leder med slike trekk er egnet for en slik kontekst, eller for ledelse i seg selv, er et annet vesentlig moment. Antagelsen om at autentisk ledelse er uavhengig av moral blir forøvrig avkreftet av Gardner og kolleger (2005), som fremlegger at lavt utviklet moral er konseptuelt inkonsistent med egenskaper som selvbevissthet og selvaksept, som i sin tur er med på å definere konstruktet autentisitet. Selv om noen mennesker kan "være seg selv" og fortsatt handle etter begrenset moral, vil de mest sannsynlig ikke inneha de egenskapene som trengs for å utøve introspeksjon og selvrefleksjon (B. J. Avolio & Gardner, 2005). Autentisk ledelse kan videre tenkes å være fruktbart innen operative kontekster, da leders evne til å formidle sitt budskap ikke bare verbalt, men også følelsesmessig, vektlegges (Laberg, 2005). Dette betyr at det er nødvendig med et fokus rettet mot mennesket i organisasjonen, og ikke bare mot tekniske løsninger (Laberg, 2005). Videre beskriver Gardner og Avolio (2005) hvordan autentisitet ikke

nødvendigvis kan garantere nøyaktighet i prediksjon av utfall, men at det over tid genererer den drivkraften underordnede trenger for å være engasjert og bevisste overfor retningen organisasjonen ønsker å bevege seg i, noe som også kan bidra til å sikre prestasjon.

Instrumentell ledelse

I følge Antonakis og House (2014) består instrumentell ledelse av to underordnede kategorier av lederadferd. Den første, strategisk ledelse (strategic leadership), går ut på monitorering av omgivelsene, samt formulering og implementering av strategi. Denne adferden påvirker organisatoriske utfall indirekte, gjennom leders og dermed underordnedes handlinger og beslutninger (Antonakis & House, 2014). Den andre typen lederadferd som faller innunder instrumentell ledelse er underordnedes arbeidsfasilitering (followers work facilitation). Denne lederadferden går ut på å monitorere arbeidsutfall (outcome monitoring), og fasilitere måloppnåelse (path goal facilitation), som har vist seg å ha direkte innvirkning på underordnedes prestasjonsoppnåelse (Antonakis & House, 2014). Fasilitering av måloppnåelse (path goal facilitation) er videre det konstruert fra instrumentell ledelse som benyttes som delskala i dette studiets undersøkelse. Konkret går dette ut på at leder reduserer eller fjerner hindre for underordnedes måloppnåelse, samt sørger for at underordnede har de ressurser som trengs for å nå de mål som er satt (Antonakis & House, 2002). Dette betyr at en instrumentell leder blant annet kompenserer i forhold til underordnedes evner, og samtidig er adaptiv og tar hensyn til de betingelser som er i omgivelsene (Antonakis & House, 2004). Denne typen lederadferd er konseptuelt separert fra ledelsesstiler som blant annet autentisk og transformerende ledelse, da instrumentell ledelse ikke er tuftet på verdier eller, sosial og emosjonell interaksjon (Antonakis & House, 2014). Videre kan instrumentell ledelse heller ikke sammenlignes med transaksjonelle ledelsesstiler, da en instrumentell leder ikke straffer eller belønner, men utelukkende går inn for å fasilitere måloppnåelse (Antonakis & House, 2014). Som en følge av dette har Antonakis og House (2002) foreslått å inkludere instrumentell ledelse i fullspektrumsmodellen for ledelse (B. Avolio & Bass, 2002; B. J. Avolio, 1999), for å danne et mer komplett ledelsesbilde. Dette skyldes at effekten av instrumentell ledelse er empirisk og teoretisk forskjellig fra den nåværende fullspektrumsmodellen, som ikke inkluderer faktorer som monitorering av omgivelser og

prestasjon, samt strategi og taktikk (Antonakis & House, 2014). Dette er verdt å bemerke, med tanke på at ledelse dreier seg vel så mye om tilrettelegging av måloppnåelse for underordnede, som relasjonelt og sosialt samspill. Videre vil instrumentelle ledere ha tilfredse underordnede, på tross av mindre relasjonelt samspill, da ledere som dette tydeliggjør mål og milepæler, tilfører konstruktive tilbakemeldinger og oppklaringer for måloppnåelse (Antonakis & House, 2014). Dette medfører at instrumentelle ledere sørger for at underordnede presterer, som i sin tur har viktige konsekvenser for motivasjon og styrking av selvfølelse og mestringstro (Antonakis & House, 2014). På bakgrunn av disse karakteristikken faller instrumentell ledelse innunder kategorien oppgaveorientert ledelse. Slike ledelsesstiler defineres av lederadferd som organiserer aktiviteter i arbeidsgruppen, tydeliggjør roller og arbeidsfordeling, tilveiebringer nødvendige ressurser for måloppnåelse og beskriver hvordan arbeidet skal utføres (Skogstad, 2010). Hovedfokus hos en oppgaveorientert leder er dermed først og fremst oppgaveutførelsen, hvor vedkommende kommuniserer i form av instruksjoner (Skogstad, 2010). Sett ut ifra en operativ kontekst er dette en ledelsesstil som har likhetstrekk med det som beskrives som «kommando» og «kontroll», som er sentrale karakteristikk ved operasjonelle kontekster (Eid, Johnsen, & Laberg, 2005). Kommando defineres som den formelle myndighet en operativ leder er tildelt for å kontrollere, koordinere og styre underordnede, mens kontroll defineres som den myndighet en operativ sjef innehar når det kommer til å iverksette ordre (Eid og kolleger, 2005). På samme måte som instrumentell ledelse, handler kommando og kontroll om å koordinere og lede personell, materiell og øvrige ressurser som er tilgjengelig, for å nå definerte mål. Dette vil kunne være et argument for hvorfor en instrumentell ledelsesstil er en kjent «struktur» innen slike omgivelser, og at det dermed vil være gunstig for ledere å benytte, for å sikre prestasjon og måloppnåelse innen slike kontekster.

2.5 Autentisk ledelse og oppgaveprestasjon

Autentiske ledere hevdes å være prestasjonsfremmende, basert på litteratur som viser til at autentisk ledelse foster åpne og tillitsfulle relasjoner (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Dette støttes av Grandey, Fisk, Mattila, Jansen og Sideman (2005) og Kernis (2003) som viser til økt prestasjon som utfall ved utøvelse av autentisk

ledelse. For å bedre forstå hvordan autentisk ledelse kan ha innvirkning på faktorer som oppgaveprestasjon, er det aktuelt å se på hvilke mekanismer autentisk ledelse fungerer gjennom. I og med at autentisk ledelse kan kategoriseres som en relasjonell ledelsesstil, betyr dette at de ressurser en slik ledelsesstil vil generere vil kunne tenkes å være av sosial og emosjonell karakter. Dette er i sin tur egenskaper som vektlegges innen det operative, hvor det argumenteres for at god ledelse også handler om leders evne til å oppfatte sosiale situasjoner, samt det å forholde seg til underordnede (Laberg, 2005). Det kan videre tenkes at autentiske ledere vil være mer forutsigbare og derfor mindre belastende å forholde seg til for underordnede i krevende arbeidskontekster. Dette ved at lederens adferd vil være konsistent, og reflektert av deres transparente emosjoner, verdier og tanker (Kernis, 2003). Dette kan tenkes å redusere usikkerhet og bidra til stabilitet innen arbeidssituasjonen. Avolio og Gardner (2005) hevder videre at autentisk ledelse vil kunne ha en smitteeffekt på underordnede, slik at disse erverver egenskaper som økt selvbevissthet og selvregulering, hvor denne innvirkningen argumenteres for å bidra til høyere grad av subjektivt velvære og arbeidsprestasjon. Disse egenskapene ved autentisk ledelse gjør at denne type lederadferd kan relateres til JD-R modellens (Demerouti og kolleger, 2001) kriterier for ressurser innen arbeidskonteksten, ved at autentisk ledelse blant annet kan argumenteres for å stimulere til personlig vekst og redusere psykologisk belastning. Det er også evidens for at en autentisk tilnærming til ledelse er ønskelig og effektiv når det kommer til å avansere menneskelig fremdrift, og det å oppnå positive og vedvarende utfall innad i organisasjoner (George, 2003; George, Sims, McLean, & Mayer, 2007). Det kan blant annet tenkes at den tilliten autentisk ledelse kan generere mellom leder og underordnet spiller en betydelig rolle for slike utfall, basert på studier som viser til viktigheten av ærlighet og tillit i utøvelsen av ledelse (Ashkanasy & Daus, 2002; Ashkanasy & Tse, 2000). Særlig innen operative kontekster er tillit overfor ledere av stor betydning, og det argumenteres for at ledere bør vise hvem de er og hva de står for, for å vinne tillit (Larsson, 2005), noe som er kjerneelementer innen autentisk ledelse. Dette støttes av De Jong og Elfring (2010) som videre viser til at tillit også er en viktig komponent innen vedvarende grupper for å sikre prestasjon, hvor grupper og team er en sentral del av operativ utøvelse. Som relasjonsorientert ledelsesstil er autentisk ledelse også med på å bedre kommunikasjon mellom leder og underordnet, noe som har blitt vist å

redusere usikkerhet og uklarhet i arbeidsutøvelsen (Thomas & Lankau, 2009). Dette støttes av funn som viser til at høykvalitetsrelasjoner mellom leder og underordnet forbedrer underordnedes selvfølelse, mestringstro og optimisme (Breevaart og kolleger, 2014). På bakgrunn av at relasjonsbaserte faktorer som tillit vektlegges tungt innen operative kontekster, kan det dermed tenkes at autentisk ledelse vil kunne være gunstig for oppgaveprestasjon og måloppnåelse. Denne antagelsen støttes av Avolio og kolleger (2004) som fremlegger at selv om andre typer ledelse kan være effektive for å oppnå oppgaveprestasjon, så vil utfallene av autentisk ledelse som; tilhørighet, tillit, optimisme og positiv affekt, kunne danne et spesielt solid grunnlag for bærekraftig prestasjon og måloppnåelse. På grunnlag av dette postuleres derfor følgende hypotese:

Hovedhypotese 2A

Det er en positiv sammenheng mellom daglig autentisk lederadferd og endringer i daglig oppgaveprestasjon.

Selv om faktorer som blant annet tillit og lederstøtte er aspekter ved arbeidskonteksten som potensielt sett er viktige for oppgaveprestasjon og måloppnåelse, består konstruktiv ledelse også i stor grad av organisering, strukturering og konkret tilrettelegging for måloppnåelse. Sistnevnte lederadferd kjennetegnes av instrumentell ledelse, og det er rimelig å anta at en slik ledelsesstil også vil kunne være fordelaktig for oppgaveprestasjon. Videre vil derfor innvirkningen instrumentell ledelse kan ha på oppgaveprestasjon belyses.

2.6 Instrumentell ledelse og oppgaveprestasjon

Antonakis og House (2014) argumenterer for at instrumentell ledelse er selve nøkkelen til oppgaveeffektivitet. Dette kan underbygges ved at instrumentell ledelse tilnærmet utelukkende går ut på organisering av arbeidet for å tilrettelegge for og effektivisere måloppnåelse. Det handler om å skape struktur, tydeliggjøre roller og ansvar, et cetera. Path-goal teorien er en del av det tradisjonelle teoretiske grunnlaget knyttet til innvirkningen av oppgaveorientert ledelse i sammenheng med effektivitet og underordnedes velvære (Skogstad, 2010). I følge denne teorien vil ledelsesstiler som er oppgaveorienterte kunne være en fordel

dersom arbeidsoppgaver og roller er uklare eller tvetydige (Skogstad, 2010). Forholdet mellom struktur, i form av oppgaveorientert ledelse, og underordnedes velvære og motivasjon betinges i sin tur av i hvilken grad underordnede har behov for tydeliggjøring for å nå gitte mål (House, 1996). Hvor effektiv instrumentell ledelse vil være på oppgaveprestasjon, avhenger dermed til dels av betingelsene underordnede opererer innen, samt deres personlige behov for eventuell tydeliggjøring. Det kan videre tenkes at behov for tydeliggjøring og instruksjoner gjorde seg gjeldende i oppstarten av seiltoktet respondentene for dette studiet deltok i. Dette skyldes blant annet at respondentene, i dette studiet; kadetter, rullerte på å stå med lederansvar, samt at forskjellige grupper/lag med kadetter hadde ansvar etter tur. Det er derfor rimelig å anta at ansvars- og rollefordeling ville kunne oppleves som uklare fra tid til annen, noe som underbygger fordelene ved å praktisere en instrumentell ledelsesstil for å sikre måloppnåelse fra dag til dag. Basert på egenskapene ved instrumentell ledelse, kan denne ledelsesstilen anses som en ressurs sett ut ifra JD-R teoriens kriterier, hvor instrumentell ledelse kan kategoriseres som funksjonell for måloppnåelse (Demerouti, 2001). Dette gjenspeiler ikke bare instrumentelle lederes fokus mot tilrettelegging for måloppnåelse, men illustrerer også hvordan instrumentelle ledere potensielt sett kan tenkes å maksimere underordnedes verdi for organisasjonen (Antonakis & House, 2004). På bakgrunn av dette fremlegges følgende hypotese:

Hovedhypotese 2B

Det er en positiv sammenheng mellom daglig instrumentell lederadferd og endringer i daglig oppgaveprestasjon.

Som beskrevet er det en rekke forskjellige karakteristikk ved instrumentell og autentisk lederadferd, som på hver sin måte ser ut til å kunne ha positiv innvirkning på oppgaveprestasjoner. Lederadferd som enten fremmer måloppnåelse eller på andre måter har positiv innvirkning på underordnedes prestasjoner, kan argumenteres for å være ressurser innen arbeidskonteksten (Demerouti og kolleger, 2001). Innen forskningsfeltet har enkelte teorier fremlagt at noen ressurser kan tenkes å redusere innvirkningen utmattelse har på oppgaveprestasjon, blant annet i form av "buffer"-hypotesen (A. B. Bakker og kolleger, 2005;

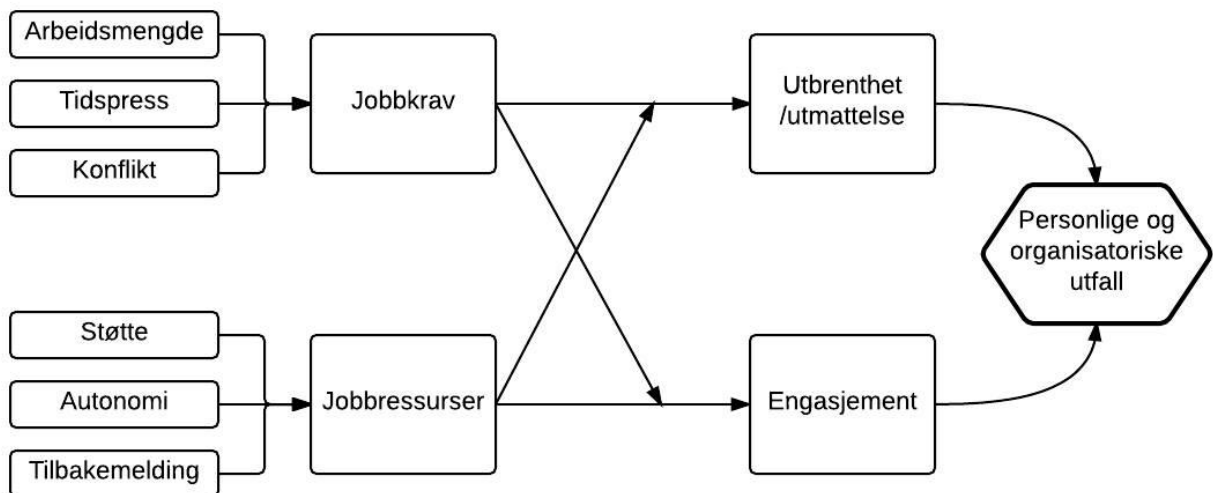
R. Karasek & Theorell, 1992). Det vil derfor være interessant å se nærmere på hvilke typer lederadferd som kan tenkes å inntre som slike beskyttende ressurser, hvorfor noen typer lederadferd kan tenkes å være mer ressursbringende i tilfeller av opplevd utmattelse, samt hvordan denne interaksjonen kan se ut. I det følgende vil derfor teori med et ressursperspektiv på ledelse ses videre på, for å belyse rollen forskjellige typer lederadferd kan tenkes å ha i sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon.

2.7 Ledelse som mulig ressurs i sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon

Under visse arbeidsbetingelser vil det som nevnt kunne være vanskelig å forhindre at det oppstår ubalanse mellom ansattes energinivå og de arbeidsprestasjoner som skal nås. Når en arbeider innen en operativ kontekst er det derimot ikke alltid mulighet for å redusere prestasjonskrav (Roberts, 2013), da dette under visse omstendigheter kan få alvorlige konsekvenser. På bakgrunn av dette vil det være av betydning å se på hvordan tilstander som utmattelse best mulig kan håndteres for å redusere innvirkningen på oppgaveprestasjon. Antagelsen om at ledelse opptrer som en potensielt viktig ressurs innen arbeidskonteksten støttes av en rekke studier som viser til at en arbeidstakers nærmeste leder muligens er et av de mest innflytelsesrike individene innen hans eller hennes arbeidsliv, med innvirkning på blant annet prestasjon, holdninger og velvære (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Chemers, 2000; Hersey, Blanchard, & Natemeyer, 1979; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). Dette kan forklares ved at ledere blant annet er i en posisjon hvor de kan redusere usikkerhet og rolleklarhet, tydeliggjøre oppgaver og ansvarsområder, eller bistå med støtte og ressurser for å nå et mål. Det er derfor interessant å se på hvilken rolle ledelse kan ha som ressurs og moderator i samspillet mellom utmattelse og oppgaveprestasjon, særlig i situasjoner hvor det er å forvente at daglig utmattelse vil oppstå. Det er rimelig å anta at operative kontekster kan være usatt overfor daglig utmattelse, basert på teori som viser til at høye jobbkrav har innvirkning på opplevd utmattelse (A. B. Bakker og kolleger, 2004; Demerouti og kolleger, 2001). At det i operative sammenhenger vil kunne oppstå høye jobbkrav kan blant annet baseres på at arbeidet som utføres kan inneholde en grad av risiko som ikke ellers vil være påregnelig innen «sivilt arbeid», og at ressurser som bemanning vil kunne være mindre fleksibel. Som følge av dette, og andre omstendigheter, vil det dermed kunne være vanskelig

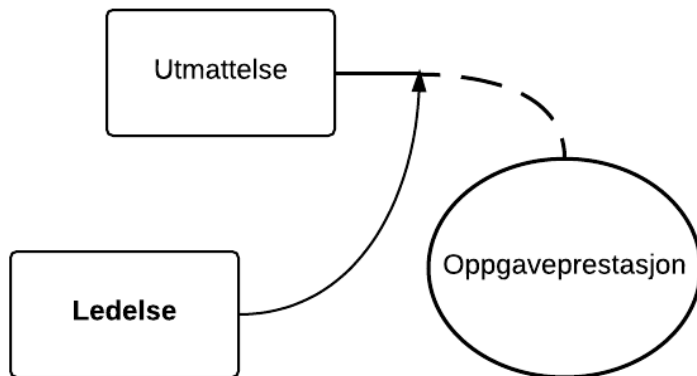
å redusere grad av utmattelse ansatte innen det operative vil oppleve. I slike situasjoner kan det tenkes at en i større grad må optimalisere de ressurser som allerede er tilgjengelig på best mulig måte, og det vil i den forbindelse være fordelaktig å undersøke hvilke faktorer som kan tenkes å anses som ressursgivende kontra kravfordrende. På denne måten kan man muligens minimere innvirkningen utmattelse kan ha på oppgaveprestasjon. Dette vil ikke bare være hensiktsmessig å belyse innenfor operative kontekster, men også i det generelle arbeidsliv hvor utmattelse likeså vil kunne forekomme, ofte som følge av årsaker som ikke er direkte relatert til arbeidssammenhenger, og som arbeidsgiver dermed har mindre grad av innflytelse over. Måten ledelse kan tenkes å fungere som ressurs, og ha innvirkning på sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon, kan videre illustreres ved hjelp av JD-R modellen og COR-teorien, som setter noen typer lederadferd i et ressursperspektiv. COR-teorien (Conservation of Resources Theory) postulerer at individer blant annet motiveres av tilegnelsen av ressurser (Hobfoll, 1989; Hobfoll & Shirom, 2001). Denne motivasjonen argumenteres for å være tilstede ved enhver tid, men spesielt når individet opplever belastning (Hobfoll, 1989). I sin tur beskrives også tap av ressurser, eksempelvis energi, som å være uproporsjonalt vektlagt, sammenlignet med det å tilegne seg nye ressurser. Jobbkv-ressurser modellen (the Job Demand-Resources model/ JD-R) postulerer at et individs arbeidsbetingelser består av enten jobbkv eller jobbressurser (Demerouti og kolleger, 2001). Disse arbeidsbetingelsene (jobbkv/jobbressurser) vil i sin tur lede til differensierte utfall. Jobbressurser refererer til de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved arbeidet som enten: (1) er funksjonelle for måloppnåelse; (2) reduserer jobbkv og/eller de psykologiske/fysiologiske belastningene i arbeidet; eller (3) stimulerer til personlig vekst (Demerouti og kolleger, 2001). Jobbressurser kan overordnet fordeles i kategoriene 'eksterne' ressurser (organisatoriske og sosiale ressurser) og 'interne' ressurser (kognitive trekk og handlingsmønster) (Demerouti og kolleger, 2001), hvor det i dette studiet omhandler eksterne ressurser i form av interaksjonen med to forskjellige ledelsesstiler, instrumentell og autentisk ledelse. Demerouti og Bakker (2011) påpeker at ressurser blir mer fremtredende i situasjoner med høye jobbkv. På bakgrunn av dette kan det tenkes at en operativ kontekst er en gunstig arena for å undersøke hvorvidt forskjellige ledelsesstiler er ressursbringende, da det er rimelig å anta at slike omgivelser krever mer av arbeidstakerne enn vanlige arbeidskontekster, og at

underordnede derfor vil benytte seg av ressurser i større grad. JD-R modellen postulerer at jobbressurser assosieres med motivasjon og engasjement, hvor mye av tanken også er at jobbressurser fungerer som beskyttelse for effekten av jobbkrav (Demerouti & Bakker, 2011). I tråd med JD-R teorien kan konstruktiv lederadferd påvirke underordnetes arbeidsrelaterte effektivitet (Breevaart og kolleger, 2014) og dermed også øke jobbprestasjon. I vårt studie går vi imidlertid ett steg videre og ser nærmere på om denne innvirkningen kan foregå i forholdet mellom daglig utmattelse og daglig oppgaveprestasjon. Slik som JD-R modellen opprinnelig viser i figur 1., kan forskjellige typer adferd fra ledere og medarbeidere (som støtte og tilbakemelding) redusere opplevelsen av krav og belastning (Demerouti og kolleger, 2001), og dermed også potensielt sett redusere opplevelsen av utbrenthet og utmattelse.



Figur 1. (Demerouti og kolleger, 2001)

Denne indirekte innvirkningen av ressurser overfor utfall som oppgaveprestasjon, som presentert i JD-R modellen, har dannet utgangspunktet for forholdene dette studiet søker å belyse. Figur 2 illustrerer mekanismen bak en av antagelsene studiet søker å belyse, som er hvorvidt bestemte former for lederadferd kan beskytte mot innvirkningen daglig utmattelse har på daglig oppgaveprestasjon.



Figur 2.

En ressurs som i sin tur har vist seg å ha betydning for både utmattelse og oppgaveprestasjon er blant annet lederstøtte (R. A. Karasek & Theorell, 1990). Studier viser til at støtte fra ledere er negativt korrelert med utbrenthet, samt at sannsynligheten for at arbeidstakeren når sine arbeidsmål øker ved tilstedeværelsen av støtte fra ledere (Dollard & Winefield, 1998; Johnson & Hall, 1988; Schaufeli & Bakker, 2004).

Det er imidlertid inkonsistente funn når det kommer til den beskyttende egenskapen lederadferd som støtte har på utmattelse og oppgaveprestasjon, og det foreslås at dette skyldes at det finnes forskjellige typer støtte fra overordnede, som i varierende grad beskytter mot innvirkningen utmattelse har på underordnede (Breevaart og kolleger, 2014). Breevaart og kolleger (2014) beskriver tre følgende typer lederstøtte; emosjonell, instrumentell og informativ støtte. Emosjonell støtte karakteriseres av egenskaper som det å uttrykke empati og å la individet uttrykke sine tanker og følelser, instrumentell støtte refererer til det å bistå med materielle ressurser for måloppnåelse, og informativ støtte går ut på å hjelpe individet med å håndtere krav ved å bistå med relevant informasjon (Breevaart og kolleger, 2014). Dette er med på å illustrere at forskjellige typer ressurser kan genereres fra autentisk og instrumentell ledelse, og at disse ressursene kan være nyttige på hver sine måter. Dette ved at autentisk ledelse kan argumenteres for å tilveiebringe emosjonell støtte, mens instrumentell ledelse sannsynligvis skaper instrumentell og informativ støtte. I sammenhengen med utmattelse og oppgaveprestasjon er det muligens et spesifikt sett ressurser som er av større betydning.

Instrumentell og autentisk ledelse kan derfor tenkes å ha forskjellig innvirkning på forholdet mellom utmattelse og oppgaveprestasjon.

I følge Karasek og Theorell (1990) kan emosjonell støtte (socioemotional support) måles ut ifra tillit, samt sosial og emosjonell interaksjon mellom medarbeidere, og medarbeidere og ledere. I og med at autentisk ledelse beskrives som en ledelsesstil som blant annet foster åpne og tillitsfulle relasjoner (Walumbwa og kolleger, 2008), samt tilhørighet, optimisme og positiv affekt (Bruce J. Avolio og kolleger, 2004), kan det argumenteres for at autentisk lederadferd rommer det Karasek og Theorell (1990) definerer som emosjonell støtte. Dette fremlegges som å være en av de potensielt sett viktigste faktorene som beskytter mot de negative konsekvensene av jobbelastning i arbeidsmiljøet (R. Karasek & Theorell, 1992; R. A. Karasek & Theorell, 1990), som kan tenkes å være nettopp innvirkningen utmattelse har på oppgaveprestasjon. Dette er med på å støtte antagelsen om at autentisk ledelse kan opptre som en «buffer» for innvirkningen av utmattelse på oppgaveprestasjon, og derfor moderere dette forholdet.

2.8 Den mulige modererende rollen til autentisk ledelse

Som nevnt er det nærliggende å tenke at autentisk ledelse og instrumentell ledelse fungerer gjennom ulike mekanismer og funksjoner. Det kan også late til at disse ledelsesstilene derfor genererer forskjellig type ressurser, som en finner igjen i JD-R teoriens ressurs-kriterier. Siden autentisk ledelse kan betegnes som en relasjonell ledelsesstil, vil denne type ledelse ha sin innvirkning på det menneskelige planet. Det er nærliggende å tenke at det er nettopp her autentisk ledelse har sin påvirkningskraft. Autentisk ledelse kan blant annet antas å være en ressurs i seg selv, i form av en åpen og tillitsskapende leder, men også ved å generere ressurser innen individet, ved blant annet utvikling av økt selvregulering og autentisitet (B. J. Avolio & Gardner, 2005; Gardner og kolleger, 2005). Videre karakteriseres autentisk lederadferd ved en gjennomiktig, moralsk, etisk og kommunikasjonsoppfordrende stil, hvor lederen konsekvent anmoder ansatte om å bidra med sine synspunkter og forslag (B. J. Avolio & Gardner, 2005; Bruce J. Avolio og kolleger, 2004; F. Luthans, Norman, & Hughes, 2006). Autentisk ledelse kan med dette synes å være mer prosess-orientert i det at samspillet mellom ansatte og hvordan man når fastsatte mål, anses som vel så viktig som

målet i seg selv. Med dette kan autentisk ledelse sies å også være preget av en form for toveis-kommunikasjon. Det kan tenkes at denne type ledelsesstil vil kunne generere ressurser som i sin tur kan beskytte mot eller redusere innvirkningen av daglig utmattelse på endringer i daglig oppgaveprestasjon. Denne antagelsen kan blant annet baseres på at utmattelse er en tilstand som består av to komponenter; fysisk og mental utmattelse (Kattenbach og kolleger, 2010). Mental utmattelse har vist seg å ha betydelige konsekvenser for både kognitiv prosessering og fysisk prestasjonsevne. En studie av Marcora, Staiano og Manning (2009) fant at respondenter som rapporterte om mental utmattelse presterte signifikant dårligere enn kontrollgruppen i fysiske oppgaver, uavhengig av muskelmasse og kardiorespiratorisk kapasitet. Dette illustrerer først og fremst betydningen av mental utmattelse på forhold som tilsynelatende også handler om fysisk evne. Dette betyr at ressurser som kan dempe innvirkningen av mental utmattelse, også kan tenkes å ha konsekvenser for fysisk restitusjon. Den sosiale og emosjonelle støtten som følger en autentisk ledelsesstil kan dermed tenkes å være konstruktiv ved opplevelsen og innvirkningen av utmattelse i sin helhet. Dette støttes blant annet av at mer omfattende utmattelsestilstander som utbrenthet i stor grad karakteriseres av mental og emosjonell utmattelse, hvor sosial og emosjonell støtte beskrives som spesielt betydningsfullt for restitusjon (Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayana, & Schwartz, 2002; Freudenberger, 1975). Videre viser studier til emosjonell og sosial støtte fra leder som en av de viktigste faktorene for beskyttelse mot innvirkningen av belastende arbeidskrav (Greenglass, Fiksenbaum, & Burke, 1995; R. A. Karasek & Theorell, 1990; Ross, Altmaier, & Russell, 1989) hvor det kan argumenteres for at det å prestere under opplevd utmattelse kan være et slikt belastende krav. Med tanke på at autentisk ledelse danner grunnlaget for en rekke ressurser innen arbeidskonteksten; sosial og emosjonell støtte, forutsigbarhet, tilhørighet, rolleklarhet et cetera, kan det videre tenkes at dette gjør anvendelsen og tilgjengeligheten av disse ressursene lettere for underordnede som opplever krav i arbeidskonteksten. Det kan også argumenteres for at autentisk ledelse kan inntre som en ressurs i form av tilrettelegging for måloppnåelse. Når leder har en åpen tilnærming til sine underordnede og er tilgjengelig for kommunikasjon og innspill, er det også sannsynlig at informasjon om hvordan underordnede har det er lettere tilgjengelig for lederen. Dette gjør det mulig for leder å tilveiebringe eventuell oppmuntring og tilrettelegging, noe som igjen kan

tenkes å føre til bedre prestasjon hos den enkelte. Grunnet åpenhet og utvikling av autentisitet hos underordnede, kan det argumenteres for at det også vil være lettere for underordnede å kommunisere med leder og uttrykke opplevde tilstander som utmattelse eller bekymringer mer direkte.

Det presenterte illustrerer hvordan autentisk ledelse på flere områder potensielt sett kan inntre som ressurs i sammenheng med både fysisk og mental utmattelse. På bakgrunn av dette vil autentisk ledelse muligens kunne moderere innvirkningen av utmattelse på individuell oppgaveprestasjon.

Derfor fremlegges følgende hypotese:

Moderatorhypotese 3:

Autentisk ledelse modererer sammenhengen mellom daglig utmattelse og endringer i daglig oppgaveprestasjon. På den måten at det er en svakere negativ sammenheng mellom utmattelse og oppgaveprestasjon, for de som opplever høyere grad av autentisk lederadferd, sammenlignet med de som opplever lavere grad av autentisk lederadferd.

Det forventes ikke samme effekt for instrumentell ledelse. Grunnen til dette er at det kan tenkes at det å være informativ, mål-orientert og instruerende ikke vil være nok i situasjoner der ansatte i utgangspunktet har svekkede forutsetninger for å prestere. Dog instrumentell ledelse kan tenkes å innvirke positivt under omstendigheter der utmattelse i mindre grad er fremtredende, er det nærliggende å tro at relasjonelt fokus og motivasjon vil spille tydeligere inn som nødvendig faktor og karakteristikk ved nærmeste overordnede når man er sliten. Som sådan at det kreves et bredere spekter av ressurser fra leder for å gjenopprette ekvilibrium fra ubalansen utmattelse fordrer for oppgaveprestasjon hos de ansatte.

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign

Studien vil ta i bruk et kvantitativt dagbokdesign. Dette innebærer at et standardisert spørreskjema besvares av respondentene på daglig basis i en bestemt tidsperiode, i vår studie 30 sammenhengende dager. Denne type studiedesign gjør at det er mulig å oppdage både intrapersonlig og interpersonlige variasjoner på de relevante studievariablene. Dermed egner designet seg spesielt godt for å teste våre hypoteser, hvor det postuleres at det finnes en sammenheng mellom respondentenes daglig utmattelse og endring i daglig individuell oppgaveprestasjon, moderert av nærmeste leders daglige lederadferd.

3.2 Utvalg

Respondentene som utgjør utvalget i studien er kadetter ved Sjøkrigsskolen, som er en militær utdanningsinstitusjon i Sjøforsvaret. Totalt bestod utvalget av 87 kadetter, hvorav 18 kvinner og 68 menn, inkludert 1 ubesvart. Som forsvarsgren oppga 7 å ha bakgrunn fra Hæren og 79 oppga Sjøforsvaret. 1 kadett oppga ikke sin militære bakgrunn. Alder rangerte fra 19 til 30 år. Gjennomsnittsalderen for kadettene var 23 år (standardavvik 2,6 år). Total svarrespons i undersøkelsen var 97,8%.

3.3 Prosedyre

Studien ble utført i løpet av et årlig, obligatorisk seiltokt som er et ledd i kadettene utdanning ved den militære utdanningsinstitusjonen; Sjøkrigsskolen, på overfart fra Bergen, Norge til New York, USA, med et stopp på Tenerife, Spania. Totalt pågikk øvelsen i to måneder fra september til november i 2015. Kadettene fungerte som mannskap på en seilskute og fikk ved toktets start opplæring i oppgaver som er nødvendige for å kunne manøvrere skipet. Målet var på sikt at kadettene selv skulle manøvrere skipet selvstendig.

Kadettene var før toktets start allerede delt inn i 10 lag med 9 kadetter på 8 lag, 7 på 1 lag og 8 på 1 lag. Ansvarsområder og oppgaver som vakthold, vedlikehold og manøvrering av seilskuten rullerte mellom kadettene og lagene. Skipet var bemannet til enhver tid, takket være en rullerende vaktskiftordning. I forkant av toktet svarte kadettene på et generelt

spørreskjema hvor det ble kartlagt ulike stabile karakteristikk og trekkvariabler, som for eksempel emosjonell intelligens, ekstroversjon og nevrotisisme dimensjonene av personlighet, generell self-efficacy, hardiness, behov for ledelse, selvtillit og voksen tilknytningsstil. I løpet av seiltoktets første 30 dager ble kadettene oppfordret til å fylle ut et daglig spørreskjema, hver dag etter endt vaktskift, mens de fortsatt hadde skiftet friskt i minne. De daglige spørreskjemaene var organisert i en personlig perm for hver kadett, og fungerte som en dagbok for den enkelte. De samme spørsmålene ble besvart hver dag i tilknytning til dagens vakt. Spørsmålene var relatert til ulike variabler, blant annet ledelse, selv-ledelse, jobb ressurser, jobb krav, arbeidsengasjement, tilfredsstillelse av basale psykologiske behov, utmattelse, positiv og negativ affekt, søvn, oppgaveprestasjon etc.

I våre studie ble kun de daglige spørreskjemaene som ble utfylt underveis i toktet benyttet for å teste hypotesene.

3.4 Etikk

Sjøkrigsskolen hadde allerede gyldig konsesjon fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), for innsamling av anonymiserte data fra kadettene. Med de prosedyrene som ble iverksatt for anonymisering, ble studien godkjent av NSD og ikke funnet meldepliktig.

Det eksisterer ingen kodeliste som knytter eksakte kadetter og deres personopplysninger tilbake til de utfylte spørreskjemaene, og kadettene ble på denne måten sikret konfidensiell databehandling i alle ledd av forskningsprosessen. Alle kadettene ble tildelt en personlig kode, som muliggjorde sammenkobling av daglige- og generelle spørreskjema uten personopplysninger. Denne kode-listen ble slettet før seilskuten la til havn og data ble overlevert.

I forkant av studien fikk kadettene informasjon om deltakelse og bedt om å utfylle et informert samtykke. Kadettene ble også gjort kjent med at de hadde mulighet til å trekke seg fra studien når som helst. Med hensyn til at dagbokstudier kan være krevende for respondentene (Ohly og kolleger, 2010) da de gjerne utføres over et lenger tidsintervall, var det viktig at kadettene ble tilstrekkelig informert om studiens nytteverdi. Kadettene ble

informert om at de i etterkant av studien ville tilbakemeldinger i form av rapporter på både individ- og gruppenivå i forhold til den oppgitte informasjonen fra daglige spørreskjema.

3.5 Måleinstrumenter

Det daglige spørreskjemaet ble utarbeidet fra allerede validerte og reliable skalaer, men tilpasset til å omhandle daglig nivå i et daglig spørreskjema.

Instrumentell ledelse

Som mål på instrumentell ledelse på daglig nivå ble Antonakis og Houses (2002) mål på sti-mål fasilitering (path-goal facilitation) tatt i bruk da dette i følge Antonakis og House utgjør en subklasse for hva som kjennetegner instrumentell ledelse. Denne subklassen anses som mest relevant for den gjeldende studien, og er i tillegg målbart i et kvantitativt dagbok design.

Med en fortekst som leser «i løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt», for tilpasning til dagnivå, inkluderte skalaen 6 ledd som for eksempel «tydeliggjort for den enkelte hva som skal til for å nå deres mål» og «hjulpet til med å rette opp eventuelle feil som har blitt gjort». Respondentene rangerte påstanden på en skala fra 1 til 5 (1= helt uenig, 2= uenig, 3= verken uenig eller enig, 4= enig, 5= helt enig). Den norske versjonen som ble tatt i bruk for datainnsamlingen ble oversatt ved å bruke metoden «translation-back-translation». Videre ble det gjort tilpasninger hvor blant annet ordet «medarbeider» ble byttet ut med «kadett» for å bedre beskrive det militære miljøet det skulle besvares i.

Skalaens indre konsistens hadde en gjennomsnittlig reliabilitet på .706, målt på tvers av de 30 dagene ved Cronbachs alfa. Dette regnes for å være over den anbefalte grensen på .7 (Pallant, 2010).

Autentisk ledelse

Som mål på autentisk ledelse ble Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing og Petersons (2008) Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) som består av 8 ledd, tatt i bruk. Med en fortekst som leser «i løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt», for tilpasning til dagnivå, inneholdt skalaen ledd som for eksempel «oppmuntret alle til å si hva de mener» og «truffet vanskelige beslutninger på grunnlag av høye etiske standarder», hvor påstanden ble rangert på en 5 punkts likert-skala fra 1 til 5, hvor 1

representerte «helt uenig» og 5 «helt enig». Den originale skalaen består av 4 kategorier med 2 tilhørende fasetter i hver kategori. Disse kategoriene er: «self-awareness», «relational transparency», «internalized moral perspective» og «balanced processing».

Cronbachs alfa viste ifølge Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing og Petersons (2008) en gjennomsnittlig reliabilitet på 0.88. Indre konsistens, målt ved Cronbachs alfa, i våre analyser ga en gjennomsnittlig reliabilitet på .664. Noe som er litt lavere enn ønskelig, men ikke kritisk lavt (Pallant, 2010).

Lederansvaret rullerte mellom kadettene i løpet av undersøkelsen, det ble derfor opprettet en spesifikk variabel som bare bestod av data fra dager kadettene ikke selv hadde lederansvaret. I starten av hvert daglige spørreskjema ble kadettene bedt om å oppgi hvorvidt de hadde hatt ledende funksjon i løpet av de siste 24 timene ved en «ja» eller «nei» respons. Påfølgende informasjonstekst for spørreskjemaet lød som følger; «*spørsmålene nedenfor handler om hvordan du har oppfattet din nærmeste overordnede i løpet av de siste 24 timene. **OBS!** Dersom du selv har hatt en ledende funksjon (krysset av for «ja» på spørsmålet ovenfor), så vurderer du din egen lederadferd. Vennligst marker ved å sette ring rundt det tallet som passer best for deg på en skala fra 1-5.*

Utmattelse (exhaustion)

Som mål på utmattelse (exhaustion) ble 3 ledd fra Oldenburg Burnout Inventorys delskala for utmattelse (Demerouti og kolleger, 2010) tatt i bruk. Delskalaen inneholdt ledd som for eksempel «på slutten av arbeidsdagen i dag følte jeg meg tom for krefter» og «har jeg følt meg mentalt utslitt på grunn av jobben min». Respondentene rangerte seg selv på en skala fra 1 til 5, hvor 1= helt uenig og 5= helt enig. Den originale skalaen i sin helhet består av 16 ledd, hvorav 8 er mål på disengagement og 8 er mål på utmattelse (exhaustion), og respondentene rangerte seg selv på en skala fra 1-4 (1= sterkt enig, 2= enig, 3= uenig, 4= sterkt uenig). Skala for utmattelse i sin helhet viser ifølge Demerouti, Mostert og Bakker (2010) en Cronbachs alfa verdi på 0.74. I våre analyser av delskalaen på dagnivå fant vi en gjennomsnittlig reliabilitet på .817, målt ved Cronbachs alfa. Noe som regnes for å være godt innenfor foretrukne verdier (Pallant, 2010).

Oppgaveprestasjon (task performance)

Som mål på oppgaveprestasjon ble det brukt 4 ledd av Bakker, Demerouti og Verbekes (2004) mål på in-role performance, som er basert på Goodman og Svyanteks (1999) 9 ledd som mål på oppgavebasert arbeidsprestasjon. Skalaen som ble tatt i bruk innehar ledd som for eksempel «på dagens vakt har jeg fullført forpliktelser som jeg har blitt tildelt på en tilstrekkelig måte» og «i løpet av vekten har jeg gjort de oppgavene som er forventet av meg» hvor respondentene svarte på en skala fra 1 til 5, hvor 1 representerte «helt uenig» og 5 «helt enig». Skalaen i sin helhet har ifølge Goodman og Svyantek en reliabilitet på 0.93, målt ved Cronbachs alfa. Delskalaene tatt i bruk for vår studie har i våre analyser vist å ha en gjennomsnittlig reliabilitet på .802, målt ved Cronbachs alfa. Noe som indikerer god indre konsistens (Pallant, 2010).

3.6 Analyse

Designet for studiet er utformet som repeterte dag-til-dag målinger for hver kadett, og dataene i innsamlingen har derfor flernivåstruktur. Datamaterialet består av to nivåer. Nivå 1 representerer repeterte daglige målinger per kadett og nivå 2 representerer målinger utført samtidig på flere individ. Videre gjør nivå 1 målingene det mulig å analysere variasjon i studievariablene intraindividuell, mens nivå 2 tilrettelegger analyse av mellomindividuell variasjon. Før analysene ble gjennomført ble det opprettet en ny variabel for oppgaveprestasjoner for dagen før. Ved å legge til denne variabelen i analysen, vil resultatene dermed kunne si noe om endringer dagen før. Ved å kontrollere for effekten av oppgaveprestasjon målt dagen før, og oppgaveprestasjon målt samme dag, kan resten av resultatene som er signifikante dermed betraktes som endring i oppgaveprestasjon. Det ble gjennomført tre flernivåanalyser. En med test av null-modell, en med hovedeffektmodell og en med interaksjonsmodell. Før gjennomføringen av analysen ble prediktorvariablene, autentisk ledelse, instrumentell ledelse og utmattelse, sentrert rundt individuelle persongjennomsnitt. I startfasen av analysen ble det gjennomført test av en upredikert modell (nullmodell) for å se hvor mye av variansen innen den avhengige variabelen (oppgaveprestasjoner) som kunne tilskrives variasjoner over tid hos enkeltindivider på dagnivå. Videre ble hovedeffekten av utmattelse, autentisk ledelse og instrumentell ledelse

testet ved anvendelsen av en hovedeffektmodell, hvor hovedprediktorene (utmattelse, autentisk- og instrumentell ledelse) ble inkludert i flernivåanalysen.

Til sist ble det opprettet en interaksjonsmodell hvor leddene mellom oppgaveprestasjon/utmattelse og autentisk ledelse, samt oppgaveprestasjon/utmattelse og instrumentell ledelse ble lagt inn, for å se på en eventuell moderatoreffekt av de forskjellige lederstilene i relasjonen til sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon. Med andre ord ble det testet hvorvidt sammenhengen mellom prediktorvariablene autentisk ledelse og instrumentell ledelse kunne forklare en statistisk signifikant økt andel av variansen i oppgaveprestasjon utover hovedeffekten av utmattelse på oppgaveprestasjon. For å gjennomføre analysene ble det benyttet ulike statistiske programvarer. Programvaren Mplus ble benyttet for beregningen av deskriptiv statistikk, og MLwiN (Rasbash, Charlton, Browne, Healy, & Cameron, 2009) ble benyttet for gjennomføringen flernivåanalyser for test av hypotesene. For den visuelle fremstillingen av interaksjonseffekter ble Preachers internettutviklede programvare benyttet (Preacher, Curran, & Bauer, 2006). For signifikanstest av disse interaksjonene ble Pearson Product-Moment correlation benyttet.

4.0 Resultater

4.1 Deskriptiv statistikk

Tabell 1 viser gjennomsnittene, standardavvikene og de estimerte korrelasjonene mellom studievariablene. Korrelasjonen under diagonalen er korrelasjoner på dagnivå (individ-nivå), mens korrelasjoner over diagonalen er korrelasjoner mellom individ. Vi beskriver verdiene på dagnivå. Korrelasjonsanalysen viser at det var en signifikant, negativ sammenheng mellom utmattelse og oppgaveprestasjon ($r = -.15, p < .01$). Det ble også funnet at autentisk- ($r = .10, p < .01$) og instrumentell ($r = .10, p < .01$) ledelse hadde en signifikant, positiv sammenheng med oppgaveprestasjon. Det var ingen signifikant sammenheng mellom de to ledelsesstilene og utmattelse. Autentisk og instrumentell hadde en signifikant, positiv korrelasjon ($r = .47, p < .01$).

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og de estimerte korrelasjoner mellom studievariablene. (N= 87, Måletidspunkt = 2610)

Tabell 1	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.
1. Oppgaveprestasjon	3.96	.53	1.	-.31**	-.28**	.30**
2. Utmattelse	1.88	.82	-.15**	1.	.01	-.07
3. Autentisk ledelse	3.46	.42	.10**	.004	1.	.78**
4. Instrumentell ledelse	3.45	.49	.10**	-.032	.47**	1.

Korrelasjoner under diagonalen er korrelasjoner på dagnivå, og korrelasjoner over diagonalen er korrelasjoner mellom individ. * $p < .05$, ** $p < .01$.

4.2 Flernivåanalyser

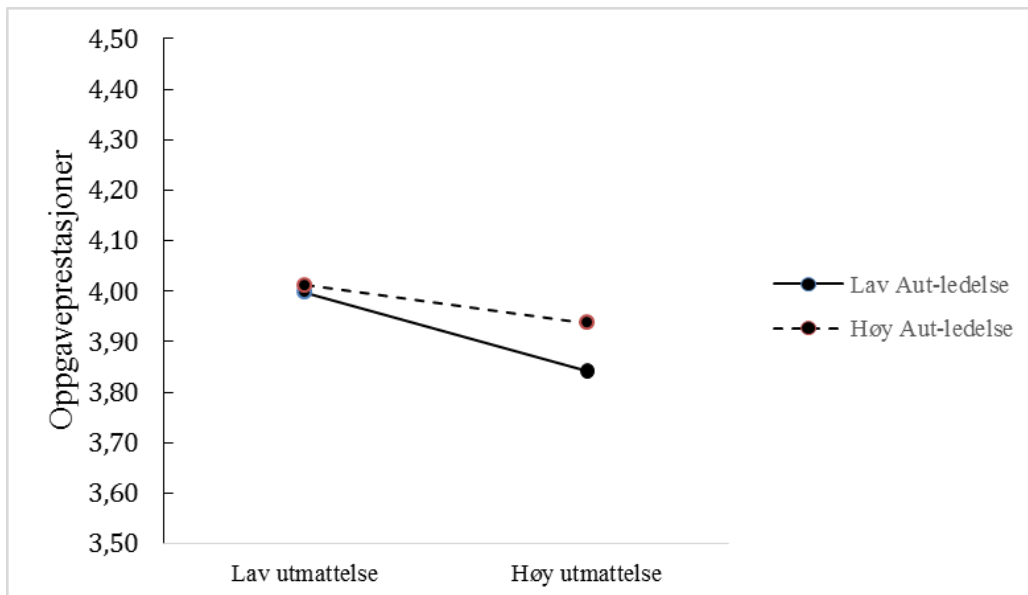
Som vist i tabell 2, kan 56 % av variasjonene i oppgaveprestasjon forklares ut ifra variasjoner innen enkeltindivid, på tvers av de 30 dagene (dagnivå). De resterende 44% tilskrives variasjoner mellom personer (personnivå). Tabell 2 viser videre at utmattelse hadde en negativ signifikant effekt på oppgaveprestasjon i hovedeffektmodellen ($\beta = -.092, p < .01$), og at oppgaveprestasjoner (prestasjon) målt dagen før hadde en signifikant positiv effekt på

oppgaveprestasjon målt samme dag ($\beta = .112$, $p < .01$). Videre hadde både autentisk ledelse ($\beta = .073$, $p < .05$) og instrumentell ledelse ($\beta = .054$, $p < .05$) signifikant positiv effekt på oppgaveprestasjon i hovedeffektmodellen. I interaksjonsmodellen viste analysen at utmattelse hadde en signifikant negativ effekt på oppgaveprestasjon ($\beta = -.094$, $p < .01$), og at oppgaveprestasjon (prestasjon) målt dagen før hadde en signifikant positiv innvirkning på oppgaveprestasjoner målt samme dag ($\beta = .110$, $p < .01$). Ved å kontrollere for effekten av oppgaveprestasjoner målt dagen før, på oppgaveprestasjoner målt samme dag, kan resten av de signifikante resultatene betraktes som endring i oppgaveprestasjoner. Videre hadde instrumentell ledelse ($\beta = .054$, $p < .05$) og autentisk ledelse ($\beta = .078$, $p < .05$) signifikant positiv effekt på oppgaveprestasjon i interaksjonsmodellen. Test av interaksjonsmodellen viste at interaksjonen mellom utmattelse og autentisk ledelse hadde et signifikant bidrag utover de fremviste hovedeffektene ($\beta = .093$, $p < .05$). Denne interaksjonseffekten illustreres i figur 3. En fant ikke støtte for en tilsvarende interaksjon mellom instrumentell ledelse, og utmattelse og oppgaveprestasjon.

Tabell 2	Nullmodell		Hovedeffektmodell		Interaksjonsmodell	
	β	<i>Std. er.</i>	β	<i>Std. er.</i>	β	<i>Std. er.</i>
Intercept	3.954**	.039	3.948**	.039	3.947**	.039
Prestasjon (dagen før)			.112**	.023	.110**	.023
Utmattelse			-.092**	.015	-.094**	.015
Autentisk ledelse			.073*	.028	.078*	.029
Instrumentell ledelse			.054*	.024	.054*	.024
Utmattelse x Aut-ledelse					.093*	.045
Utmattelse x Inst-ledelse					-.012	.042
Variansnivå (personnivå)	.124 (44%)	.020	.126	.020	.125	.020
Variansnivå (dagnivå)	.158 (56%)	.005	.144	.005	.143	.005
-2 Log likelihood	2689.578		1940.637		1935.609	

** $p < .01$, * $p < .05$. N = 87; måletidspunkt = 2610.

I figur 3 er oppgaveprestasjon plottet med endepunkter tilsvarende ett standardavvik over og ett standardavvik under gjennomsnittet. De to regresjonslinjene i figuren illustrerer hvordan endring i oppgaveprestasjon over en 30 dagers periode predikeres av forholdet mellom utmattelse og autentisk ledelse. Her fremgår det at det er en sterkere effekt mellom utmattelse og oppgaveprestasjoner blant de som skårer lavt på å ha opplevd autentisk ledelse, sammenlignet med de som skårer høyt. I tråd med dette viser simple slope test en svakere slope for de som skårer høyt på autentisk ledelse ($z = -2.967, p=0.003$), sammenlignet med de som skårer lavt ($z = -5.6935, p=0$). Imidlertid er begge slopene signifikante.



Figur 3. Interaksjonsmodell med opplevd utmattelse, autentisk ledelse og endring i oppgaveprestasjoner.

5.0 Diskusjon

Med utgangspunkt i en rekke studier som har vist at utmattelse kan innvirke på prestasjoner, og JD-R modellens postulerte årsaksretninger, har denne studien undersøkt sammenhenger mellom utmattelse og oppgaveprestasjoner. Videre har sammenhengen mellom lederadferd og oppgaveprestasjon, samt hvorvidt lederadferd kan moderere sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjoner, også vært i studiens søkelys. Resultater fra våre flernivåanalyser viste at høyere grad av opplevd daglig utmattelse var relatert til en negativ endring i oppgaveprestasjon samme dag. Hypotese 1 som postulerte at daglig utmattelse ville ha en negativ sammenheng med endring i daglig oppgaveprestasjon, ble derfor støttet. Funnene viste også en positiv endring i daglig oppgaveprestasjon ved høy grad av opplevd daglig autentisk lederadferd. Hovedhypotese 2A, som postulerte en positiv sammenheng mellom autentisk lederadferd og endring i daglig oppgaveprestasjon ble derfor støttet. En slik sammenheng ble også funnet i forholdet mellom daglig instrumentell lederadferd og endring i daglig oppgaveprestasjon. Hovedhypotese 2B, som fremla en positiv sammenheng mellom daglig instrumentell lederadferd og endring i daglig oppgaveprestasjon ble derfor støttet. Videre viste resultatene at den negative sammenhengen mellom daglig utmattelse og endring i oppgaveprestasjon var svakere for kadetter som opplevde høy grad av daglig autentisk lederadferd, sammenlignet med kadetter som opplevde lavere grad av autentisk lederadferd. Moderatorhypotese 3, som postulerte at autentisk lederadferd ville moderere sammenhengen mellom daglig utmattelse og endringer i daglig oppgaveprestasjon, på den måten at det er en svakere negativ sammenheng mellom endring i oppgaveprestasjon og utmattelse for kadetter som opplever høyere grad av autentisk lederadferd enn kadetter som opplever lavere grad av autentisk lederadferd, ble derfor støttet. Tilsvarende moderering ble ikke funnet for instrumentell lederadferd.

For å kunne gjennomføre flernivåanalysene følger forutsetningen om tilstrekkelig intraindividuell varians innen den avhengige variabelen, oppgaveprestasjoner. Analysene viste at 56% av variansen i oppgaveprestasjoner kunne forklares utifra intraindividuelle dag-til-dag fluktuasjoner hos den enkelte kadett. Som følge av at denne variansen var signifikant, var den dermed også stor nok til å benyttes i studiens flernivåanalyser.

Resultatene fra undersøkelsen viser til at oppgaveprestasjon har en negativ sammenheng med utmattelse, og at prestasjon er en faktor som kan fluktuere fra dag-til-dag. Dette er i tråd med tidligere studier som viser til den daglige, dynamiske interaksjonen mellom nivå av oppgaveprestasjon og arbeidsbetingelser som opplevd utmattelse og belastning (Morgan og kolleger, 2002; van Gelderen og kolleger, 2016), samt det fluktuerende aspektet ved prestasjon i seg selv (Borman & Motowidlo, 1997; Ohly og kolleger, 2010). At oppgaveprestasjon kan påvirkes av belastning og utmattelse støttes i sin tur av JD-R modellen, som viser til den potensielt negative konsekvensen av jobbkrav og utmattelse på oppgaveprestasjon (A. B. Bakker og kolleger, 2004; Demerouti og kolleger, 2001). Det dynamiske aspektet ved prestasjoner, og endringer i individuell prestasjon over kortere tidsrom har i liten grad blitt undersøkt innen feltet (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005), noe som er med på å gjøre undersøkelsens funn av betydning for forskningsfeltet.

I det følgende vil funnene diskuteres i kronologisk rekkefølge i henhold til de postulerte hypotesene og relevant teori.

5.1 Sammenhengen mellom daglig utmattelse og endring i daglig oppgaveprestasjon

Det ble undersøkt om daglig rapportert utmattelse hadde sammenheng med endring i daglig rapportert oppgaveprestasjon. Resultatene viste at på dager kadettene opplevde å være utmattet rapporterte de en negativ endring i utførelse av sine arbeidsoppgaver. Det å være utmattet førte dermed til negative endringer i daglig oppgaveprestasjon. Hypotese H1 ble derfor støttet.

Funnet av at kadettene opplevde å prestere svakere i sine arbeidsoppgaver på dager de føler seg utmattet kan sies å være i tråd med Bakker, Demerouti og Verbeke's (2004) Job Demands-Resources (JD-R) modell hvor oppgaveprestasjon kan karakteriseres som personlige og organisatoriske utfall. Ifølge modellen korrelerer utmattelse negativt med disse utfallene (A. Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010; A. B. Bakker og kolleger, 2005; A. B. Bakker og kolleger, 2004; Demerouti og kolleger, 2001). Ved å undersøke variasjoner i studievariablene pekte våre resultater på samspillet som eksisterer mellom

utmattelse og oppgaveprestasjon. Oppgaveprestasjon så ut til å fluktuere på daglig nivå, og dette ga ytterligere støtte til JD-R modellens postulerede negative årsaksretning mellom utbrenthet og, personlige og organisatoriske utfall, i det at utmattelse svekket oppgaveprestasjoner. Studien kan som sådan muligens anses som et tilskudd til modellen hvor det i liten grad har vært fokusert direkte på individuelle prestasjoner, og variasjoner i energinivå og opplevelsen av å være uthvilt eller ei (Demerouti & Bakker, 2011).

Resultatene kan også ses i sammenheng med Conservation of Resources (COR) teorien som postulerer at ansatte ikke vil anse ressurser for å være attraktive i stor grad før det oppleves å være en ubalanse mellom krav og ressurser, samspillet mellom ressurser og ansatt står derfor sentralt (Hobfoll, 1989; Hobfoll & Shirom, 2001; Wright & Hobfoll, 2004). Her kan da det å måtte opprettholde et visst energinivå for der igjen å kunne prestere, muligens anses for å være et krav. Om man opplever det å måtte prestere som utmattende, eller man allerede er utmattet, vil man muligens ikke våge eller ha kapasitet til å oppsøke støtten eller ressursene som er nødvendig for å utjevne ubalansen slik at man igjen kan prestere. Dermed kan det tenkes at en såkalt «ond-sirkel» vil kunne oppstå om ikke en form for hjelpetiltak eller utjevne faktor trer i kraft. Teorien kan muligens bidra til å belyse hvorfor oppgaveprestasjoner har en tendens til å svekkes når grad av utmattelse øker.

Videre kan det være fordelaktig å se resultatene i forhold til litteratur innen forskningsfeltet. Forskning har vist at det er mange faktorer og prosesser som kan bidra eller føre til opplevelsen av utmattelse og der igjen påvirke grad av oppgaveprestasjon. Søvnmangel er blant faktorene som har vist seg å kunne bidra til opplevelsen av å være utmattet. Dinges og kolleger (1997) fant at 4-5 timers søvn i en periode på 7 dager hadde positive sammenhenger med utmattelse, anspenthet, forvirring og generell humør forstyrrelse, samt negativ innvirkning på psykomotoriske årvåkenhetsprestasjoner. Samtidig har både dagbokstudier, samt longitudinelle-, meta- og krysseksjonelle studier vist at det å føle seg uthvilt ved starten på arbeidsdagen og mulighet for restitusjon, sosialisering og positive refleksjoner rundt arbeidet er av stor viktighet for både velvære, helse og prestasjoner (Binnewies og kolleger, 2009; Byron, 2005; Demerouti og kolleger, 2007; Fritz & Sonnentag, 2005). Om man ikke får muligheten til restitusjon vil det kreve ekstra krefter for å kunne

kompensere for energimangelen slik at ønsket grad av prestasjon kan opprettholdes (Gaillard, 2001; Hockey og kolleger, 1986), som i seg selv kan være krevende nok til å resultere i en opplevelse av å være utmattet (A. B. Bakker og kolleger, 2004). Videre viser forskning til at mangel på mulighet til å hvile vil kunne føre til en akkumulasjon som deretter vil kunne overføres til påfølgende dag (Craig & Cooper, 1992; Frankenhaeuser, 1986; Gaillard, 2001). Forskning har også vist til at en partners arbeidssituasjon og grad av krav i arbeidshverdagen kan påvirke den andre partnerens grad av utmattelse (A. B. Bakker, Demerouti, og kolleger, 2008). At høy grad av hjem-arbeid forstyrrelser kan ha uheldige konsekvenser for mulighet for hvile og restitusjon, og dermed arbeidsprestasjoner har også blitt funnet (Byron, 2005; Demerouti og kolleger, 2004; Demerouti og kolleger, 2007). Forholdet mellom følelsen av å være uthvilt og prestasjoner på jobb, synes å være sterkere for ansatte som har en arbeidssituasjon preget av høy grad av krav, press og restriksjoner, kombinert med liten mulighet for selvbestemmelse i sin arbeidshverdag (Binnewies og kolleger, 2009). I tillegg har studier vist at ansatte som er utmattet eller slitne har en tendens til å ta i bruk surface-acting fremfor deep-acting i utførelsen av sitt arbeid (Hülshager og kolleger, 2010; van Gelderen og kolleger, 2016). Dette har i sin tur vist seg å ha positive sammenhenger med opplevelse av å være utmattet (Goldberg & Grandey, 2007), samt innvirke negativt på prestasjoner (Goldberg & Grandey, 2007; Hülshager og kolleger, 2010; van Gelderen og kolleger, 2016). Forskning har også vist til at opplevd utmattelse under studier kan påvirke grad av yrkesmessig forberedhet og arbeidsprestasjoner i arbeidslivet 1 år etter endte studier (Rudman & Gustavsson, 2012). En rekke studier har vist til den negative innvirkningen opplevelsen av å være utmattet kan ha på prestasjoner (A. B. Bakker og kolleger, 2004; Bhagat og kolleger, 1995; Binnewies og kolleger, 2009; Demerouti og kolleger, 2001; Demerouti og kolleger, 2007; Fritz & Sonnentag, 2005; Kattenbach og kolleger, 2010; Parker & Kulik, 1995; Rafferty og kolleger, 2007; Taris, 2006; Wright & Cropanzano, 1998). Det kan med andre ord se ut til at en viktig forutsetning for å kunne prestere vil være å føle seg noenlunde uthvilt. På denne måten vil man muligens kunne oppnå større grad av deep-acting og hjelpeadferder på arbeidsplassen, som har vist å kunne fremme prestasjoner (Hülshager og kolleger, 2010; P. M. Podsakoff og kolleger, 1997). Det er likevel nærliggende å tro at ansatte som primært arbeider innen eksempelvis operative kontekster i høy-reliabilitets

organisasjoner vil kunne være mer utsatte for å bli utmattet og dermed innvirke på deres prestasjoner (Adams-Guppy & Guppy, 2003; Gaba & Howard 2002; Morgan og kolleger, 2002; van Gelderen og kolleger, 2016), i en arbeidshverdag preget av tisdpress, uforutsigbarhet, lange arbeidsdager og høye krav til presisjon (Eid & Johnsen, 2006; Roberts, 2013).

Det er likevel verdt å nevne at det finnes eksempler på studier hvor man har funnet enten ingen eller en positiv sammenheng mellom utmattelse og prestasjon (Keijsers og kolleger, 1995; Lazaro og kolleger, 1984; Randall & Scott, 1988). Ved slike funn er mulig at det finnes faktorer som modererer forholdet mellom disse variablene, og på denne måten gjør den ellers veletablerte negative linken mellom disse mindre fremtredende.

5.2 Sammenhengen mellom daglig autentisk lederadferd og endring i daglig oppgaveprestasjon

Det ble undersøkt om daglige opplevelser av å ha mottatt autentisk ledelse fra overordnede hadde sammenheng med daglig rapportert oppgaveprestasjon. Resultatene viste at det var en positiv, signifikant sammenheng mellom autentisk ledelse og endringer i daglig oppgaveprestasjon. Hypotese H2A ble derfor støttet. Funnet er i tråd med studier som viser til at lederadferden som følger autentisk ledelse har positiv innvirkning på oppgaveprestasjon (Grandey og kolleger, 2005; Kernis, 2003; Walumbwa og kolleger, 2008). Dette støtter opp under antagelsen om at enkelte typer lederadferd kan fungere som ressurs for måloppnåelse (R. Karasek & Theorell, 1992; R. A. Karasek & Theorell, 1990; Ng & Sorensen, 2008) og at sammenhengen mellom autentisk ledelse og oppgaveprestasjon muligens kan betraktes ut ifra sammenhengen mellom ressurser og utfall (som prestasjon) sett ut ifra JD-R modellen. Siden autentisk ledelse er en relasjonsorientert ledelsesstil, illustrerer funnet i dette studiet hvordan de relasjonsorienterte aspektene ved ledelse kan fungere som ressurser for måloppnåelse. Noen av ressursene som følger en autentisk ledelsesstil er blant annet tillit, samt sosial og emosjonell støtte. Særlig det å oppleve støtte fra nærmeste leder har vist seg å ha innvirkning på tilstander som på arbeidstakers velvære (Ng & Sorensen, 2008), samt økte aktiv mestring (Dollard & Winefield, 1998) og oppgaveprestasjon (R. Karasek & Theorell, 1992; R. A. Karasek & Theorell, 1990). Det fremlegges videre at tillit mellom leder og underordnet er

viktig innen operative kontekster (Eid & Johnsen, 2006). Denne tilliten har vist seg viktig for blant annet gruppe og teamarbeid, samt det å operere i pressede situasjoner (Baker, Day, & Salas, 2006; Larsson, 2005). Det at autentisk ledelse kan være med på å skape tillit mellom leder og underordnet, og samtidig viser seg å ha positiv innvirkning på oppgaveprestasjon, kan peke mot at en slik ledelsesstil kan være spesielt gunstig innen operative kontekster, eller ”high reliability organizations” (Roberts, 2013). Denne tilliten kan tenkes å være relatert til gjennomsiktigheten i relasjoner mellom overordnet og underordnet, som er en sentral del av autentisk ledelse (Gardner og kolleger, 2005). Det kan tenkes at denne tilliten mellom overordnet og underordnet også vil kunne være gunstig for måloppnåelse. Dette ved at underordnede muligens vil oppleve at de beslutninger overordnet tar, tas av en legitim grunn, som kan tenkes å være med på å redusere usikkerhet (Thomas & Lankau, 2009) og muligens gjøre arbeidet mer meningsfullt. Tillit mellom overordnet og underordnede har også vist seg av betydning for prestasjon for team og gruppearbeid (De Jong & Elfring, 2010). Team og gruppearbeid er videre en sentral del av arbeidsdynamikken innen operative kontekster (Baker og kolleger, 2006). Et annet aspekt ved autentisk ledelse som kan tenkes å ha positiv innvirkning på daglig oppgaveprestasjon, er kommunikasjonen overordnet og underordnet imellom. Kvaliteten på denne kommunikasjonen er ikke nødvendigvis bare et produkt av tillit og gjennomsiktighet, men også en følge av at autentiske ledere hevdes å gjøre også sine underordnede mer autentiske (B. J. Avolio & Gardner, 2005; Bruce J. Avolio og kolleger, 2004; Gardner og kolleger, 2005). Den åpne kommunikasjonen mellom overordnet og underordnet, kombinert med autenticitet hos underordnede, kan muligens lette leders tilrettelegging for måloppnåelse hos den enkelte. Det kan dermed argumenteres for at autentisk ledelse kan inntre som en ressurs i form av tilrettelegging for måloppnåelse. Når leder har en åpen tilnærming til sine underordnede og er tilgjengelig for kommunikasjon og innspill, er det også sannsynlig at informasjon om hvordan underordnede har det er mer tilgjengelig for lederen. Dette gjør det mulig for leder å tilveiebringe eventuell oppmuntring og tilrettelegging, noe som igjen kan tenkes å føre til bedre prestasjon hos den enkelte. Grunnet åpenhet og utvikling av autenticitet hos underordnede, kan det argumenteres for at det også vil være lettere for underordnede å kommunisere med leder og uttrykke opplevde tilstander som utmattelse, bekymringer, eller behov mer direkte. Videre kan alle disse

egenskapene ved autentisk ledelse kategoriseres som ressurser basert på JD-R teorien, ved at de er med på å fremme måloppnåelse, redusere psykologisk belastning og å utvikle underordnede (Demerouti, 2001). Siden det i sin tur er flere «ressurser» som følger autentisk ledelse, er det ikke et helt tydelig bilde av hva som konkret fremmer oppgaveprestasjon ved denne ledelsesstilen. Det kan blant annet tenkes at denne ledelsesstilen, dermed fanger opp et bredere spekter underordnede, i form av de forskjellige ressursene disse kan ha behov for fra sin leder for å prestere. I og med at autentisk ledelse kan ses som et grunnleggende konstrukt for flere konstruktive ledelsesstiler (Gardner og kolleger, 2005), skaper det muligheter for den enkelte leder å anvende en slik tilnærming inn i en egen foretrukken ledelsesstil, som passer overens med den enkelte leders egenskaper og personlighet. Det kan også argumenteres for at det vil være lettere for en rekke forskjellige ledere å tilnærme seg den autentiske ledelsesstilen, da den går ut på å bli kjent med egne sterke og svake sider, for så å utnytte disse på en fruktbar måte, fremfor å prøve å tilegne seg egenskaper som for eksempel «karisma». Til sist kan autentisk ledelse tenkes å være fruktbart innen operative kontekster, da leders evne til å formidle sitt budskap ikke bare verbalt, men også følelsesmessig vektlegges (Laberg, 2005).

5.3 Sammenhengen mellom daglig instrumentell lederadferd og endring i daglig oppgaveprestasjon

Resultatene fra analysen viste at instrumentell ledelse hadde en positiv, signifikant sammenheng med endring i daglig oppgaveprestasjon. Hypotese 2B ble derfor støttet. Dette funnet er i tråd med JD-R teoriens postulering om at lederadferd som tilbakemeling og tilrettelegging for måloppnåelse er ressurser som fremmer oppgaveprestasjon (Demerouti, 2001).

En mulig forklaring på hvorfor instrumentell ledelse fungerer som ressurs kan være at overordnedes instruksjoner eller instrumentelle adferd vil være effektiv i situasjoner hvor det er lav grad av oppgavestruktur, eller usikkerhet knyttet til arbeidsutførelsen (House, 1996). I slike situasjoner vil den overordnedes adferd hjelpe underordnede med å strukturere uklare oppgaver, og dermed bistå dem i å oppnå gruppens mål (House, 1996). Dette støttes av en

studie av Taberner (2009), som viser til at grupper som opplevde sin leder som oppgaveorientert, hadde høyere grad av oppgaveprestasjon. Kadettene som deltok i denne studiens undersøkelse hadde mest sannsynlig ikke vært på et slikt tokt tidligere. Dette bygger opp under antagelsen om at instrumentell ledelse kunne oppleves som en ressurs for måloppnåelse, dersom kadettene var usikre på selve oppgaveutførelsen. Taberner (2009) viser likevel til at instrumentell ledelse ikke nødvendigvis ville gi utfall som økt oppgaveprestasjon, dersom studiet var longitudinelt. Dette fordi mer relasjonelle ledelsesstiler i større grad genererte samstemthet gruppe-medlemmer i mellom, og dermed tilrettela for en mer langsiktig prestasjonsoppnåelse, noe som ikke fant sted ved oppgaveorientert ledelse (Taberner, 2009). Det kan imidlertid tenkes at instrumentell ledelse er en ledelsesstil som foretrekkes innen det operative. En studie av Bryman (Bryman, Stephens, & Campo, 1996), kan illustrere dette. Studien fant at politimenn oppfattet instrumentell ledelse som effektiv i langt større grad enn andre ledelsesstiler. Tjenestemennene latet til å bli imponert av ledere som tok styringen i arbeidsstiasjoner, og som dirigerte personell og øvrige ressurser på en tydelig måte, samt sørget for at hvert individ visste hva de skulle gjøre (Bryman og kolleger, 1996). Dette kan gjenspeiles av «Kommando» og «Kontroll» dynamikken som ofte utøves av ledere innen operative kontekster (Eid og kolleger, 2005) som blant annet går ut på direkte instruksjon og direksjon av arbeidsutførelse. Videre kan det også tenkes at kadettene presterte ved instrumentell ledelse, som følge av personlighetstrekk. Dette kan underbygges ved et studie av Perry, Witt, Penney og Atwater (2010) som fant at Goal Focused Leadership ble assosiert med utmattelse hos individer som skårte lavt på planmessighet og emosjonell stabilitet. Til forskjell presterte individer med høy grad av planmessighet og emosjonell stabilitet godt under en slik ledelsesstil (Perry, Witt, Penney, & Atwater, 2010). Goal Focused Leadership er i sin tur en ledelsesstil med nære likhetstrekk til instrumentell ledelse. Slike personkarakteristika som planmessighet og emosjonell stabilitet er i sin tur vanlig blant personell som utøver innen det operative (Roberts, 2013), noe som muligens kan være med på å forklare hvorfor både autentisk ledelse og instrumentell ledelse hadde lik, positiv korrelasjon med daglig oppgaveprestasjon, på tross av at instrumentell ledelse mangler de ressurser som følger relasjonsorientert ledelse. Med andre ord kan instrumentell ledelse synes å være en anvendelig ressurs innen operative kontekster ved å skape ressurser som kan

anvendes direkte for konkret måloppnåelse. Videre, på bakgrunn av at instrumentell ledelse ikke hadde noen signifikant interaksjon i sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon, noe som ble vist for autentisk ledelse, blir det desto tydeligere at disse to ledelsesstilene virker gjennom forskjellige mekanismer. Det kan late til at noen ressurser er mer betydningsfulle enn andre for slike forhold, og at ressursene som følger en oppgaveorientert ledelsesstil versus en relasjonsorientert ledelsesstil, vil kunne gi forskjellige utfall. Dette kan underbygges ved at ikke alle typer ressurser vil kunne ha innvirkning på opplevelsen av utmattelse (A. B. Bakker og kolleger, 2004). I det videre vil derfor funnene knyttet til autentisk ledelse som moderator i forholdet mellom utmattelse og oppgaveprestasjon diskuteres.

5.4 Autentisk ledelse som moderator i forholdet mellom daglig utmattelse og endring i daglig oppgaveprestasjon

Med utgangspunkt i JD-R modellen og COR-teorien har dette studiet undersøkt hvorvidt autentisk ledelse modererer sammenhenger mellom utmattelse og oppgaveprestasjon. Resultatene fra flernivåanalysene viste at utmattede kadetter hadde svakere nedgang i oppgaveprestasjon på dager hvor de opplevde høye nivåer autentisk ledelse, sammenlignet med de som rapporterte å ha mottatt lavere nivåer. Videre viste funnene at kun autentisk ledelse hadde en signifikant innvirkning i interaksjonen med utmattelse og oppgaveprestasjon. Hypotese H3 ble derfor støttet. Det kan dermed se ut som at autentisk ledelse kan fungere som en «buffer» for innvirkningen av opplevd utmattelse, og dermed kan moderere forholdet mellom utmattelse og oppgaveprestasjon. Det teoretiske utgangspunktet for denne moderatorhypotesen var JD-R modellens fremvisning av at bestemte jobbressurser kan beskytte mot innvirkningen av jobbkrav på arbeidstakers prestasjon og velvære (Demerouti og kolleger, 2001). Antagelsen ble trukket ett ledd videre, ved at de ressurser som følger en autentisk ledelsesstil ville kunne beskytte mot innvirkningen av utmattelse på oppgaveprestasjon. Dette ble gjort på bakgrunn av antagelsen om at arbeidskontekster i operativ sammenheng sannsynligvis ville skape opplevd utmattelse hos underordnede uansett, grunnet høye jobbkrav. På grunn av dette ville det være gunstig å se på faktorer med innvirkning på utmattelse, fremfor å undersøke faktorer som kunne redusere

opplevelsen av jobbkrav. Funnet om at autentisk ledelse modererte sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon er i tråd med Bakker og Demeroutis (2004) studie, som fant at jobbressurser ikke beskyttet mot innvirkningen jobbkrav hadde på utmattelse, men at jobbressurser hadde en direkte negativt relasjon til utmattelse. Dette vil si at noen ressurser vil kunne beskytte mot eller redusere opplevelsen av utmattelse. På bakgrunn av at autentisk ledelse kan kategoriseres som en relasjonsorientert ledelsesstil, er flere av ressursene som følger autentisk ledelse av mellommenneskelig karakter. Videre er jobbressursen sosial støtte en av de hyppigst anvendte variablene inkludert i studier som tar for seg «buffer»-effekter på stress, utbrenthet og arbeidsbelastning (Häusser og kolleger, 2010; Van der Doef & Maes, 1999).

Funnet av Bakker og Demerouti (2004) peker mot at jobbressurser som sosial støtte har begrenset kapasitet når det kommer til å begrense de negative konsekvensene av jobbkrav. Dette betyr at utmattelse (en konsekvens av jobbkrav) mest sannsynlig også vil oppstå ved tilstedeværelsen av ledelsesstiler som autentisk ledelse, men at ressursene som følger denne type ledelse vil kunne dempe opplevelsen av utmattelse. Dette er i sin tur med på å støtte antagelsen om at ledelsesstiler som består av sosial støtte, som autentisk ledelse, kan moderere forholdet mellom utmattelse og oppgaveprestasjon. Flere studier støtter i sin tur betydningen av sosial og emosjonell støtte ved opplevd utmattelse (Frankenhaeuser, 1986; R. Karasek & Theorell, 1992; Ng & Sorensen, 2008).

Videre kan kommunikasjonen autentisk ledelse genererer mellom overordnet og underordnet, potensielt sett også moderere forholdet mellom utmattelse og oppgaveprestasjon. Dette ved at studier har vist at det å ha en tilstrekkelig forståelse av belastningen som oppstår i arbeidet, kan beskytte mot den negative opplevelsen av belastningen (Demerouti og kolleger, 2001; Kahn & Byosiere, 1992), noe som kan tenkes å redusere frustrasjon og utmattelse. Videre fant en studie av Bakker, Demerouti og Euwema (2005) at utbrenthet, hvor utmattelse er en sentral komponent, kun oppsto som en følge av jobbkrav og belastning, dersom individet hadde få ressurser. Dette er tråd med COR-teorien som postulerer at mangel på ressurser vil kunne skape utmattelse hos den enkelte (Hobfoll, 1989). Videre postulerer JD-R teorien at flere forskjellige typer jobbressurser kan ha en buffer-effekt på jobbkrav, basert på de spesifikke arbeids- og individkarakteristikker som foreligger (A. B. Bakker og

kolleger, 2004). Det kan dermed tenkes at flere forskjellige typer jobbressurser muligens har en buffer-effekt på opplevelsen av utmattelse, og at innvirkningen av disse ressursene vil variere etter arbeidskontekst og individuelle karakteristikk. På bakgrunn av dette vil det kunne være gunstig å ta i bruk en ledelsesstil som autentisk ledelse, da en rekke forskjellige ressurser synes å følge denne ledelsesstilen. I og med at belastningen fra jobbkrav viste seg spesielt betydningsfull for opplevelsen av utmattelse for underordnede med færre ressurser (A. B. Bakker og kolleger, 2003), vil det i sin tur kunne være fruktbart å anvende ledelsesstiler som genererer et bredt spekter ressurser, innen kontekster hvor daglig utmattelse vil oppstå. Funnet om at autentisk ledelse modererte sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon, mens instrumentell ledelse ikke gjorde dette, kan muligens også forklare ut ifra COR-teorien. COR-teorien postulerer at jo større mangel på ressurser som foreligger, desto mer utnytter underordnede seg av ressurser i arbeidsomgivelsene (Hobfoll, 1989; Hobfoll & Shirom, 2001). Dette kan muligens forklare hvorfor utmattede underordnede får et noe bedre utfall i oppgaveprestasjon, når de opplever høyere grad av autentisk ledelse. Videre argumenteres psykologisk kapital også for å være en svært viktig ressurs (Hobfoll, 1989). Dette kan i sin tur likeså være med på å forklare den modererende effekten ved autentisk ledelse, da denne ledelsesstilen genererer ressurser som er på menneskelig og relasjonelt plan. Dette støttes av funn som viser til at sosial støtte fra ledere kun ble anvendt av arbeidstakere under relativt krevende tilstander (A. Bakker og kolleger, 2010).

5.5 Metodiske betraktninger

For å kunne si noe om funnene vår studie resulterte i vil det være viktig å ta metodiske styrker og svakheter med i betraktningen. Utvalget som ble tatt i bruk i studien kan knyttes til flere potensielle begrensinger. Utvalget bestod utelukkende av kadetter på et seiltokt fra Norge til USA hvor toktet var en obligatorisk del av deres utdanning ved Sjøkrigsskolen. Utvalget kan sies å være relativt homogent i det at kadettenes alder rangerer fra 19 til 30 år, og består av 20,69% kvinner og 78,16% menn. Dette kan derfor sies å mest sannsynligvis ikke være et representativt utvalg for gjennomsnittlige norske arbeidstakere i relasjon til yrke, alder og kjønn. Man kan på bakgrunn av dette dermed stille spørsmål ved funnenes grad av

generaliserbarhet til den øvrige norske arbeidsstokken. En meta-studie av Purvanova og Muros (2010) har likevel funnet at det eksisterer få eller ingen kjønnsforskjeller i sannynligheten for å oppleve utmattelse. Utvalgets homogenitet kan som sådan synes å ikke representere store feilkilder eller påvirke grad av generaliserbarhet.

I studien ligger fokuset på sammenhengene mellom utmattelse og oppgaveprestasjon og hvordan ledere og deres adferd kan påvirke denne koblingen. Det er nærliggende å tenke at kadettene i utvalget ikke nødvendigvis er mer robuste mot utmattelse og effektene dette kan ha på arbeidet som skal utføres. Man kan likevel ikke utelukke muligheten for at tidligere militær tjenestegjøring har gjort kadettene mer robuste eller tolerante i måten de vurderer utmattelse. Som sådan kan det også tenkes at kadettene rapporterte å være mindre utmattet enn hva den gjennomsnittlige ansatte i den øvrige arbeidende befolkningen ville ha oppgitt. At den militære bakgrunnen og konteksten kan ha hatt innvirkning på måten kadettene vurderer sin oppgaveprestasjon på kan også tenkes, da militære kontekster og høy-reliabilitets organisasjoner gjerne stiller høye krav til utførelse (Eid & Johnsen, 2006; Roberts, 2013). Spørsmålene i spørreskjemaet er likevel presise og tydelige, slik at det kan tenkes at sistnevnte svakhet er mindre reell. OLBI; studiens mål på utmattelse, har også vist seg å måle de samme dimensjonene av utbrenthet på tvers av yrkesgrupperinger (Halbesleben & Demerouti, 2005).

Lederansvaret rullerte mellom kadettene i studien. Dette kan være en kilde til både styrker og svakheter. En av svakhet som kan knyttes til dette kan muligens være mangel på forutsigbarhet for de underordnede kadettene. Å ikke være kjent med leders stil og adferd, og «vite hva man går til» i form av at man ofte må tilpasse seg eventuelle nye lederstiler kan muligens være en av kildene til utmattelse, spesielt om den ansatte i utgangspunktet har stort behov for forutsigbarhet. Dette kan likevel sies å være mindre sannsynlig da kadettene selv har oppsøkt denne typen militær utdanning, som i større grad enn andre yrker og utdanningsretninger fordrer uforutsigbarhet (Roberts, 2013). Rullerende lederansvar kan imidlertid også være en styrke i det at når kadettene vurderer flere ledere i løpet av toktet får de også et bredere vurderings- og sammenligningsgrunnlag når det kommer til ulike lederadferder og -stiler som eksisterer. Større mulighet for å reflektere over egen lederstil og

valg av denne når man eksponeres for flere typer lederadferder og stiler kan også tenkes å være en styrke, i det at responsene på spørreskjemaet er gjennomtenkte når kadettene skal vurdere seg selv som ledere på dagene de har hatt dette ansvaret.

Studiens mål på oppgaveprestasjon baserte seg subjektive rapporter fra kadettene selv, og dette åpner muligens for at kadettene anslår sine egne prestasjoner for å være bedre enn de i realiteten var. Å ville fremstå som mer sosialt-elskverdig vil også derunder kunne være en svakhet. Taris påpekte i (2006) nettopp dette; at mye av forskningen på sammenhengen mellom utbrenthet og utmattelse, og prestasjoner er basert på selv-rapporterte mål på prestasjon, og undersøkte i sin metastudie om den negative sammenhengen bestod ved bruk av objektive annenhånds-kilde rapporter på prestasjoner. Taris (2006) fant signifikante negative meta-analytiske korrelasjoner mellom utmattelse og i-rolle prestasjon (-.22), organisatorisk ekstrarolle adferd (-.19) og kundetilfredshet (-.55). Forskning har også påpekt at subjektive og objektive mål har ulike styrker og svakheter ved mål av ulike konstrukter, og at det essensielle er at disse ikke brukes omvekslende i samme studie, på mål av samme konstrukt (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & MacKenzie, 1995).

Det er også verdt å nevne at en svakhet ved selve designet kan være forekomst av noe svake reliabilitetsskårer for delskalaene. Dette så vi i denne studien for vårt mål på daglig autentisk lederadferd. For denne skalaen var den indre konsistensen, målt ved Cronbachs alfa, i våre analyser en gjennomsnittlig reliabilitet på .664. Noe som var litt lavere enn ønskelig, men ikke kritisk lavt (Pallant, 2010). Ohly, Sonnentag og Zapf (2010) påpeker også at lavere reliabilitetsskårer kan forekomme ved bruk av kvantitativt dagbok design som en konsekvens av at adferder og handlinger knyttet til studievariabler ikke nødvendigvis utføres i like stor grad hver eneste dag, og at dager hvor færre kjernehandlinger praktiseres vil kunne påvirke den helhetlige gjennomsnittlige reliabilitetsskåren ved å trekke den noe ned. Pallant (2010) påpeker at det gjerne er vanskelig å oppnå høy indre konsistens for korte skalaer, og det er generelt sett anbefalt å bruke skalaer som er korte i dagbokstudier (Ohly og kolleger, 2010; Reis & Gable, 2000). Det kan ikke sies sikkert hvorvidt den noe lave reliabiliteten har påvirket studiens resultater, men det påpekes av Lance, Butts og Michels (2006) at en eneste standard for reliabilitet ikke bør anvendes universelt, samt at lav grad av reliabilitet først og

fremst fører til redusert statistisk styrke i form av lavere sannsynlighet for å påvise signifikante sammenhenger.

Andre potensielle begrensninger ved bruk av dagbokstudier er at det kan oppleves som svært tidkrevende for respondentene. I studien svarte kadettene på et daglig spørreskjema over en periode på 30 dager hvor estimert tid per spørreskjema var ca 8 minutter. Dette er litt lenger enn den anbefalte tiden på 5-7 minutter per skjema (Reis & Gable, 2000). Det kan også tenkes at de repeterte målingene per kadett kan ha ført til redusert motivasjon, trøtthetseffekt og utvikling av faste svarmønstre som potensielle bias. Forskningen er likevel mangelfull i henhold til i hvilke grad slike bias forekommer i dagbokstudier og hvorvidt disse truer en studies funn (Bolger, Davis, & Rafaeli, 2003).

Grad av kausalitet kan også tenkes å være hensiktsmessig å adressere. Når prediktor og utfallsmål måles samme dag vil det typisk sett være vanskelig å fastslå i hvor stor grad sammenhengene kan sies å være kausale. Manglende kontroll på tredjevariabler kan for det første ha ført til forekomst av falske sammenhenger. Det kan i tillegg være vanskelig å si noe om retningen på sammenhengen. Ved å undersøke variasjoner fra dag til dag på oppgaveprestasjon, slik det ble gjort i denne studien, kan man i større grad si noe om endringer fra dagen før og i så måte kan en endringsskåre bidra til en viss grad av kausalitet mellom studievariablene (Bolger og kolleger, 2003).

Det å ta i bruk kvantitativt dagbokstudie som studiedesign medfører flere fordeler. Høy statistisk styrke takket være mange måletidspunkter er en av disse. Vår studie hadde 30 måletidspunkter per kadett. Antallet måletidspunkter kombinert med høy svarprosent (97,8%) i studien, gjør at man har større mulighet for å trekke konklusjoner basert på statistisk signifikante funn, sammenlignet med en del andre typer studiedesign (Ohly og kolleger, 2010). Dagbokstudier muliggjør også det å studere sammenhenger mellom konstrukt basert på intraindividuelle endringer i konstruktet. Man kan dermed studere kortsiktige flukturasjoner som forekommer i en bestemt variabel i forhold til individets gjennomsnitt på den gjeldende variabelen (Ohly og kolleger, 2010). Dette i motsetning til eksempelvis tverrsnittdata hvor intraindividuelle flukturasjoner over tid vil være utilgjengelige. En tredje fordel er at dagbokstudier minimerer retrospektiv bias (Reis & Gable, 2000). I dagbokstudier

er sannsynligheten mindre for at informasjonen som gjenkalles er unøyaktig da rapportering på spørreskjema i et slikt design foregår rett etter eller samtidig som opplevelser og hendelser forekommer.

5.6 Praktiske implikasjoner

Tatt i betraktning funnene som foreligger og teori og litteratur som er presentert mener vi det finnes det en rekke praktiske implikasjoner som kan tenkes å bidra til å nyansere forståelsen av lederadferd og hvordan ledere potensielt kan fungere som ressurser for sine ansatte, spesielt i situasjoner hvor ansatte typisk sett vil ha større sannsynlighet for å bli utmattet og grad av prestasjon ikke kan tillates å nå lite gunstige nivåer. Da muligens spesielt i operative kontekster og i høy-reliabilitets organisasjoner hvor utmattede ansatte i mange tilfeller vil være uungåelig, men konteksten og organisasjonens formål og drift likevel krever at de ansatte presterer på oppgavene de er satt til å utføre (Eid & Johnsen, 2006; Roberts, 2013). Våre funn viser at kadettene opplevde en negativ endring i daglig oppgaveprestasjon på dager de opplevde å være utmattet. Dette kan i så måte vise til betydningen av å bevisstgjøre ledere om at slike sammenhenger eksisterer, slik at ledere kan være oppmerksomme på hvordan de selv kan være et bidrag til å dempe de negative konsekvensene av utmattelse, gjennom sine interaksjoner med ansatte.

Videre peker funnene mot at ledere som anvender en autentisk lederstil vil kunne ha en buffer effekt på utmattede ansattes oppgaveprestasjon. Videre peker funnene mot at ledere som ikke praktiserer en relasjonell og gjennomsiktig form for ledelse, eller ikke har en klart definert lederstil, ikke vil bufre effekten av utmattelse på oppgaveprestasjon for sine ansatte, indikert av våre funn om at instrumentell lederadferd ikke modererer det negative forholdet mellom utmattelse og endring i oppgaveprestasjon. Det kan likevel tenkes at det eksisterer lederstiler som denne studien ikke har undersøkt, som vil kunne ha samme modererende rolle som autentisk lederadferd. Videre bidrar funnene til å styrke antagelsen om at jobbressurser som sosial støtte fra overordnede er av betydning for opplevd utmattelse (A. B. Bakker og kolleger, 2004; R. Karasek & Theorell, 1992; R. A. Karasek & Theorell, 1990; Ng & Sorensen, 2008). Det peker også mot at relasjonsorienterte ledelsesstiler generelt kan være fruktbart, da autentisk ledelse har vist seg som et grunnkonstrukt for en rekke ledelsesstiler

(B. J. Avolio & Gardner, 2005). Dette er med på å nyansere bildet om konstruktiv ledelse i arbeidskontekster hvor daglig utmattelse vil oppstå, og det kan dermed bistå organisasjoner og ledere som ønsker å sikre prestasjon i størst mulig grad.

Funnene indikerer at leders adferd vil kunne påvirke ansattes oppgaveprestasjon, spesielt i operative kontekster hvor risikoen for utmattelse er fremtredende. Dette vil kunne ha implikasjoner for rekruttering av ledere til stillinger hvor slike forhold er en del av den daglige driften. På denne måten kan man muligens forhindre at ansattes oppgaveprestasjoner svekkes i mindre grad og dermed i større grad opprettholde organisasjonens avkastning, effektivitet og presisjon, ved å selekttere ledere som praktiserer adferder som bidrar til å bufre invirkningen utmattelse har på oppgaveprestasjon (Almazyed og kolleger, 2016; Aryee og kolleger, 2016; P. M. Podsakoff og kolleger, 1997). Autentiske ledere synes å være spesielt effektive i relasjon til dette og kan tenkes å være godt egnet. Rekruttering av ledere som praktiserer fordelaktige lederstiler kan muligens være spesielt viktig i organisasjoner hvor ressurser er mangelvare, både for å kunne forebygge utmattelse, men også for å maksimere de potensielle ressursene man allerede har tilgjengelig i tråd med COR-teorien og JD-R modellen (A. B. Bakker og kolleger, 2004; Hobfoll, 1989; Wright & Hobfoll, 2004).

Funnene åpner også for at ledere i større grad kan bevisstgjøres om viktigheten av sin rolle, og hvor avgjørende de kan være for prestasjon og effektivitet under forhold hvor utmattelse er fremtredende hos de ansatte. På denne måten vil ledere muligens kunne tilpasse sin lederstil når konteksten krever det. Funnene kan således også bidra til en økt bevissthet i arbeidslivet om at ikke nødvendigvis alle ledere egner seg til alle kontekster på tross av å ha ledererfaring. På denne måten kan organisasjoner også maksimere avkastningen for sine utgifter, ved at lederlønnen, som tradisjonelt sett er høyere enn de ansattes, gir utbytte i form av ansatte som presterer bedre enn de muligens ville gjort under en leder som ikke praktiserer den lederstilen som er mest gunstig. Det kan følgelig tenkes at ulike typer kontekster og organisasjoner vil ha utbytte av ulike typer lederstiler når det kommer til en moderering av sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon. Det er nærliggende å tenke at en slik innsikt i potensiell ressursmaksimering av ansattes yte- og prestasjonsevne uansett vil være fordelaktig for de fleste organisasjoner.

Våre funn peker mot at utmattede ansatte vil oppleve en negativ endring i sine oppgaveprestasjoner. Om en organisasjons primære drift ikke foregår i en kontekst som beror på samme omstendigheter som i eksempelvis en operativ kontekst kan det tenkes å være hensiktsmessig å avdekke faktorer som kan gjøre arbeidshverdagen mindre utmattende for ansatte som gjentatt opplever å være slitne. I og med at utmattelse har vist seg å ha negativ innvirkning på tilstander som velvære og engasjement, og der igjen prestasjoner (A. B. Bakker og kolleger, 2004; Bhagat og kolleger, 1995; Binnewies og kolleger, 2009; Demerouti og kolleger, 2001; Demerouti og kolleger, 2007; Fritz & Sonnentag, 2005; Kattenbach og kolleger, 2010; Parker & Kulik, 1995; Rafferty og kolleger, 2007; Taris, 2006; Wright & Cropanzano, 1998), er det i seg selv gunstig å avdekke tilnærminger som kan være med på å redusere den daglige opplevelsen av utmattelse. Dette vil kunne være med på å skape en bærekraftig organisasjon, hvor underordnede trives og er i stand til å prestere på tross av høyt tempo eller belastende opplevelser. Google kan synes å være et godt eksempel på dette, hvor deres kontorer er kjent for å ha mulighet for hvile og positive og avlastende opplevelser som en integrert del av arbeidshverdagen (Google, 2016; Wakefield, 2008). Arbeidsplasser som tar hensyn til ansattes opplevelse av sin arbeidshverdag kan synes å lønne seg da Google i 2005 viste til produktivitetstall som rangerte fra 1,38 til 1,55 millioner dollar i utbytte per ansatt (revenue per employee) (Carr, 2006).

Selve metoden som er tatt i bruk i studien, kvantitative dagbokstudier kan også tenkes å kunne benyttes til praktiske formål, annet enn det forskningsmessige. Daglig innsamlede data kan brukes til å måle endring i medarbeideres adferd over tid. Gjennom tilbakemeldingsrapporter kan organisasjonen gi de ansatte en samarbeidsmulighet i hvordan eksempelvis grad av utmattelse påvirker deres prestasjoner. Videre kan dette bidra til et bredere prosessperspektiv i organisasjonen som kan bedre ansattes arbeidshverdag og dermed muligens organisasjonens prestasjoner. Det kan tenkes å tas i bruk som et supplement til medarbeidersamtalen. Å ta i bruk daglig innsamlede data kan tenkes å muligens være spesielt relevant innen HR-, personal- og ledelsesområder ved at man kan observere hvordan faktorer ved arbeidet og arbeidsplassen varierer over en kort tidsperiode (Ohly og kolleger, 2010). Man vil også ha større mulighet til å se på hva ansatte opplever i spesifikke situasjoner ved bruk av dagbokstudier, heller enn mer generelle medarbeiderundersøkelser (Ohly og kolleger,

2010). Som en følge av dette vil man kunne gi mer målrettet og spesifikke tilbakemeldinger som ansatt, men også som arbeidsgiver til ansatte som har deltatt i undersøkelsen. På denne måten kan det tenkes at man i større grad kan fremme hensiktsmessig kommunikasjon og læring.

5.7 Teoretiske implikasjoner

Studiens funn har betydning for flere teoretiske områder og tilnærminger. Vårt teoretiske rammeverk i studien var i stor grad basert på Job Demands-Resources modellen (A. B. Bakker og kolleger, 2004), som blant annet fokuserer på krav, utbrenthet og, personlige og organisatoriske utfall. Hvorav utmattelse ifølge modellen korrelerer negativt med personlig og organisatoriske utfall (A. Bakker og kolleger, 2010; A. B. Bakker og kolleger, 2005; A. B. Bakker og kolleger, 2004; Demerouti og kolleger, 2001). Våre funn om at kadettene opplevde en negativ endring i daglig oppgaveprestasjon når grad av utmattelse var høy kan sies å støtte modellens postulerte sammenhenger i at oppgaveprestasjon kan karakteriseres som personlige og organisatoriske utfall. Ved å undersøke utmattelse i sammenheng med endring i individuell oppgaveprestasjon pekte våre resultater på det dynamiske samspillet som eksisterer mellom studievariablene. Oppgaveprestasjon så ut til å flukterere på daglig nivå. Dette ga ytterligere støtte til JD-R modellens postulerte negative årsaksretning mellom utbrenthet og, personlige og organisatoriske utfall, i det at utmattelse svekket oppgaveprestasjoner. Studien kan dermed muligens anses som et tilskudd til modellen hvor det i liten grad har vært fokusert direkte på individuelle prestasjoner, og variasjoner i energinivå og opplevelsen av å være uthvilt eller ei (Demerouti & Bakker, 2011).

Resultatene kan bidra til å nyansere bildet av krav og ressurser i arbeidslivet, og tenkes som et supplement til Conservation of Resources (COR) teorien som postulerer at ansatte ikke finner ressurser attraktive i stor grad før det oppleves å være en ubalanse mellom krav og ressurser (Hobfoll, 1989; Hobfoll & Shirom, 2001; Wright & Hobfoll, 2004). Her kan da det tenkes at ansattes nærmeste leder vil kunne være sentral i det å utjevne ubalansen mellom krav og ressurser, ved å selv være en ressurs. Muligens spesielt i kontekster hvor det vil kunne være uungåelig at det forekommer en ubalanse mellom krav og ressurser.

Som sådan kan det tenkes at resultatene også kan bidra til å utvide spekteret av mulige ressurser i rammeverk som JD-R og COR.

Forskningen på sammenhengene mellom utmattelse og oppgaveprestasjon er utstrakt (Adams-Guppy & Guppy, 2003; A. B. Bakker og kolleger, 2004; Demerouti og kolleger, 2001; Dinges og kolleger, 1997; Fritz & Sonnentag, 2005; Gaba & Howard 2002; Gaillard, 2001; Keijsers og kolleger, 1995; Lazaro og kolleger, 1984; Morgan og kolleger, 2002; Parker & Kulik, 1995; Randall & Scott, 1988; van Gelderen og kolleger, 2016; Wright & Cropanzano, 1998). Feltet har likevel viet lite fokus til ledelse som mulig moderator generelt sett (Breevaart og kolleger, 2014; P. M. Podsakoff og kolleger, 1995). Det er gjort studier på transformasjonsledelse som moderator, men da ikke i relasjon til utmattelse og oppgaveprestasjon, heller ikke med fokus på daglige fluktuasjoner (Shin & Zhou, 2007). Resultatene kan derfor sies å kunne bidra til en tydeligere metodisk forståelse av betydningen ledere innehar for ansattes resultater og prestasjoner i arbeidet de er satt til å utføre, og dermed resultatene organisasjonen vil kunne forvente, spesielt under forhold hvor utmattelse er gjeldende og arbeidssituasjonen gjerne er utgangspunktet er krevende.

Videre kan funnene også benyttes i argumentasjon for å inkorporere instrumentell ledelse i fullspektrumsmodellen for ledelse, da forskning viser til at instrumentell ledelse er konseptuelt forskjellig fra de allerede inkluderte ledelsesstilene (Antonakis & House, 2014). Det at vi finner støtte for at instrumentell ledelse fremmer oppgaveprestasjon er med på å underbygge dette.

5.8 Fremtidig forskning

Denne studien er et bidrag til forskningen på daglig utmattelse, daglig lederadferd og daglig endring i individuell oppgaveprestasjon. I studien finner vi hovedeffekter i forholdet mellom lederadferd og oppgaveprestasjon, samt at autentisk ledelse modererer sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon, noe som peker mot at man i fremtidig forskning innen arbeids- og organisasjonsfeltet burde vektlegge leders rolle som mulig ressurs for sine ansatte i større grad enn forskningen tidligere har gjort (Breevaart og kolleger, 2014; P. M. Podsakoff og kolleger, 1995). I tillegg til å se videre på under hvilke

omstendigheter utmattelse oppstår og innvirker på prestasjoner. I den forbindelse anbefales en tydeliggjøring av hva som utgjør både utmattelse og oppgaveprestasjon, da forskningen syntes å ikke fullt ut enes om hva som utgjør begrepene (Demerouti og kolleger, 2010; Motowidlo og kolleger, 1997; Pines & Keinan, 2005). Videre forskning med multidimensjonelle tilnærminger som undersøker gjensidige retningsforhold i hva som fører til utmattelse og følgelig hvordan dette kan påvirke faktorer på arbeidsplassen som oppgaveprestasjon anbefales.

Funnene tydeliggjør også behovet for videre forskning på ledelse som moderator i ulike kontekster. Med tanke på at autentisk lederadferd hadde en interaksjonseffekt med utmattelse og oppgaveprestasjon, mens samme effekt ikke ble funnet for instrumentell lederadferd, kan dette synes å tydeliggjøre viktigheten i det at mest mulig gunstig form for lederstil praktiseres innen kontekster hvor daglig utmattelse sannsynligvis vil oppstå. Videre forskning bør derfor undersøke hvilke kvaliteter ved ulike lederstiler som potensielt kan være ressursgivende, henholdsvis i hvilke kontekster og under hvilke omstendigheter.

Det er en rekke ulike potensielt ressursgivende adferder og handlingsmønstre som karakteriserer en ledelsesstil som autentisk ledelse, henholdsvis; tillit, støtte, kommunikasjon, reduisering av usikkerhet/tvetydighet, utvikling av autentisitet hos ansatte (B. J. Avolio & Gardner, 2005; F. A. Luthans, B. J., 2003). I den sammenheng kan det tenkes å være av betydning å undersøke videre hvilke av disse kvalitetene som er utslagsgivende for modereringen av sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon, eller om lederstilen har sin effekt og innvirkning stilen består av et så bredt spekter av potensielle ressursadferder. Å se på hvilke kvaliteter ved lederstiler som autentisk ledelse som er med på å moderere sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon i positiv retning kan eksempelvis dermed synes å være et steg retningen av å belyse hvilke kvaliteteter og omstendigheter som gjør ledelse til en potensiell ressurs.

Videre kan det også tenkes at det vil være hensiktsmessig å undersøke om det eksisterer faktorer ved ansatte som eksempelvis personlighet, grad av self-efficacy, behov for ledelse etc. som kan være avgjørende for hvilke lederstil som fungerer optimalt. Da forskning viser til at lederstiler som ligner instrumentell ledelse blant annet har vist seg å være aller mest fordelaktig for arbeidstakere med høy grad av planmessighet (Perry og kolleger, 2010).

Tatt i betraktning at autentisk- og instrumentell ledelse skiller seg fra hverandre ved å være relasjonsorientert og oppgaveorientert (House, 1996) kan det tenkes å være gunstig å fokusere på innvirkningen av relasjonsorienterte former for ledelse, i sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon, i fremtidig forskning. I tillegg mener vi at videre bruk av kvantitative dagbokstudier i denne typen forskning synes å være hensiktsmessig.

6.0 Konklusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom utmattelse og endring i daglig individuell oppgaveprestasjon, og sammenhenger mellom daglig lederadferd, henholdsvis autentisk og instrumentell, og endring i underordnedes individuelle daglige oppgaveprestasjoner. Samt å undersøke om autentisk lederadferd modererte sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon. Undersøkelsen ble utført med kadetter fra det norske Sjøforsvaret som utvalg, under et seiltokt fra Norge til USA. Resultatene viste at daglig utmattelse og endring i daglig oppgaveprestasjon hadde en negativ sammenheng. Videre viste resultatene at både daglig instrumentell lederadferd og daglig autentisk lederadferd hadde positive hovedeffekter på kadettene daglige oppgaveprestasjon. Resultatene fant at daglig autentisk lederadferd modererte sammenhengen mellom daglig utmattelse og daglig endring i oppgaveprestasjon i positiv retning for de underordnede. Denne studien er etter vår kjennskap blant de første som undersøker sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon med ledelse som modererende faktor, og dagbokstudier som design. Studien kan sies å gi innsikt i den komplekse dynamikken som mellom utmattelse, ledelse og prestasjoner, og gir teoretiske implikasjoner i form av å bidra til nyanseringen av hvilke faktorer som kan være ressursgivende i arbeidslivssammenheng. Dette kan tenkes å være en fordelaktig innsikt å ha i praktisk organisasjonsarbeid i relasjon til blant annet lederrekruttering, men muligens aller mest i forhold til ivaretagelse av ansatte. Funnene våre er i all hovedsak i tråd med det tradisjonelt sett negative synet på utmattelse i samspill med prestasjoner, men peker også på muligheter for å moderere dette forholdet ved hjelp av leders adferd. Samlet sett gir vår studie dermed et godt argument for at fremtidig forskning bør fokusere på det multidimensjonelle forholdet mellom utmattelse og oppgaveprestasjon, og hvilke kvaliteter ved ulike lederstiler, fortrinnsvis relasjonelle former, som kan være ressursgivende og fungere som moderator i sammenhengen mellom utmattelse og oppgaveprestasjon. (Adams-Guppy & Guppy, 2003)

Referanser

- Adams-Guppy, J., & Guppy, A. (2003). Truck driver fatigue risk assessment and management: a multinational survey. *Ergonomics*, *46*(8), 763-779. doi: 10.1080/0014013021000056980
- Almazyed, K., Alaswad, A., & Olabi, A. G. (2016). Study on the Key Factor Parameters to Increase Productivity in Construction and Manufacturing Industries. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, *114*(1), 012097.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B. J. A. F. J. Yammarino (Ed.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 3-34). Amsterdam: JAI Press.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2004). *On instrumental leadership: Beyond transactions and transformations*. Paper presented at the Gallup Leadership Institute Conference, University of Nebraska.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, *25*(4), 746-771. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Appels, A. (2004). Exhaustion and coronary heart disease: the history of a scientific quest. *Patient Education and Counseling*, *55*(2), 223-229. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pec.2003.09.008>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, *12*(3), 193.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otake, L. E. (2016). Developing and Leveraging Human Capital Resource to Promote Service Quality: Testing a Theory of Performance. *Journal of Management*, *42*(2), 480-499. doi: 10.1177/0149206312471394
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive*, *16*(1), 76-86.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review.
- Avolio, B., & Bass, B. (2002). Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X). Redwood City, CA: Mindgarden.

- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*: Sage.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315-338. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801-823. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. *Lincoln: The Gallup Leadership Institute*.
- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *Health Services Research*, *41*(4p2), 1576-1598. doi: 10.1111/j.1475-6773.2006.00566.x
- Bakker, A. (2008). The Peak performing organization. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *Routledge research in organizational behaviour and strategy*. London: Routledge.
- Bakker, A., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model. *Journal of Personnel Psychology*, *9*(1), 3-16. doi: doi:10.1027/1866-5888/a000006
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328. doi: doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Dollard, M. F. (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: Integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of applied psychology*, *93*(4), 901-911. doi: 10.1037/0021-9010.93.4.901
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of occupational health psychology*, *10*(2), 170-180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, *10*(1), 16-38. doi: 10.1037/1072-5245.10.1.16

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104. doi: 10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management, 13*(4), 423-440. doi: 10.1037/1072-5245.13.4.423
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping, 21*(3), 309-324. doi: 10.1080/10615800801958637
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal, 58*(1), 111-135. doi: 10.5465/amj.2013.0227
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayan, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of occupational health psychology, 7*(1), 84.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of applied psychology, 90*(6), 1054.
- Bhagat, R. S., Allie, S. M., & Ford, D. L. (1995). Coping with stressful life events: An empirical analysis. *Occupational stress: A handbook*, 93-112.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Wihler, A., Ewen, C., Merkl, R., & Missfeld, T. (2015). Extraversion and job performance: How context relevance and bandwidth specificity create a non-linear, positive, and asymptotic relationship. *Journal of Vocational Behavior, 87*, 80-88. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.009>
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology, 54*(1), 579-616.

- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(587605), 3-27.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. doi: 10.1207/s15327043hup1002_3
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2015). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., & Hetland, H. (2014). Burnout at work : a psychological perspective. In C. Maslach, A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Current issues in work and organizational psychology* (pp. 102-120). London: Psychology Press.
- Bryman, A., Stephens, M., & Campo, C. à. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90025-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90025-9)
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Carr, D. F. (2006). How Google works. *Baseline Magazine*, 6(6).
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, research, and practice*, 4(1), 27.
- Cobb-Clark, D. A., & Schurer, S. (2012). The stability of big-five personality traits. *Economics Letters*, 115(1), 11-15. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.econlet.2011.11.015>
- Craig, A., & Cooper, R. E. (1992). Symptoms of acute and chronic fatigue. *Handbook of human performance*, 3, 289-339.
- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort. *Academy of Management Journal*, 53(3), 535-549. doi: 10.5465/amj.2010.51468649
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37, 01-09.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work–home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal*

- of *Vocational Behavior*, 64(1), 131-149. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00030-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00030-7)
- 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
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of occupational health psychology*, 15(3), 209.
- Demerouti, E., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2007). Need for recovery, home-work interference and performance: Is lack of concentration the link? *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 204-220. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.002>
- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.010>
- Dinges, D. F., Pack, F., Williams, K., Gillen, K. A., Powell, J. W., Ott, G. E., . . . Pack, A. I. (1997). Cumulative sleepiness, mood disturbance, and psychomotor vigilance performance decrements during a week of sleep restricted to 4-5 hours per night. *Sleep*, 20(4), 267-277.
- Dohrenwend, B. S., & Dohrenwend, B. P. (1974). *Stressful life events: Their nature and effects*. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Dollard, M. F., & Winefield, A. H. (1998). A test of the demand-control/support model of work stress in correctional officers. *Journal of occupational health psychology*, 3(3), 243.
- Eid, J. (2005). Emosjoner, stress og mestring. In J. J. Eid, Bjørn H. (Ed.), *Operativ psykologi* (pp. 98-117). Bergen Fagbokforlaget.
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2006). *Operativ psykologi* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eid, J., Johnsen, B. H., & Laberg, J. C. (2005). Introduksjon til operativ psykologi. In J. J. Eid, Bjørn H. (Ed.), *Operativ psykologi* (pp. 13-30). Bergen Fagbokforlaget.
- Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of applied psychology*, 68(2), 320.
- Fisher, C. D., & Noble, C. S. (2004). A Within-Person Examination of Correlates of Performance and Emotions While Working. *Human Performance*, 17(2), 145-168. doi: 10.1207/s15327043hup1702_2

- Fiske, S., & Taylor, S. (1991). McGraw-Hill series in social psychology. *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Frankenhaeuser, M. (1986). A psychobiological framework for research on human stress and coping *Dynamics of stress* (pp. 101-116): Springer.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73-82. doi: 10.1037/h0086411
- Fried, Y., Ben-David, H. A., Tiegs, R. B., Avital, N., & Yeverechyahu, U. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 19-27. doi: 10.1111/j.2044-8325.1998.tb00659.x
- 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
- Fuller, J. A., Stanton, J. M., Fisher, G. G., Spitzmüller, C., Russell, S. S., & Smith, P. C. (2003). A Lengthy Look at the Daily Grind: Time Series Analysis of Events, Mood, Stress, and Satisfaction. *Journal of applied psychology*, 88(6), 1019-1033. doi: 10.1037/0021-9010.88.6.1019
- Gaba, D. M., & Howard, S. K. (2002). Fatigue among Clinicians and the Safety of Patients. *New England Journal of Medicine*, 347(16), 1249-1255. doi: 10.1056/NEJMsa020846
- Gaillard, A. W. K. (2001). Stress, workload, and fatigue as three biobehavioral states: A general overview.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*: John Wiley & Sons.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 301.

- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Google, C. (2016). Our Culture.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.08.002>
- Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.
- Greenglass, E. R., Fiksenbaum, L., & Burke, R. J. (1995). The relationship between social support and burnout over time in teachers. *Occupational stress: A handbook*, 239-248.
- Hackman, R. (2002). *Leading teams : setting the stage for great performances*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Hakanen, J. 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 & Stress*, 22(3), 224-241. doi: 10.1080/02678370802379432
- Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19(3), 208-220. doi: 10.1080/02678370500340728
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418-428. doi: 10.1177/105960117900400404
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75. doi: 10.1080/13594320601084558
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace.

- Hockey, G. R. J., Coles, M. G. H., & Gaillard, A. W. K. (1986). Energetical issues in research on human information processing *Energetics and human information processing* (pp. 3-21): Springer.
- Horvath, S. M., & Horvath, E. C. (1973). *The Harvard Fatigue Laboratory; its history and contributions*: Prentice Hall.
- Hosie, P., & Nankervis, A. (2016). A multidimensional measure of managers' contextual and task performance. *Personnel Review*, 45(2), 419-447. doi: doi:10.1108/PR-02-2014-0038
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance. *Personnel Review*, 43(2), 246-271. doi: doi:10.1108/PR-01-2012-0008
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29(3), 340-362. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90013-8](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(86)90013-8)
- Hülsheger, U. R., Lang, J. W. B., & Maier, G. W. (2010). Emotional labor, strain, and performance: Testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 505-521. doi: 10.1037/a0021003
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1-35. doi: 10.1080/02678371003683747
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1119-1139. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00018-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00018-3)
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place 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.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology, 89*(1), 36.
- Kahn, R., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations, Handbook of Industrial and Organizational Psychology 2nd ed. Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1992). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*: Basic books.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Health work. *Basic Book, New York*.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International, 15*(3), 279-295. doi: doi:10.1108/13620431011053749
- Keijsers, G. J., Schaufeli, W. B., Le Blanc, P. M., Zwerts, C., & Miranda, D. R. (1995). Performance and burnout in intensive care units. *Work & Stress, 9*(4), 513-527.
- Kernis, M. H. (2003). Target Article: Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry, 14*(1), 1-26. doi: 10.1207/S15327965PLI1401_01
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*(2), 245-261. doi: 10.1093/jopart/mui013
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, 19*(3), 192-207. doi: 10.1080/02678370500297720
- Laberg, J. C. (2005). Sosialpsykologi. In J. J. Eid, Bjørn H. (Ed.), *Operativ psykologi* (pp. 136-154). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria what did they really say? *Organizational research methods, 9*(2), 202-220.
- Larsson, G. (2005). Operativ ledning. In J. J. Eid, Bjørn H. (Ed.), *Operativ psykologi* (pp. 282-296). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lazaro, C., Shinn, M., & Robinson, P. E. (1984). Burnout, job performance, and job withdrawal behaviors. *Journal of Health and Human Resources Administration, 213-234*.

- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775. doi: 10.5465/amj.2005.18803921
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58. doi: 10.2307/20159559
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-440. doi: doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Luthans, F., & Avolio, B. (2009). The "point" of positive organizational behavior. *Management Department Faculty Publications*, 19.
- Luthans, F., Norman, S. M., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. *Inspiring leaders*, 84-104.
- Luthans, F. A., B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. D. Cameron, J.E.; Quinn, R.E. (Ed.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Marcora, S. M., Staiano, W., & Manning, V. (2009). Mental fatigue impairs physical performance in humans. *Journal of Applied Physiology*, 106(3), 857-864.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. *Evaluating stress: A book of resources*, 3, 191-218.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Mo, S., & Shi, J. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting. *Journal of Business Ethics*, 1-11.

- Morgan, C. A., Cho, T., Hazlett, G., Coric, V., & Morgan, J. (2002). The impact of burnout on human physiology and on operational performance: a prospective study of soldiers enrolled in the combat diver qualification course. *The Yale Journal of Biology and Medicine*, 75(4), 199-205.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. doi: 10.1207/s15327043hup1002_1
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of applied psychology*, 79(4), 475-480. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.475
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. doi: 10.1080/09585190050075114
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary Studies in Organizational Research. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79-93. doi: doi:10.1027/1866-5888/a000009
- Pallant, J. (2010). A step by step guide to data analysis using the SPSS program. *SPSS survival manual 4th ed. Australia: Allen and Unwin Books*.
- Parker, P. A., & Kulik, J. A. (1995). Burnout, self-and supervisor-rated job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine*, 18(6), 581-599.
- Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Atwater, L. (2010). The downside of goal-focused leadership: The role of personality in subordinate exhaustion. *Journal of applied psychology*, 95(6), 1145-1153. doi: 10.1037/a0020538
- Pines, A. M., & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 625-635. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.009>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 94(1), 122-141. doi: 10.1037/a0013079

- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology, 82*(2), 262-270. doi: 10.1037/0021-9010.82.2.262
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M., & Bommer, W. H. (1995). Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors. *Journal of Management, 21*(3), 422-470. doi: 10.1177/014920639502100303
- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of educational and behavioral statistics, 31*(4), 437-448.
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 168-185. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>
- Rafferty, A. M., Clarke, S. P., Coles, J., Ball, J., James, P., McKee, M., & Aiken, L. H. (2007). Outcomes of variation in hospital nurse staffing in English hospitals: Cross-sectional analysis of survey data and discharge records. *International Journal of Nursing Studies, 44*(2), 175-182. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2006.08.003
- Randall, M., & Scott, W. A. (1988). Burnout, job satisfaction, and job performance. *Australian Psychologist, 23*(3), 335-347.
- Rasbash, J., Charlton, C., Browne, W. J., Healy, M., & Cameron, B. (2009). MLwiN Version 2.1. *Centre for multilevel modelling, University of Bristol.*
- Reis, H. T., & Gable, S. L. (2000). Event-sampling and other methods for studying everyday experience. *Handbook of research methods in social and personality psychology, 190-222.*
- Roberts, K. H. (2013). Some Characteristics of High-Reliability Organizations. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory* (pp. 160-177): Sage Publications.
- Rosenstock, I. M. (1974). Historical origins of the health belief model. *Health Education & Behavior, 2*(4), 328-335.
- Ross, R. R., Altmaier, E. M., & Russell, D. W. (1989). Job stress, social support, and burnout among counseling center staff. *Journal of counseling psychology, 36*(4), 464.
- Rudman, A., & Gustavsson, J. P. (2012). Burnout during nursing education predicts lower occupational preparedness and future clinical performance: A longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies, 49*(8), 988-1001. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.03.010>

- 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 Behavior, 25*(3), 293-315.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of applied psychology, 92*(6), 1709-1721. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1709
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Q. L. E. Tetrick (Ed.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245-264). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management, 13*(2), 176-200. doi: 10.1037/1072-5245.13.2.176
- Skogstad, A. E., Ståle. (2010). Effektiv ledelse: En gjennomgang av det 20. århundres viktigste perspektiver. In A. E. Skogstad, Ståle (Ed.), *Ledelse på godt og vondt* (pp. 15-38). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 419-439.
- Tabernerero, C., Chambel, M. J., Curren, L., & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: an international journal, 37*(10), 1391-1404.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress, 20*(4), 316-334. doi: 10.1080/02678370601065893
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management, 48*(3), 417-432.
- Tice, D. M., & Wallace, H. M. (2003). The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you [Press release]
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review, 61*(4), 674-698.

- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114. doi: 10.1080/026783799296084
- van Gelderen, B. R., Konijn, E. A., & Bakker, A. B. (2016). Emotional labor among police officers: a diary study relating strain, emotional labor, and service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28. doi: 10.1080/09585192.2016.1138500
- Van Yperen, N. W., Blaga, M., & Postmes, T. (2015). A Meta-Analysis of the Impact of Situationally Induced Achievement Goals on Task Performance. *Human Performance*, 28(2), 165-182. doi: 10.1080/08959285.2015.1006772
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of applied psychology*, 81(5), 557-574. doi: 10.1037/0021-9010.81.5.557
- Wakefield, J. (2008). Google your way to a wacky office, *BBC News Website*. Retrieved from <http://news.bbc.co.uk/2/hi/7290322.stm>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486.
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, 9(4), 389.

