

Kan en sliten leder fremdeles fungere som en ressurs for sine medarbeidere? En flernivåanalyse av sammenhengen mellom arbeidskrav og Need for Recovery hos medarbeidere og leder

Tiril Hesjedal Langhelle & Marta Louise Sigveland



MAPSYK345

Masterprogram i psykologi

Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi

ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

VÅR 2019

Veileder: Guy Notelaers, Institutt for Samfunnspsykologi.

Antall ord: 16737

Abstract

The purpose of this study was to examine whether high job demands lead to a very high Need for Recovery and broaden the Need for Recovery literature. Research has shown that high job demands can lead to strain, but that job factors can moderate the influence of these job demands on Need for Recovery. Another aim of this study was to examine if the leader's Need for Recovery alleviated the relationship between job demands and followers' Need for Recovery. The job demands we investigated were: time pressure, emotional workload, role conflicts, and role ambiguity. It was also investigated whether the leaders' Need for Recovery could lead to Need for Recovery among his or her employees. A multilevel analysis was conducted based on observations from a Belgian tele organization (N=846). The results showed that all four job demands were related to the probability to have very high Need for Recovery. The leader's probability to have very high Need for Recovery was not related to employees' probability to have very high Need for Recovery. Furthermore, the results showed that the leader's probability to have very high Need for Recovery was not moderating the relationships between time pressure, emotional workload, or role conflict and the employees' probability to have very high Need for Recovery. On the other hand, the results indicated that the leader's probability to have very high Need for Recovery significantly moderated the relationship between role ambiguity and the employees' probability to have very high Need for Recovery. These findings point to the fact that employer should pay attention to the job design and monitor the Need for Recovery of all employees.

Keywords: Need for Recovery, work demands, resources, leadership, crossover theory

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke arbeidskrav som bidrar til veldig høyt "Need for Recovery", samt utvide litteraturen på området. Forskning har vist at høye arbeidskrav kan føre til belastning, og at enkelte aspekter ved arbeid kan moderere innflytelsen arbeidskrav har på "Need for Recovery". Målet med denne studien var derfor å undersøke om medarbeidere sin nærmeste leders "Need for Recovery" mildnet forholdet mellom arbeidskrav og medarbeideres "Need for Recovery". Arbeidskravene som ble undersøkt var: tidspress, emosjonell arbeidsmengde, rollekonflikt og rolleambiguitet. Det ble også undersøkt om "Need for Recovery" hos ledere kunne føre til "Need for Recovery" hos medarbeidere. En flernivåanalyse ble utført basert på observasjoner fra en belgisk teleorganisasjon (N=846). Resultatene viste at de fire arbeidskravene var relatert til sannsynligheten for å ha veldig høyt "Need for Recovery". Leders sannsynlighet for å ha veldig høyt "Need for Recovery" var ikke relatert til medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt "Need for Recovery". Resultatene viste ytterligere at leders sannsynlighet for å ha veldig høyt "Need for Recovery" ikke modererte forholdet mellom tidspress, emosjonell arbeidsmengde eller rollekonflikt med medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt "Need for Recovery". På den andre siden, indikerte resultatene at leders sannsynlighet for å ha veldig høyt "Need for Recovery" modererte forholdet mellom rolleambiguitet og medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt "Need for Recovery". Funnene impliserer at arbeidsgivere burde rette oppmerksomhet mot jobbutforming og monitorere "Need for Recovery" hos alle ansatte.

Nøkkelord: "Need for Recovery", arbeidskrav, ledelse, ressurser, "crossover"-teori

Forord

Vi vil med dette stolt presentere vår masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi ved UiB, som vi kontinuerlig har arbeidet med fra august 2018 til mars 2019. Vi ønsket å fokusere på og undersøke hvordan kjennetegn ved arbeid påvirker ansatte, med et mål om å bidra til forskning på området, og ikke minst øke egen forståelse av hvordan man kan forebygge og bearbeide stress på arbeidsplasser. Dette engasjementet ble forsterket i møte med professor Guy Notelaers, som strakte seg langt for å imøtekomme vår interesse. Arbeidsprosessen har vært utfordrende med en bratt læringskurve. Prosessen har gitt oss gode innsikter i å utforske egne styrker og svakheter, og vi har lært mye om samarbeid.

Vi vil uttrykke vår takknemlighet til vår veileder Guy Notelaers. I tillegg til at du gav oss tilgang til ditt datasett, har du vært engasjert og tilgjengelig, samt gitt oss gode råd og delt av din kunnskap. Ikke minst har du utfordret vår analytiske tankegang og hjulpet oss med å se den større helheten. I tillegg vil vi rette en hjertelig takk til familie og venner som har støttet oss på veien. Avslutningsvis ønsker vi å takke hverandre for gode diskusjoner, godt humør og pågangsmot.

Bergen 18. mars 2019,

Tiril Hesjedal Langhelle og Marta Louise Siqveland

Innholdsfortegnelse

Kan en sliten leder fremdeles fungere som en ressurs for sine medarbeidere? En flernivåanalyse av sammenhengen mellom arbeidskrav og Need for Recovery hos

medarbeidere og leder.....	1
Teoretisk Rammeverk.....	3
Need for Recovery	3
Arbeidskrav.....	8
Leders rolle	10
Leders påvirkning på NFR hos medarbeidere.....	10
Leders modererende innflytelse	14
NFR hos Leder.	15
Metode.....	17
Utvalg og innsamling av data	17
Forskningsdesign	18
Måleinstrument	19
Tidspress.	19
Emosjonell arbeidsmengde.	19
Rollekonflikt.	19
Rolleambiguitet.	19
NFR.	20
Prosedyre	20
Hypotesetesting	21
Resultater	22
Testing av nullmodell	22
Testing av modell 2	22
Testing av modell 3	23
Testing av modell 4	23
Eksplorerende analyser.....	24
Diskusjon.....	27
Arbeidskrav sin sammenheng med medarbeideres sannsynlighet for veldig høyt NFR.....	27
Leders sannsynlighet for veldig høyt NFR sin sammenheng med medarbeideres sannsynlighet for veldig høyt NFR	28
Leders sannsynlighet for veldig høyt NFR som moderator i sammenhengen mellom arbeidskrav og medarbeideres sannsynlighet for veldig høyt NFR	30
Metodiske betraktninger	36
Implikasjoner	38
Fremtidig forskning.....	39
Konklusjon	41
Referanseliste	42

Kan en sliten leder fremdeles fungere som en ressurs for sine medarbeidere? En flernivåanalyse av sammenhengen mellom arbeidskrav og Need for Recovery hos medarbeidere og leder

Arbeid er en betydelig del av mange menneskers liv, og bidrar til både økonomisk trygghet og struktur i hverdagen. Arbeid er også en arena der man får brukt og utviklet egne ferdigheter, samt en kilde til selvrealisering og trivsel. Å være i arbeid kan dermed bidra til, eller vedlikeholde, helse og velvære (Brochs-Haukedal, 2010; Tynes et al., 2018). Samtidig er forholdet mellom arbeid, helse og velvære sammensatt (Tynes et al., 2018). Et gitt arbeid vil inneholde ulike arbeidskrav som bestemmes av arbeidets innhold og organisering, noe som betyr at ansatte må bruke innsats og krefter for å møte disse kravene (Karasek, 1979). Krefter og innsats som på sin side kan føre til høye stressnivå og dårligere velvære (Karasek, 1979; van der Doef & Maes, 1999). Virkningene av krav og utfordringer ansatte møter, reflekteres også i levekårsundersøkelsen der 45 % av den norske arbeidsstokk rapporterer at de ofte eller alltid har for mye å gjøre på jobben (SSB, 2017). I tråd med dette påpekes det i en nyhetsartikkel at å oppleve stress på arbeid er vanlig, og at ansatte som opplever tidspress, usikkerhet angående sin rolle eller stress knyttet til håndtering av vanskelige kunder er spesielt utsatt for høye stressnivå (NRK, 2015). På bakgrunn av dette er det interessant å se at tidspress, rolleambiguitet, rollekonflikt og emosjonell arbeidsmengde er krav som er vanlige å oppleve i et europeisk arbeidsliv. Samt at slike krav i anerkjente teorier trekkes frem som særdeles krevende og belastende (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Karasek, 1979).

I et arbeidsliv som preges av krav og ressurser, endringer og omstillinger, er det hos både privatpersoner og i organisasjonslitteraturen oppstått en interesse for hva som skjer med mennesker på arbeid. En interesse for hva krav ansatte møter gjør med dem og hvordan dette påvirker individer på et personlig plan, men også organisasjonene og omgivelsene rundt (Pisanti, van der Doef, Maes, Lazzari, & Bertini, 2011; van Veldhoven, 2008). Med fokus på dette, understreker Sundquist (2018) at for å unngå at arbeidet tar overhånd, bør man følge med på hvor mye man tenker på jobben når man ikke er der, og om man klarer å legge fra seg arbeidet når man er hjemme. Henholdsvis vil ansatte på arbeid vanligvis både anvende og tappe krefter fra mentale så vel som fysiske ressurser, krefter som de senere må hente inn igjen (Smolders, de Kort, Tenner, & Kaiser, 2012). I dette perspektivet har fokuset på at ansatte vil oppleve behov for å hente inn igjen krefter etter å ha brukt innsats på arbeidsrelaterte krav, også kalt "Need for Recovery", vokst frem, særlig i Nederland og

Belgia (van Veldhoven, 2008). Å oppleve et behov for å innhente mentale og fysiske krefter etter arbeid er noe alle vil kunne kjenne seg igjen i, og forskning viser at høye arbeidskrav har en spesielt sterk kobling til dette (Sluiter, Van Der Beek, & Frings-Dresen, 1999). Veldig høyt "Need for Recovery" vil på din side indikere forlenget stressaktivering og svekket velvære hos mennesker (McEwen, 1998b; Meijman & Mulder, 1998; Sluiter et al., 1999). I Danmark brukes tilstanden som en tidlig indikator på utviklingen av langvarige negative helseeffekter, og er vurdert som en kritisk parameter for å avdekke hvilke ansatte som er i risikozonen med tanke på helse og velvære (Kiss, De Meester, Kruse, Chavée, & Braeckman, 2013). Blant annet har studier vist at "Need for Recovery" har sammenheng med å være utsatt for ulykker på arbeid, sykefravær, turnover, psykosomatiske plager og emosjonell utmattelse (de Croon, Sluiter, Blonk, Broersen, & Frings-Dresen, 2004; de Croon, Sluiter, & Frings-Dresen, 2003; Swaen, Van Amelsvoort, Bültmann, & Kant, 2003). Å ha fokus på "Need for Recovery" er viktig, da det kan få alvorlige konsekvenser for individer, og ytterligere utgjøre en betydelig kostnad for organisasjoner ettersom sykefravær og arbeidsulykker koster.

Et viktig spørsmål blir i denne sammenheng om det finnes faktorer i arbeidet som kan redusere eller beskytte ansatte mot veldig høyt "Need for Recovery". I tillegg til å være en kilde til krav, består arbeidslivet også av muligheter og ressurser. En slik mulig ressurs er ledere. Flere studier viser at ledere utgjør en sentral faktor for ansatte på arbeidsplasser ved at en positiv lederstil påvirker hvordan medarbeidere opplever sitt arbeid (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008; Tynes et al., 2018). Kongruent med slike koblinger har empirisk fundamenterte modeller påpekt at ledelse kan bufre effekten av høyt arbeidspress på helse og belastning (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Mer spesifikt er det hevdet at ledere kan være en ressurs som kan redusere konsekvensene av kravene man møter på jobb (Bakker & Demerouti, 2007; Yukl, 2010)

På den andre side er lederansvaret stort, og omfatter forpliktelser overfor både medarbeidere og virksomhetens resultater. Ledelse kan med andre ord være krevende (Tynes et al., 2018), og dette kan påvirke deres "Need for Recovery". Blant annet rapporterer mer enn seks av ti ledere at de opplever tidspress og høy arbeidsbelastning ofte eller alltid (Farbrot, 2014). Ledere har også sterk innflytelse på sine medarbeidere, på godt og vondt (Northhouse, 2016). En inspirerende leder stimulerer gjerne engasjement og arbeidsinnsats, mens en destruktiv gjerne skaper motløshet og stress. Ledelse kan altså være "smittsom". Dette betyr igjen at følelsene til ledere og hvordan de har det, vil være av stor betydning for hvordan medarbeidere har det (Bass 2008). Veldig høyt "Need for Recovery" hos ledere kan derfor tenkes å påvirke om ledere vil fungere som ressurser for sine medarbeidere eller ei. En

slik kobling kan underbygges av empiri som viser at når ledere er slitne, rapporterer ansatte dem som mer utilgjengelige og mindre støttende (Price & Weiss, 2000). I så måte vil ansatte risikere at leder som ressurs svekkes.

Inneværende oppgave vil undersøke hvilke arbeidskrav som påvirker veldig høyt "Need for Recovery" hos medarbeidere, og om situasjoner der også leder har veldig høyt "Need for Recovery" fører til en "crossover"-effekt der leders grad av utslitthet overføres til medarbeidere slik at deres "Need for Recovery" øker. Ytterligere blir det undersøkt om leders "Need for Recovery" modererer forholdet mellom arbeidskrav og veldig høyt "Need for Recovery" hos medarbeidere. Det vil bli benyttet et flernivådesign. Dette åpner opp for muligheten til å se hvordan faktorer på et høyere nivå, veldig høyt "Need for Recovery" hos leder, påvirker faktorer på lavere nivå, som veldig høyt "Need for Recovery" hos medarbeidere.

Teoretisk Rammeverk

Need for Recovery

De siste tiår har det vært stor interesse for hvordan ulike aspekt ved arbeid påvirker ansattes helse og velvære (Bakker & Demerouti, 2017). Et gitt arbeid vil for eksempel være en kilde til ressurser, som å få utvikle egne ferdigheter, selvrealisering og god ledelse (Bakker & Demerouti, 2007). På en annen side vil et gitt arbeid medføre krav (Demerouti et al., 2001; Karasek, 1979). Arbeidskrav referer til psykologiske stressorer som er forbundet med gjennomføring av arbeid, stressorer relatert til uforventede oppgaver, og stressorer ved jobberelaterte konflikter (Karasek, 1979, s. 290, egen oversettelse). Krav mennesker blir konfrontert med på jobb vil stamme fra ulike kilder, men vil imidlertid ha til felles at de alltid aktiverer adaptive systemer hos organismer, og et behov for å hente inn igjen krefter (Meijman & Mulder, 1998). Hvordan mennesker opplever ulike arbeidskrav og hvilken påvirkning dette har for individers helse og velvære, vil i denne sammenheng være viktige faktorer. "Cognitive Activation Theory of Stress" (CATS) er en stressteori som gjør rede for hvordan stress virker hos mennesker (Ursin & Erikson, 2004). Teorien beskriver hvordan mennesker kognitivt vurderer stress og tilhørende håndteringsstrategi, basert på tidligere individuelle erfaringer. Stress vil oppleves ubehagelig, og føre til at mennesker tar initiativ for å håndtere den stressende situasjonen (Ursin & Eriksen, 2004). Stressresponsen aktiverer med andre ord en hjerneaktivitet og utløser en alarm i det homeostatiske systemet, og det påpekes ytterligere at stressresponsen er en normal, sunn og nødvendig alarmrespons (Ursin

& Eriksen, 2004). Gitt at denne aktivering opprettholdes over tid kan dette imidlertid lede til en tilstand kalt "allostatic load" (McEwen, 1998; Ursin & Eriksen, 2004). På norsk kan "allostatic load" omtales som allostatisk overbelastning (Getz, Kirkengen, & Ulvestad, 2011).

Når individer opplever stressorer innebærer dette som regel at de justerer eller tilpasser seg (i.e., adaptation) for å håndtere gitte stressorer (McEwen, 1998a). Tilpasning i møte med stressende utfordringer, involverer aktivering av nevralt, neuroendokrine og neuroendokrine-immune mekanismer. Disse aktiveringene av systemer kalles for allostase, og er en viktig komponent i å opprettholde homeostase (McEwen, 1998b). Vanligvis når systemene effektivt blir slått av og på, vil kroppen funksjonelt håndtere utfordringer. På en annen side, vil overstimulering av respektive systemer medføre tilstanden allostatisk overbelastning, noe som kort fortalt kan forklares som kostnaden av tilpasning ved stress over tid (McEwen, 1998b, s. 34). Mer omfattende, kan allostatisk overbelastning defineres som slitasjen på kroppen og hjernen som et resultat fra kronisk overaktivitet, eller inaktivitet av fysiologiske systemer som vanligvis er involvert i tilpasning (McEwen, 1998b, s. 37). Som nevnt forklarer CATS blant annet hvordan mennesker kognitivt oppfatter stress (Ursin & Eriksen, 2004, 2010). Allostatisk overbelastning gir en fysiologisk og biologisk forklaring på hva som skjer med systemer i kroppen ved langvarig stress (Lupien et al., 2006; McEwen, 1998b). Det er et resultat av at kroppen tilpasser seg og aktiveres i møte med opplevde stressorer, og at stresstilpasningen vedvarer over lengre tidsperioder (Lupien et al., 2006). Allostatisk overbelastning kan komme fra repeterte eller kroniske utfordringer fra miljøet over tid, som et individ oppfatter som spesielt stressende (McEwen & Stellar, 1993). Altså er allostatisk overbelastning resultatet når de allostatiske systemene over tid er overarbeidet, ikke slås av, eller når respektive systemer mislykkes i å respondere tilstrekkelig på utfordringen, noe som igjen fører til at andre systemer overreagerer (McEwen, 1998b, 1998a).

Med utgangspunkt i omtalte teorier og empiri er det således viktig å ha kunnskap om hva som kan bidra til at allostatiske systemer over tid blir aktivert i en organisatorisk kontekst. Et viktig spørsmål som oppstår er hvordan dette utspiller seg hos ansatte. Det er i forskning hevdet at "Need for Recovery", som på norsk beskrives som å oppleve behov for å hente inn igjen krefter etter arbeid, er en indikator på allostatisk overbelastning (de Croon et al., 2003; Sluiter et al., 1999). Heretter vil "Need for Recovery" omtales som NFR. Mer spesifikt hevdet Sluiter og kollegaer (1999) at en situasjon der individer over tid ikke tilstrekkelig har fått hentet inn igjen krefter kan sees som utgangspunktet på en dårlig sirkel, der man hver ny arbeidsperiode, grunnet den tidligere utilstrekkelige innhenting av krefter,

må utøve ekstra innsats for å håndtere arbeidskrav og unngå nedgang i prestasjoner. Slike koblinger kan underbygges av en studie som viste at kvinner som rapporterte høyt NFR også hadde fysiologiske indikasjoner på allostatisk overbelastning (von Thiele, Lindfors, & Lundberg, 2006). Med dette tatt i betraktning vil veldig høyt behov for å hente seg inn igjen etter brukte krefter på arbeid, kunne forklares av at det allostatiske systemet ikke slås av, men i stedet medfører forlenget aktivering (de Croon et al., 2003; Sluiter et al., 1999) – noe som også knyttes sammen i nyere stresslitteratur (Belkić & Savić, 2013). Når aktivitetene i systemene ikke opphører er dette over tid skadelig for helsen. I denne sammenheng kan det argumenteres for at ulike typer arbeidskjenntegn i større grad kognitivt vil vurderes som stressende av individer (Ursin & Eriksen, 2004), og bidra til regelmessig aktivering av allostatiske systemer (McEwen, 1998b; McEwen & Stellar, 1993). Å ha kunnskap om hva som er forløpere til NFR og hva som skjer når forlenget aktivering i form av allostatisk overbelastning viser seg som veldig høyt NFR, vil være viktig med hensyn til å kunne redusere innflytelsen av forløpere og beskytte mot tilstanden. Dette for å unngå forlenget aktivering av allostatiske systemer med destruktive konsekvenser for helsen.

"Need for recovery" ble først introdusert i "Effort-Recuperation"-modellen til Meijman i 1988, og senere videreutviklet i "Effort-Recovery"-modellen (Meijman & Mulder, 1998). Ifølge sistnevnte modell vil innsatsen et arbeid krever, resultere i en rekke emosjonelle, kognitive og atferdsmessige symptomer. Disse symptomene opphører så sant man har tilstrekkelig med tid til å hente inn igjen de brukte kreftene i løpet av arbeidstiden eller etter endt arbeidsdag, før neste arbeidsøkt inntreffer (van Veldhoven, 2008; van Veldhoven & Broersen, 2003). Tilstrekkelig med tid og restitusjon bidrar med andre ord til at stress- og belastningsreaksjonene vender tilbake igjen til opprinnelige verdier, og at psykologiske og biologiske systemer stabiliseres da arbeidspresset ikke lenger er tilstede (Meijman & Mulder, 1998). Sonnentag og Fritz (2007) hevder at NFR-prosessen kan bli sett på som motsetningen til belastningsprosessen. Belastningsprosessen (i.e., strain process) handler om at arbeidskravene overskrider hvor mye kontroll ansatte har over eget arbeid, noe som fører til en rekke uheldige konsekvenser og utgjør høy helserisiko for ansatte (Karasek, 1979). Derimot vil opplevelsen av å ha hentet inn igjen krefter etter arbeidsrelatert stress, gi bedring i humør og det vil oppleves enklere å gjennomføre arbeidsrelaterte handlinger. Videre vil man se en nedgang i fysiologiske indikatorer på belastning, og en slik opplevelse av innhenting vil være i kontrast til belastningsprosessen (Sonnentag & Fritz, 2007, s. 205).

Som følge av at medarbeidere har fått hentet inn igjen krefter kan han eller hun komme på jobb neste morgen, uten tegn på brukt innsats fra forrige arbeidsdag og uten

symptomer som for eksempel irritabilitet og redusert energi (van Veldhoven, 2008). Men om man ikke har fått hentet inn igjen kreftene man har brukt, vil man starte neste dag med et resterende NFR (Meijman & Mulder, 1998, van Veldhoven, 2008). Konseptet NFR handler således om kortvarig arbeidsrelatert utmattelse, og befinner seg et sted mellom normal arbeidsrelatert innsats og langvarig arbeidsrelatert utmattelse, som utbrenthet (van Veldhoven & Broersen, 2003). Dette er i korrespondanse med Sluiter og kollegaers (1999) studie som viste at før helseeffekter som karakteriseres som alvorlige og langvarige inntreffer hos mennesker, vil man oppleve mindre alvorlige konsekvenser som eksempelvis tegn på at man er sliten rett etter arbeid. Det er hevdet at allostatisk overbelastning i kroppen kan knyttes til at personer rapporterer høyt NFR (de Croon et al., 2003), og sett at aktiveringen vedvarer over tid vil dette få dette mer alvorlige konsekvenser for individet (McEwen, 1998b). Et slikt argumentet er i overensstemmelse med Kompier (referert i van Veldhoven, 2008), som allerede i 1988 teoretiserte at høyt NFR kan bety starten på en ond sirkel, en kumulativ prosess, som kan forårsake mer alvorlige og negative konsekvenser. I teorien påpekes det at dersom man over tid ikke har hatt mulighet til eller klart å hente inn krefter, vil NFR være en indikator på dårlig kvalitet i privatlivet, og kunne medføre betydelige helsekonsekvenser for enkeltindivider (Meijman & Mulder, 1998; van Veldhoven, 2008; van Veldhoven & Broersen, 2003). Kongruent med dette predikerer NFR subjektive helseplager (Sluiter, de Croon, Meijman, & Frings-Dresen, 2003), samt at det er vist som en betydelig forklaringsvariabel for psykosomatiske plager, søvnproblem, og emosjonell utmattelse (Sluiter et al., 1999). Studier viser videre at NFR er en viktig indikator på hvilke personer som er i risikozonen for å utvikle utmattelse (Jansen, Kant, & van den Brandt, 2002), samt langvarig psykologisk negativt stress (i.e., distress; Devereux, Rydstedt, & Cropley, 2011) – som karakteriseres av redusert selvtillit, søvnproblemer og depresjon (Hardy, Shapiro, Haynes, & Rick, 1999). Faktisk er det funnet at ansatte som sjelden opplever å ha hentet inn igjen krefter (altså rapporterer høyt NFR) har økt risiko for kardiovaskulær død (Kivimäki et al., 2006).

I tillegg til å ha alvorlige konsekvenser for enkeltpersoner, viser studier at NFR ytterligere preger ansattes atferd i en organisatorisk kontekst. Blant annet har De Croon og kollegaer (2004) funnet at det predikerer frivillig turnover hos lastebilsjåførere, samtidig som det over tid fører til redusert arbeidsinnsats (Meijman & Mulder, 1998; van Veldhoven & Broersen, 2003). Studier har tidligere vist at høyt NFR hos lastebilsjåførere øker risikoen for sykefravær som varer lengre enn 14 dager, to år i ettertid (de Croon et al., 2003). Slike konsekvenser synes å korrespondere med data fra en flamsk arbeidsmiljøundersøkelse som

indikerer at arbeidstakere med høyt NFR har to ganger større sannsynlighet for å være syke i mer enn 20 dager, sammenlignet med arbeidstakere som har lavt NFR (Notelaers, de Witte, & van Veldhoven, 2005). Sykefravær er en stor kostnad for samfunnet og organisasjoner, med tanke på både økonomi og effektivitet (Einarsen, Øverland, & Schulze, 2011). Slike forskningsresultat om NFR er i samsvar med stressteorier som argumenterer for at regelmessig forlenget aktivering av stress innebærer allostatisk overbelastning som sliter på kroppens systemer og øker forekomsten av sykdom (McEwen, 1993, 1998b). Å rapportere høyt NFR viste seg videre i en dansk studie som en uavhengig risikofaktor for å bli skadet i yrkesulykker (Swæen et al., 2003). Forfatterne understreket dermed at for å redusere yrkesulykker er det spesielt viktig å ha oppmerksomhet på NFR. Sammenfattet kan man si at NFR er en viktig tilstand å ta hensyn til, både fra et individ- og et organisasjonsmessig perspektiv, da vitenskapsfeltet så langt finner at det har alvorlige konsekvenser på begge plan.

Med hensyn til vitenskapsfeltet er det viktig å merke seg at man kan utforske et beslektet begrep, kalt emosjonell utmattelse (i.e., emotional exhaustion), når man undersøker NFR. Dette da skalaene som måler begrepene i stor grad korrelerer, samtidig som forskere hevder de er distinkte fenomen (van Veldhoven, 2008; van Veldhoven & Broersen, 2003). Emosjonell utmattelse er kjent for å være en sentral dimensjon av utbrenthet, og innebærer å være overanstrengt og utslitt av ens arbeid, ytterligere karakterisert av tap av følelser og at man på arbeid ikke lenger er i stand til å gi av seg selv (Maslach, Jackson, Leiter, & Schaufeli, 1996; Maslach, Leiter, & Schaufeli, 2008). Mens det i 2008 ble laget en oversikt over NFR med ønske om at dette skulle bidra til mer forskning på fenomenet (van Veldhoven, 2008), er derimot emosjonell utmattelse og utbrenthet etablerte begreper innen arbeidspsykologi – som har blitt forsket på i over 25 år i en internasjonal kontekst (Schaufeli & Buunk, 2004). Herav kan det argumenteres for at man, ved manglende funn på litteratur om NFR, kan undersøke hva undersøkelser sier om utbrenthet, med spesifikt fokus på emosjonell utmattelse.

I overensstemmelse med forskningsfeltet vil det angående NFR være hensiktsmessig å ha kunnskap om hvilke arbeidsfaktorer som danner risiko for veldig høyt NFR, både grunnet individenes helse, men også fra et organisasjonsmessig intervensjonsperspektiv. Det er særlig interessant å merke seg at ifølge Bakker og Demerouti (2007) er ikke arbeidskrav nødvendigvis negative – men dersom det å oppfylle arbeidskrav krever en betydelig innsats som arbeideren ikke tilstrekkelig har hentet inn igjen krefter etter, kan arbeidskrav bli omgjort til negative jobbstressorer (Meijman & Mulder, 1998). Følgelig er det den betydelige

og ekstra innsatsen fra høye krav som bidrar til veldig høyt NFR (Karasek, 1979; Meijman & Mulder, 1998). Med tanke på en slik kobling vil det videre være interessant å se om det er noen faktorer i arbeid som har en utpreget kobling med NFR.

Arbeidskrav

Å rapportere høye arbeidskrav har i flere undersøkelser vist seg å korrelere med høyt NFR (Sluiter et al., 2003; van Amelsvoort et al., 2003), samt at arbeidskrav er trukket frem som forløper til høyt NFR både i det teoretiske rammeverket (Meijman & Mulder, 1998), og i van Veldhovens (2008) oversiktsartikkel. I vår oppgave velger vi å anvende og fokusere på fire forskjellige typer arbeidskrav: rollekonflikt, rolleambiguitet, tidspress og emosjonell arbeidsmengde. Rollekonflikt handler om motstridende forventninger til en rolleinneholder (Kahn, Wolfe, Quinn, Robert, & Rosenthal, 1964). Det finnes flere typer av rollekonflikt. Intersenderkonflikt omhandler forventninger og krav fra ulike mennesker, som for eksempel forskjellige kollegaer, der deres forventninger står i motsetning til hverandre (Kahn et al., 1964; Skogstad, 2011). Intrasenderkonflikt oppstår når motstridende forventninger til en rolle kommer fra samme person, for eksempel nærmeste leder. Til sist handler personrollekonflikt om at rolleinneholderen ønsker å gjøre jobben sin annerledes enn det instruksjoner legger føringer for (Skogstad, 2011). Rolleambiguitet innebærer på sin side at arbeidstaker ikke har fått tilstrekkelig informasjon eller føringer om hvilken atferd og oppgaver som forventes på jobb, og handler om persipert usikkerhet angående arbeidsoppgaver og instruksjoner, som kan stamme fra forskjellige rollesendere (Kahn et al., 1964). Kahn og kollegaer (1964) forventet at opplevd rolleambiguitet ville føre til blant annet angst og belastning hos ansatte, og hevdet at begge rollestressorene er spesielt viktige med hensyn til stress i en organisasjonskontekst. Denne forventningen synes å korrespondere med forskning som viser at nevnte rollestressorer forklarer en signifikant variasjon i emosjonell utmattelse og utbrenthet hos ansatte (Schwab & Iwanicki, 1982). Med tanke på inneværende studie er det mulig at å ikke vite hva man skal gjøre på arbeid eller å ha konflikter vedrørende arbeidsoppgaver- og roller, vil kunne medføre at ansatte blir stresset og må anvende ekstra innsats for å gjøre jobben sin, noe som kan bidra til forlenget aktivering av allostatisk systemer og dermed ha sammenheng med veldig høyt NFR.

Tidspress og emosjonell arbeidsmengde handler om kjennetegn ved arbeidet. Perlow (1999) beskriver tidspress som oppfattelsen av at det er for mye å gjøre, men ikke tilstrekkelig med tid. Beskrivelsen av tidspress impliserer at fenomenet handler om oppfattet tid og sosiale roller; både en persons subjektive opplevelse av tid, og de forpliktelse som

forventes av vedkommende innen en gitt tidsramme (Kleiner, 2014). Tidspress er i flere sammenhenger trukket frem som et arbeidskrav som er kjent for å predikere belastning (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979). Emosjonell arbeidsmengde er et annet arbeidskrav, og handler om at ansatte på jobb befinner seg i emosjonelle situasjoner eller interaksjoner, som karakteriseres av at deres emosjoner blir trigget (Heuven, Bakker, Schaufeli, & Huisman, 2006). For eksempel om arbeidet inneholder aspekter som berører medarbeidere på et personlig plan (Notelaers, De Witte, van Veldhoven, & Vermunt, 2007). Meijman & Mulder (1998) påpeker i Effort-Recovery-modellen at det som påvirker NFR ikke er om ansatte er i stand til å håndtere arbeidskrav. Men det avgjørende er om personer må utøve og bruke ekstra krefter og innsats på arbeidskrav, og om de får hentet inn igjen kreftene før neste arbeidsdag (Meijman & Mulder, 1998). Ved emosjonell arbeidsmengde kan det tenkes at medarbeidere må bruke ekstra krefter, da arbeidsoppgaver aktiverer det personlige og emosjonelle plan, noe som igjen kan bety et høyere NFR. En slik kobling kan underbygges av resultater som viser at emosjonelle krav korrelerer med belastning og søvnproblemer hos ansatte (Portela et al., 2015).

Koblingene omtalt overfor korresponderer med resultater som har vist at høyt NFR særlig har sammenheng med tidspress og emosjonell arbeidsmengde (van Veldhoven & Broersen, 2003). Resultatene indikerte i tillegg at de viktigste faktorene i variansen av NFR på individnivå, også var de viktigste på avdelingsnivå (van Veldhoven & Broersen, 2003). Angående psykososiale risikofaktorer på arbeid er det videre funnet at NFR blir svakere jo mindre rolleambiguitet, rollekonflikt, tidspress og emosjonell arbeidsmengde respondentene rapporterer (Notelaers, De Witte, van Veldhoven & Vermunt, 2007). Av flere psykologiske arbeidsstressorer var nevnte faktorer, i tillegg til sosial støtte, de variablene som korrelerte høyest med NFR (Notelaers et al., 2007). Med dette tatt i betraktning, kan det argumenteres for at rolleambiguitet, rollekonflikt, tidspress og emosjonell arbeidsmengde er kjennetegn ved arbeidet som i større grad vil vurderes som stressende av individer (Kahn et al., 1964; Perlow, 1999), samt kreve ekstra innsats, og følgelig bidra til en forlenget aktivering av allostatisk systemer (McEwen, 1993, 1998b). Nevnte arbeidskrav vil således av flere årsaker være viktige å følge med på dersom man ønsker å gjøre noe med medarbeideres NFR (Notelaers et al., 2007). På bakgrunn av teori, samt funn om krav som forløpere til NFR, foreslår vi følgende hypotese:

Hypotese 1: Arbeidskrav har sammenheng med veldig høyt NFR hos medarbeidere.

Leders rolle

Leders påvirkning på NFR hos medarbeidere. Det finnes mange måter organisasjoner kan nå sine mål, og Bass (2008) understreker at ledelse av mange blir vurdert som den mest avgjørende faktoren for om organisasjonen lykkes eller feiler. Ledelse kan defineres som en interaksjonsprosess der et individ har innflytelse på en gruppe av individer, og bruker innflytelsen for å oppnå et felles mål (Northouse, 2013, s. 6, egen oversettelse). Bass (2008) vektlegger også leders påvirkningskraft, og hevder: "In many instances, the available leadership makes the difference in the prevention or occurrence of stress and burnout" (s. 812). I tillegg påpeker han at hvordan en leder har det og føler seg vil være av stor betydning for hvordan medarbeidere har det (Bass, 2008), noe som igjen kan tenkes å påvirke om lederen fungerer som en ressurs eller ei. I lys av oppgavens problemstilling vil det være av betydning om leders NFR ytterligere kan påvirke medarbeideres NFR, blant annet da forskning viser at ledere som er utmattet eller stresset kan endre atferd (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, 2017).

For å forstå hvordan leders NFR kan påvirke NFR hos medarbeidere, anvender vi teorien om "crossover", utviklet av Westman i 2001. "Crossover" defineres av Westman (2001) som en mellommenneskelig prosess som oppstår når arbeidsstressorer eller belastning en person opplever, påvirker belastning- eller stressnivå hos en annen person i samme sosiale miljø (s. 717, egen oversettelse). Altså kan stress og belastning i en person, direkte skape stress hos en annen person. Westman (2001) fremlegger at det finnes forskjellige mekanismer som kan føre til "crossover". Direkte affektiv "crossover"-effekt oppstår dersom psykologisk belastning hos en person, produserer en empatisk reaksjon hos en annen person i nærmiljøet, noe som bidrar til økning av hans eller hennes psykologiske belastningsnivå. Litteraturen viser at dette skjer hos personer som har nær relasjon til hverandre (Westman, 2001). I lys av dette kan det tenkes at direkte affektiv "crossover"-effekt vil kunne oppstå i en leder-medarbeider-relasjon (Westman, 2001).

Det vil videre være interessant å undersøke hva litteraturen sier om leders direkte "crossover"-effekt på medarbeidere, spesielt angående NFR. Det er konstatert "crossover"-effekt hos ektefeller, og basert på slike funn ville Westman og Etzion (1999) undersøke om effekten også kunne inntreffe hos ledere og medarbeidere. De utførte en av de første studiene på "crossover"-effekt på arbeidsplasser (Westman & Etzion, 1999). Resultatene viste at opplevd spenning (i.e., tension) hos rektorer direkte hadde sammenheng med opplevd spenning hos lærere. Forfatterne konkluderte med at stress spredt i en organisasjon kan

indusere en spredning av opplevelsen av utbrenthet, som ytterligere kan resultere i et arbeidsklima som er preget av psykologisk belastning (Westman & Etzion, 1999). En annen studie viste at leders utbrenthet konsekvent forsterker medarbeideres følelser av utbrenthet (ten Brummelhuis, Haar, & Roche, 2014). Disse resultatene gav støtte for at det var direkte affektiv "crossover"-effekt som forklarte hvordan leders utbrenthet resulterer i medarbeideres utbrenthet på et senere tidspunkt (ten Brummelhuis et al., 2014). Det vil si at utbrenthet oppstår hos ansatte som et resultat av direkte "crossover"; at de føler empati med lederen og setter seg inn i hvordan de ville følt seg i lederens situasjon (ten Brummelhuis et al., 2014, s. 922). Empiriske funn om utbrenthet hos ledere og medarbeidere i organisasjoner, er kongruent med "crossover"-teoriens postulat om at hvis en person utviser negativ affekt som følge av psykologisk belastning eller stress, vil dette kunne medføre en empatisk reaksjon (direkte effekt; Westman, 2001).

I rammeverket trekker også Westman (2001) frem håndteringsstrategier, kommunikasjon og sosial interaksjon som faktorer som vil kunne påvirke om belastning og/eller stress hos en person resulterer i høyere belastning hos en annen person. Dette kalles indirekte "crossover"-effekt, der faktorene fungerer som mediatorer som kan påvirke stressforholdet mellom to personer. Antonovsky (1979) fant at utilstrekkelig sosial støtte i stressende situasjoner kan øke sårbarheten for stress hos personer, og det kan eksempelvis tenkes at ledere som i sin interaksjonsstil ikke er tilstrekkelig støttende, vil kunne øke medarbeideres sårbarhet for NFR. En slik kobling kan forklare funnene i Price og Weiss (2000) sin undersøkelse. Studien viste at fotballtrenere som var mer emosjonelt utmattet, ble oppfattet av spillerne som å gi mindre trening, samt mindre sosial støtte. Ytterligere fant de at så fremt fotballspillerne oppfattet lederen som støttende, rapporterte spillerne flere positive utfall som oppfattet kompetanse og fornøyelse, og færre negative utfall som angst og utbrenthet (Price & Weiss, 2000). I samsvar med dette postulerer "crossover"-teorien at eksempelvis en interaksjonsstil som ikke gir nok støtte, kan produsere en "crossover"-effekt (Westman, 2001). Å oppleve stress kan føre til at man har mindre ressurser og mindre å gi, noe som hevdes å ha sammenheng med en mindre støttende atferd – og det er dette som karakteriserer indirekte "crossover" (Westman, 2001). For eksempel kan det tenkes at hvis en leder har veldig høyt NFR, er han eller hun mindre i stand til å gi den støtten en gitt medarbeider etterspør, blant annet da personer under stress tenderer mot å trekke seg bort (Leiter, 1991). Dette kan oppleves stressende og gjøre medarbeidere mer sårbare for stress enn tidligere. Med andre ord, gitt at man regelmessig opplever økt stress som et resultat av at medarbeidere opplever mindre støtte fra ledere, kan dette igjen føre til at medarbeidere bruker

mer innsats og krefter, som kan resultere i forlenget aktivering av allostatisk systemer og veldig høyt NFR.

Indirekte "crossover"-effekt innebærer således at dersom en person opplever stress eller belastning vil dette kunne føre til en endring i interaksjon med en annen person, eksempelvis kommunikasjon eller atferd. Dette resulterer i økning av psykologisk stress eller belastning, hos en annen person i samme miljø (Westman, 2001). Dette samstemmer med en metaanalyse som viste at stress påvirket hvordan ledere oppførte seg overfor sine medarbeidere, og at dette igjen påvirket medarbeideres stress (Harms et al., 2017). Eksempelvis viste det seg at ledere under stress utviste mindre transformasjonsledelse (Harms et al., 2017). Transformasjonsledelse kan beskrives som en leder som bevisstgjør medarbeidere på verdier og øker deres oppmerksomhet mot mål (Burns, 1978), og kjennetegnes av fire delfaktorer: karisma eller idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke (Bass, 1985). Slike lederatferder kan fungere som ressurskilder for ansatte. Blant annet konkluderer studier med at slike lederatferder kan beskytte medarbeidere fra å brenne ut (García-Rivera, 2013; Hildenbrand, Sacramento, & Binnewies, 2018). At lederatferder er viktige for ansattes velvære kan underbygges av ten Brummelhuis og kollegaer (2014) studie, som i tillegg til å finne støtte for direkte "crossover", også fant støtte for indirekte "crossover"-effekt, ved at en utbrent leder i mindre grad utviste støttende ledelse, noe som indirekte genererte utbrenthet hos medarbeidere. Med andre ord resulterte lederens utmattelse i en atferd som igjen påvirket medarbeideres utmattelse. Videre påpeker en nyere oversiktsartikkel at foreløpig forskning indikerer at "crossover" også skjer mellom kollegaer, team og ledere (Bakker, Westman, & van Emmerik, 2009). Dette bygger opp under Westmans forslag fra 2001 om at "crossover" vil være prominent på arbeidsplasser. På bakgrunn av funn fra forskningsfeltet vedrørende stress og utmattelse, kan det argumenteres for at leders NFR vil være av stor betydning for hvilke lederatferder som utfolder seg, og at dette igjen vil påvirke medarbeidere.

Også "Conservation of Resources Theory", kalt COR-teori (Hobfoll, 1988, 1989), kan bidra til forståelsen av hvordan leders NFR kan påvirke NFR hos medarbeidere. Som tidligere nevnt kan lederes atferder kan fungere som ressurser (Bass, 2008; Hildenbrand et al., 2018). Det er i denne forbindelse at COR-teorien kan anvendes. Grunnprinsippene i COR-teorien innebærer at mennesker prøver å bevare, beskytte og bygge ressurser som vurderes som verdifulle (Hobfoll, 1988, 1989). Disse ressursene kan være både fysiske og psykologiske, og Hobfoll (1989) understreker at en sosial relasjon kan bli vurdert som en verdifull ressurs "i den grad det fører til fasilitering eller bevarelse av verdifulle ressurser,

men at de også kan redusere individets ressurser" (s. 517, egen oversettelse). I vår sammenheng er det argumentert for ledere som utviser positive lederatferder, vil kunne fungere som ressurser vedrørende medarbeideres NFR. Imidlertid fremheves det i COR-teorien at personer vil oppleve stress når de opplever at ressursene trues eller at man faktisk mister dem (Hobfoll, 1988), og teorien er blant annet empirisk anvendt for å forklare hvordan stress i organisasjoner oppleves for ansatte (Westman, Hobfoll, Chen, Davidson, & Laski, 2004). For å definere psykologisk stress anvender Hobfoll (2001) Kaplan (1983) sin definisjon, som reflekterer en indre tilstand som:

reflects the subject's inability to forestall or diminish perception, recall, anticipation, or imagination of disvalued circumstances – those that in reality or fantasy signify a great and/or increased distance from desirable (valued) experiential states and, consequently, evoke a need to approximate the valued state (Kaplan, 1983, s.196).

Med dette tatt i betraktning argumenterer Hobfoll for at man opplever stress når en ressurs objektivt trues, samtidig som at stresset vil øke dersom en person forventer at en ressurs trues (Hobfoll, 1989, 2001). Dersom de ansatte vurderer lederen som en ressurs og det er slik at dette endrer seg når lederen har veldig høyt NFR, vil opplevd tap av ressursen fremkalle stress hos medarbeiderne. I tråd med stressdefinisjonen (Hobfoll, 2001; Kaplan, 1983) vil medarbeidere samtidig risikere å oppleve stressaktivering bare ved forventningen eller overbevisningen om at leder vil endre seg. En slik forventning kan for eksempel komme av at medarbeidere opplever leder som ekstra stresset. Dersom medarbeidere tidligere har erfaring med at leder blir mindre tilgjengelig og hjelpsom når han eller hun er stresset, kan dette lede til at medarbeidere forventer at leders atferd som ressurs trues. Så fremt medarbeidere forventer å tape en verdifull ressurs, kan dette i tråd med Hobfoll (1989) lede til antisipatorisk stress, noe som over tid kan bidra til allostatisk overbelastning og høyt NFR (de Croon et al., 2003; McEwen, 1998b). I tillegg kan det tenkes at leder med veldig høyt NFR vil kunne redusere medarbeideres ressurser, gjennom direkte "crossover"-effekt ved at individene føler empati med leder (Westman, 2001), og derfor opplever et økt NFR.

At "crossover"-prosesser vil kunne skje med hensyn til NFR, kan underbygges av en studie om emosjonell utmattelse, der forfatterne på bakgrunn av resultatene hevdet at "crossover"-effekter av emosjonell utmattelse kan føre til utbredelsen av emosjonell utmattelse i organisasjoner (Westman, Bakker, Roziner, & Sonnentag, 2011). En annen studie som undersøkte utmattelse, gav ytterligere støtte for indirekte "crossover"-prosesser på arbeid (Hakanen, Perhoniemi, & Bakker, 2014). Resultatene viste at tannleger, altså ledere, ikke ble påvirket av tannpleieres utmattelse (Hakanen et al., 2014). Derimot ble utmattelse overført fra

tannleger til tannpleiere, men bare ved regelmessig kontakt og høy grad av samarbeid (Hakanen et al., 2014). Sammenfattet kan det i vår sammenheng følgelig tenkes at spesielt en leders NFR både direkte og indirekte vil bidra til "crossover"-prosesser, og dermed vil ha innflytelse på hvor stor grad av NFR medarbeidere opplever. På bakgrunn av dette har vi følgende hypotese:

Hypotese 2: Veldig høyt NFR hos leder har sammenheng med veldig høyt NFR hos medarbeidere.

Leders modererende innflytelse

Ledelse er henholdsvis et viktig aspekt for medarbeidere (Nielsen et al., 2008). På en annen måte enn å direkte påvirke medarbeideres helse, er det vist at ledere som i høy grad er tilgjengelig for ansatte kan redusere konsekvensene av arbeidet og således medarbeideres belastning (Karasek, Triantis, & Chaudhry, 1982). Dette samsvarer med Yukl (2010) som påpeker at støttende væremåte hos leder både kan redusere stresset som oppleves i en jobb, og hjelpe ansatte å håndtere det stresset de opplever. En slik beskrivelse kan kobles til jobbkrav-ressurs-modellen (Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001), som beskriver hvordan ulike ressurser kan "...redusere innflytelsen av arbeidskrav og konsekvensene av disse..." (s. 312, egen oversettelse). Herav kan det i vår sammenheng argumenteres for at leder kan fungere som en ressurs (Demerouti et al., 2001), og dermed redusere det vi forventer vil bli konsekvensene av arbeidskrav, veldig høyt NFR.

Forskning viser at ledere som viser omtanke eller initierer struktur kan redusere opplevd rollestress og påfølgende konsekvenser hos medarbeidere (Jackson & Schuler, 1985). Ledere kan også moderere forholdet mellom stress og belastning (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek et al., 1982; Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999). For eksempel rapporterer medarbeidere som opplever mye stress på jobben som følge av arbeidskjennetegn, mindre psykologiske belastninger når de opplever høy sosial støtte fra ledere (Karasek et al., 1982). Likeledes har Kirmeyer og Dougherty (1988) funnet at ledere ikke bare direkte påvirker medarbeideres belastning, men at lederes atferd også modererer forholdet mellom arbeidsmengde og opplevd spenning. Sonnentag og Pundt (2015) hevdet at det å ha et godt leder-medarbeider-forhold kan fungere som en moderator mellom jobbstressorer og velvære, da en slik lederatferd kan sees som en ressurs som bufrer negative effekter av jobbstressorer på svekket velvære. Leder-medarbeider-forhold, også kalt LMX (Li & Hung, 2009), handler om at ledere har en unik relasjon med hver av sine medarbeidere, der en god relasjon karakteriseres av gjensidig tillit, støtte og informasjon (Dienesch & Liden, 1986; Graen &

Scandura, 1986). Studier viser at dersom man har et høykvalitets LMX-forhold med sin leder, modererer dette innflytelsen som medarbeideres krav har på deres rapporterte utbrenthet (Lee, 2011). Dette korresponderer med flere teorier om ledelse, eksempelvis tjenende ledelse og sti-mål-teori, som trekker frem at lederen i stor grad bør hjelpe og støtte sine medarbeidere (Northouse, 2013). Dette vil kunne bidra til fordeler for medarbeidere, lederen selv og organisasjonen (Northouse, 2013).

En studie viste at under transformasjonsledelse svekkes innflytelsen av tidspress på både emosjonell utmattelse og jobb-hjem-balanse hos ansatte (Syrek, Apostel, & Antoni, 2013). Av dette kan det fremstå som om enkelte lederstiler på flere måter kan fungere som ressurser – så fremt ledere kan redusere innflytelsen av arbeidskrav på NFR, gjennom eksempelvis at medarbeidere kan kommunisere og få støtte i møte med arbeidskrav. Dette vil igjen kunne påvirke hvor mye innsats og krefter ansatte må bruke for å gjennomføre arbeidskrav, noe som er avgjørende for hvor høyt NFR man opplever (Meijman & Mulder, 1998).

NFR hos Leder. Arbeidslivet og organisasjoner er komplekse, og i denne sammenheng trekker Shamir og Howell (1999) frem at enkelte arbeidsvilkår i stor grad vil kunne både hemme og fasilitere god ledelse. Det blir påpekt at det er viktig å ikke ignorere kontekst, og at man må forsøke å knytte ledelse til organisasjonssettingen det utfoldes i (Shamir & Howell, 1999; Yukl, 2010). Av dette kan det antas at ledere også blir påvirket av sine omgivelser, og det ble i en metaanalyse oppdaget at de negative korrelasjonene mellom belastning og prestasjoner var høyere blant ledere enn blant ikke-ledere (Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008). Dette indikerer at ledere i stor grad opplever arbeidskrav, noe som på sin side kan ha sammenheng med leders stress og hvilke atferder som vises. Eksempelvis har det å oppleve at man har en betydelig arbeidsmengde vist seg å fremkalle atferdsreaksjoner som sinne, emosjonell utmattelse og kynisme (Greenglass, Burke, & Moore, 2003).

I 2017 gikk flere forfattere sammen for å gå gjennom forskningslitteraturen på studier som har undersøkt hvordan stress påvirker lederes atferd, og hvordan lederes ulike atferder påvirker medarbeidere (Harms et al., 2017). Basert på denne metaanalysen hevder forfatterne at man kan se at: “leadership behaviors can act to buffer ... stress in those around them” (Harms et al., 2017, s.179). At stress fører til en endring i atferd, kan underbygges av en eksperimentell studie der de personene som opplevde negativ affekt og stress ble mer selvfokuserte (Salovey, 1992). Tilsynelatende førte stress til en innskrenking i oppmerksomheten, noe som kan tenkes å medføre at ledere eventuelt ikke lenger vil være like

oppmerksomme på medarbeidere eller være like tilgjengelig. I samsvar med dette argumenterte Driskell, Salas og Johnston (1999) for at når eksterne krav øker, vil teamorientert atferd som å gi oppmerksomhet til andre sannsynligvis bli forsømt til fordel for mer umiddelbart krevende oppgaver, som å gjennomføre egne arbeidsoppgaver. Argumentet viste seg å holde, og resultatene avslørte at under stress er man mindre tilbøyelig til å ta et teamperspektiv (Driskell et al., 1999). I vår sammenheng oppstår et viktig spørsmål om hvordan stress, eller mer spesifikt NFR, påvirker lederatferder og hvilke utfall dette får for medarbeidere, med hensyn til arbeidskrav og konsekvenser.

Med tanke på utmattede og stressede ledere viste en studie at trenere som rapporterte høy emosjonell utmattelse ble oppfattet av atleter som mindre empatiske, dårligere til å kommunisere og til å gi skryt (Vealey, Armstrong, Comar, & Greenleaf, 1998). Det kan argumenteres for at en slik beskrivelse og opplevelse av leder ikke vil være fordelaktig med tanke på å redusere arbeidskravs innflytelse på medarbeideres helse. Basert på denne studien fremstår det som at medarbeidere til leder som rapporterer emosjonell utmattelse, i mindre grad opplever at leder utøver støttende ledelse (Vealey et al., 1998), og at dette ytterligere får konsekvenser for medarbeidere. I tråd med en slik kobling ville Chullen (2014) undersøke hvordan lederes utbrenthet påvirker LMX-forhold. Funnene avslørte at dersom ledere rapporterte høye nivå av utbrenthet, predikerte dette at medarbeidere opplevde og rapporterte et dårligere leder-medarbeider-forhold (Chullen, 2014).

Utbrenthet og emosjonell utmattelse påvirker også transformasjonsledelse. En studie viste at dersom ledere rapporterte høy utmattelse, var dette negativt relatert til teamets rangering av lederen som transformerende (Zwingmann, Wolf, & Richter, 2016). Videre viste resultatene at leders nivå av emosjonell utmattelse hadde en positiv sammenheng med fraværende ledelse (Zwingmann et al., 2016). Vedrørende transformasjonsledelse postulerte Zhang (2013) i denne forbindelse at dersom ledere har fått hentet inn tilstrekkelig med krefter, er det mer sannsynlig at vedkommende vil kunne opprettholde positive lederatferder, også under påvirkningen av arbeidskrav. I tillegg hevdet han at ledere med lavt NFR vil være mindre tilbøyelige til å bruke tilbaketrekkning som håndteringsstrategi ved stress (Zhang, 2013). Studien viste at leders daglige NFR modererte forholdet mellom leders krav og utøvelse av lederatferder (Zhang, 2013).

Litteraturen viser at lederatferder som karakteriserer eksempelvis transformasjonsledelse og høykvalitets LMX-forhold, i stor grad kan påvirke hvordan medarbeidere opplever innflytelsen av krav, jobben sin og hvor utmattet de blir. Blant annet kan det påvirke forholdet mellom medarbeideres krav og emosjonelle utmattelse (Syrek et al.,

2013). Samtidig viser studier at ledere ved emosjonell utmattelse og høyt NFR tenderer mot å endre sin atferd (Vealey et al., 1998; Zhang, 2013). Sammenfattet kan det argumenteres for at ledere som ikke har hentet inn igjen tilstrekkelig med krefter, trolig ikke vil kunne opprettholde positive atferder. Dermed vil de trolig ikke lenger fungere som en ressurs som kan redusere innflytelsen av krav på medarbeideres NFR. Dette betyr at en medarbeider som har en leder med veldig høyt NFR vil kunne risikere å miste en ressurs.

I tillegg vil dette på bakgrunn av Hobfolls (1988, 1989) COR-teori kunne lede til at medarbeidere utøver mer innsats og krefter for å ikke miste flere ressurser. For eksempel trekkes det i COR-teorien frem at sosiale relasjoner vil kunne føre til bevaringen og fasiliteringen av andre ressurser. Kanskje særlig en god sosial relasjon med leder vil være betydningsfull i denne sammenheng. Individens tid og energibruk er videre trukket frem som andre ressurser (Hobfoll, 1989), og medarbeideres brukte krefter og innsats vil inngå herunder. Gitt at en leder med veldig høyt NFR endrer sin atferd, eller tidligere har endret atferden sin når han eller hun er stresset, vil dette kunne medføre at medarbeidere forventer eller objektivt mister en ressurs. Dette kan igjen bety at medarbeidere vil eller må utøve mer innsats og krefter, noe som igjen vil påvirke forholdet mellom arbeidskrav og NFR. Altså vil medarbeidere i henhold til COR-teorien (Hobfoll, 1988, 2001), i så måte miste deler av sin tid og energi som inngår under ressurser, som følge av at en annen ressurs, lederen, svekkes. Som nevnt er det kreftene man bruker på arbeidskrav som påvirker grad av NFR (Meijman & Mulder, 1998). Samtidig vil det å vurdere at man må bruke mer krefter og arbeide hardere kunne medføre et høyere og forlenget stressnivå, noe som på sin side kan bidra til allostatisk overbelastning (Lupien et al., 2006; McEwen, 1998b). På bakgrunn av omtalte funn og teori kan det tenkes at leder med veldig høyt NFR ikke bare direkte vil kunne påvirke medarbeideres NFR. Av litteraturen fremstår det som at leder også kan fungere som en ressurs som kan moderere forholdet mellom krav og NFR, men at leder endrer seg ved høyt NFR og denne ressursen svekkes. På bakgrunn av dette, postulerer vi følgende:

Hypotese 3: Veldig høyt NFR hos leder vil moderere sammenhengen mellom arbeidskrav og veldig høyt NFR hos medarbeideres.

Metode

Utvalg og innsamling av data

Undersøkelsen henvendte seg til arbeidstakere i en belgisk organisasjon. Spørreskjema ble sendt ut til respondentene via e-post høsten 2018, fylt ut og deretter

returnert på e-post. Responsraten er 80 % (N=846), fordelt på 44 % (N=371) kvinner og 56 % (N=475) menn. Respondentene arbeider i en større teleorganisasjon og arbeidsoppgavene til personene varierer. Halvparten av de ansatte utfører operasjonelt arbeid, som innebærer alt fra manuelt arbeid til kontor- og administrativt arbeid. En tredjedel er mellomledere, mens 7 % er ledere på høyere nivå. I tillegg har 13 % arbeidsoppgaver som omhandler andre ansatte. Vedrørende stillingsprosent arbeider 93 % fulltid, og 7 % jobber deltid. Alderen til respondentene har en rekkevidde fra 19 til 64 år, og utvalget har en gjennomsnittsalder på 36 år.

Spørreskjemaene inneholdt spørsmål som målte grad av opplevde arbeidskrav, henholdsvis: emosjonell arbeidsmengde, tidspress, rolleambiguitet og rollekonflikt. I tillegg målte de opplevd grad av NFR. Spørreskjemaene ble besvart én gang. Hver leder som har fylt ut spørreskjema har minst tre medarbeidere som rapporterer til seg.

Angående etikk ble respondentene ble informert om frivillig samtykke og mulighet til å trekke seg, og signerte samtykkeerklæring. Etter at dataene var mottatt på e-post og innsamlet, ble dataene av hensyn til personvern og etisk forskning anonymisert slik at man ikke kunne koble person til data.

Forskningsdesign

Arbeids- og organisasjonspsykologiske fenomen utfolder seg i situasjoner preget av interaksjoner mellom mennesker, og disse menneskene blir påvirket av og påvirker omgivelsene (Hox, 1995). På bakgrunn av dette er det hevdet at kontekst eller andre faktorer som er vist å påvirke avhengig variabel, er viktig å ta i betraktning for å få med seg det helhetlige bilde, og ikke bare deler av det undersøkt i isolasjon. I slike tilfeller kan flernivåanalyse anvendes, da dette åpner opp for muligheten til å studere ulike analysenivå på samme tid, som ledernivå og medarbeidernivå (Yammarino, Dionne, Uk Chun, & Dansereau, 2005). På denne måten tar man hensyn til at individer og observasjoner tilhører ulike grupper, samtidig som man unngår å de-individualisere individuelle forskjeller til et gruppenivå – da man ved bruk av flernivåanalyse kan ta høyde for begge (Heck, Thomas, & Tabata, 2013).

At individene i vårt tilfelle klassifiseres som grupper betyr derimot at de har noe til felles, noe som fører til en avhengighet. Ved å analysere observasjonene uten å ta høyde for en slik avhengighet, oppstår et problem ved at man behandler individene som om de var uavhengige av gruppen de tilhører, noe som kan medføre bias da analysene ikke hadde tatt hensyn til gruppens innflytelse (Hox, 1995). Imidlertid bryter dette antakelsen om uavhengighet, og flernivåanalyser har vokst frem som et svar på denne problemstillingen, da man unngår problemer ved aggresjon og disaggresjon (Heck et al., 2013). Ved bruk av

flernivåanalyser kan man ved estimering av det som kalles tilfeldige effekter (i.e., random effects) oppnå mer presise resultater (Hox, 1995), og med denne metoden kan man således studere effekten av variabler på individ- og gruppenivå, samt kryssnivå-interaksjonseffekter.

Ledelse har vist seg som en påvirkningsfaktor vedrørende medarbeideres helse og velvære (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979), samt at ledelsespioneren Bass (2008) tidligere har argumentert for viktigheten av og etterspurt studier på flernivå når man undersøker ledelse. I samsvar med dette anvender vi derfor flernivåanalyse, da våre hypoteser passer inn under betingelsene for en slik analyse.

Måleinstrument

Ved måling av arbeidskrav, rangerte respondentene spørsmålene ved bruk av en 4-punktsskala, med responskategoriene som følger: "Alltid", "ofte", "noen ganger" eller "aldri". Imidlertid er som nevnt utvalget belgisk, og dermed er spørreskjemaene på belgisk. Alle skalaer er delskalaer av spørreskjemaet "Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards" (Notelaers et al., 2007)

Tidspress. Ved måling av i hvilken grad den enkelte respondent opplever tidspress på arbeid, ble tre spørsmål anvendt. Eksempel på spørsmål er "må du jobbe ekstra hardt for å få gjort noe?" og "arbeider du under tidspress?". Ved bruk av reliabilitetsanalyse finner man at Cronbachs Alfa-verdien er på .84. Denne verdien kan vurderes som godt over .7, som er det Nunnally (1978) anbefaler som laveste akseptable nivå. Følgelig har skalaen god indre reliabilitet.

Emosjonell arbeidsmengde. For å måle emosjonell arbeidsmengde ble det tatt i bruk tre spørsmål, med de fire ovennevnte responskategorier. Eksempel fra spørreskjemaet er følgende: "Krever arbeidet ditt mye fra deg emosjonelt?" og "blir du i ditt arbeid konfrontert med elementer som påvirker deg personlig?" Reliabilitetsanalyse viser at verdien for Cronbachs Alfa er .8, og har god reliabilitet.

Rollekonflikt. For å måle i hvilken grad respondentene på arbeid opplever rollekonflikt, ble det brukt fire ledd. Noen eksempler på ledd er: "Mottar du kontradiktoriske instruksjoner?", og to ledd spør om respondenten har konflikter med enten kollegaer eller direkte sjef om innholdet av arbeidsoppgavene. Cronbachs Alfa-verdien er på .73, og dermed over akseptabelt nivå (Nunnally, 1978).

Rolleambiguitet. Ved måling av i hvilken grad respondentene opplever ambiguitet vedrørende sine roller, ble det i spørreskjemaet anvendt tre ledd. Eksempel på disse er: "vet

du nøyaktig hva andre personer forventer av deg i ditt arbeid?" og "vet du nøyaktig hva dine oppgaver er?" Skalaen har en Cronbachs Alfa på .81, som tyder på god indre reliabilitet.

NFR. For å måle respondentenes NFR ble det brukt fem ledd, med to kategoriske svaralternativer "ja" eller "nei". Noen eksempler fra spørreskjemaet er "Jobben min får meg til å føle meg ganske utslitt på slutten av arbeidsdagen", "jeg finner det vanskelig å konsentrere meg på fritiden min etter arbeid" og "en følelse av tretthet hindrer meg i å gjøre jobben min så godt som jeg normalt ville ha gjort, i løpet av slutten av arbeidsdagen". Cronbachs Alfa er på .76, noe som indikerer tilstrekkelig reliabilitet.

Prosedyre

Spørreskjemaene i inneværende oppgave blir ofte brukt i sammenheng med arbeidsmiljøundersøkelser for å avdekke risiko for helse og eksponering for uheldige arbeidskjennetegn. Derfor ble data tilsendt oss etter at latent klyngeanalyse (LK) var utført. LK er en statistisk metode som kategoriserer respondenter i gjensidig eksklusive grupper med tanke på et ikke direkte observerbart kjennetegn (Vermunt & Magdison, 2004), som i inneværende studie er risiko for NFR. LK starter med at det bare finnes én gruppe, og i fortsettelsen blir det estimert sannsynligheten for to, tre, fire, opp til forskjellige grupper, frem til den beste modellen for latent klyngeanalyse er funnet (Vermunt & Magdison, 2004). Denne modellen gir den beste statistiske tilpasning av foreliggende data. Før inneværende data ble tilsendt oss, viste en latent klyngeanalyse at beste tilpasning av foreliggende data var følgende fire grupper: sannsynlighet for å ha ingen NFR, lav NFR, høy NFR og veldig høyt NFR.

På bakgrunn av anvendt teori i denne studien ble det foretatt et valg om å undersøke bare respondentenes sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR, da dette samstemmer med teoretiseringen om at slike medarbeidere vil ha større risiko for allostatisk overbelastning (de Croon et al., 2003; McEwen, 1998b; Sluiter et al., 1999). Allostatisk overbelastning kommer av forlenget og regelmessig stressaktivering over tid (McEwen, 1998b), som kan argumenteres for å være en slutt-tilstand og konsekvens av veldig høyt NFR (de Croon et al., 2003; Sluiter et al., 1999) – og kan sees som stadiet der man er på vei over i en mer kronisk utmattelse (van Veldhoven, 2008). Dette kan antas å resultere i at man rapporterer veldig høyt NFR til forskjell fra eksempelvis noe NFR, og derfor er veldig høyt NFR analysens fokus. Det er følgelig både metodiske og teoretiske betraktninger som er lagt til grunn for modifikasjonene gjort med variabelen. På bakgrunn av latent klyngeanalyse, samt at fokuset i inneværende analyse er på sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR, går svarskårene fra 0-1,

der 1 representerer en veldig høy sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR. For å gjøre teksten mer lesbar vil variablene i resultatene omtales som enten leders $S(\text{vh NFR})$ eller medarbeideres $S(\text{vh NFR})$, da dette representerer variablenes matematiske ligning. Når de konkrete resultatene ytterligere henvises til i teksten, vil også $S(\text{vh NFR})$ anvendes. Men det er viktig å notere seg at det er sannsynligheten for å ha veldig høy NFR det refereres til.

Hypotesetesting

I inneværende studie ble programmet IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versjon 25 brukt. For å analysere data ble det gjennomført en lineær toveis flernivåanalyse, ettersom en slik analyse tar høyde for at målinger på lavere nivå, er innebygd i målinger på høyere nivå. Medarbeideres $S(\text{vh NFR})$, samt medarbeideres rapporteringer om opplevd tidspress, emosjonell arbeidsmengde, rolleambiguitet og rollekonflikt ble målt som variabler på individnivå (nivå 1). Leders $S(\text{vh NFR})$ ble målt på høyere nivå (nivå 2). Videre er moderatorhypotesen en kryssnivå-interaksjonshypotese og således en toveisinteraksjon (Klein, Dansereau, & Hall, 1994).

Flernivåanalysen ble bygget stegvis. Det første som ble gjort, var å legge inn nullmodellen (Heck et al., 2013). I nullmodellen ble det testet for om det er en signifikant variasjon i medarbeideres $S(\text{vh NFR})$ på individnivå. De multivariate signifikante effektene ble testet i hvert steg. Dette ble gjort ved å notere BIC og ved å kalkulere $\Delta -2 \cdot \log\text{likelihood}$, da en nedgang i disse indikerer en forbedring av modellen etter tillagte variabler. Log likelihood følger en χ^2 -distribusjon, og ettersom variablene ble lagt til stegvis er forskjellen i frihetsgrad 1. Dermed var $\Delta -2 \cdot \log\text{likelihood}$ på -3.84 en forbedring fra en modell til neste. Schwarz Bayesian Criterion BIC (Schwarz, 1978) ble kalkulert i SPSS, og en modell med lavere BIC-verdi er foretrukket fremfor en modell med høyere verdi (Stow, Lamon, Qian, Soranno, & Reckhow, 2008). For å undersøke interaksjonseffekten, samt gjennomføre en simple-slope-test, ble Jeremy Dawsons regneark og webside brukt (Dawson, 2014).

Nullmodellen ble kontrollert for sosiodemografiske variabler som kjønn og alder, hver for seg. Ettersom $\Delta -2 \cdot \log\text{likelihood}$ viste en økning, ble ikke modellen forbedret med de tillagte variablene. I tillegg viste BIC en oppgang i verdi. Prediktorvariablene (modell 2) ble derfor kjørt uten kontrollvariabler, og hadde en signifikant forklaringsverdi, se tabell 2. I modell 3 ble effekten og signifikansen av "crossover"-effekter testet for. I modell 4 ble moderatoren med interaksjoner lagt til.

For hvert steg ble innad- og mellomgruppe-varians (i.e., within og between variance) regnet ut. Dette forteller noe om variansen som kan forklares av variabelen lagt til i et steg.

Resultater

Det ble kjørt deskriptiv statistikk for alle variablene. Resultatene i tabell 1 viser at alle kravene korrelerer med medarbeideres S(vh NFR), samt at leders S(vh NFR) viste statistisk signifikant, men liten korrelasjon med medarbeideres S(vh NFR). For utfyllende detaljer vedrørende deskriptiv statistikk og korrelasjoner, se tabell 1.

Tabell 1: *Korrelasjonsmatrise med Chronbachs alfa i diagonalen*

	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
Individnivå	846										
1 Alder	846	36	9.38								
2 Kjønn	846	1.56	.497		-.041						
3 Medarbeideres S(vh NFR)	846	.215	.352	-.053	.017	(.767)					
4 Tidspress	846	1.449	.690	.158**	.060	.301**	(.838)				
5 Emosjonell arbeidsmengde	846	.910	.636	-.097**	.027	.283**	.257**	(.806)			
6 Rollekonflikt	846	1.665	.490	-.051	.212**	.352**	.328**	.355**	(.735)		
7 Rolleambiguitet	846	.883	.674	-.013	.110*	.251**	.192**	.160**	.467**	(.811)	
Gruppenivå											
8 Leders S(vh NFR)	846	.187	.350	-.074*	.56	.094**	.020	-.008	.084*	.088*	(.767)

* $p < .05$ (tohalet)

** $p < .01$ (tohalet)

Resultatene fra flernivåanalysen, inkludert estimert modell fit og varians (innad- og mellomgruppe-variens) er fremvist i tabell 2. Alle variablene som var på individnivå, ble sentrert på basis av gruppegjennomsnitt (Hox, 1995), mens leders S(vh NFR) ble sentrert rundt gjennomsnittet til det totale utvalget for å unngå multikollinearitet (Heck et al., 2013; Hofmann & Gavin, 1998). Sentring er også nødvendig for å korrekt kunne tolke resultatene (Heck et al., 2013). Ettersom tabell 2 og tabell 3 inneholder mange tall og flere steg, vil hovedfunnene bli gjengitt i teksten.

Testing av nullmodell. Ut fra nullmodellen kan det konstateres at proporsjonen av varians som kan tilskrives forskjellen mellom grupper og hvilken leder man har, var relativt liten. Variansen av medarbeideres S(vh NFR) som kan tilskrives forskjellen mellom arbeidsgrupper og tilhørende leder var 0.002 ($p > .05$), mens 0.122 ($p < 0.001$) av variansen kan tilskrives til forskjellen mellom individer, altså forskjeller på individnivå.

Testing av modell 2. Modell 2 viser at de fire forskjellige arbeidskravene var signifikant relatert til medarbeideres S(vh NFR); både tidspress ($b = 0.089$, $p < 0.001$), emosjonell arbeidsmengde ($b = 0.075$, $p < 0.01$), rolleambiguitet ($b = 0.047$, $p < 0.05$) og rollekonflikt ($b = 0.175$, $p < 0.001$). Det er således funnet støtte for hypotese 1 om krav som

prediktorer medarbeideres S(vh NFR). Arbeidskravene forklarte til sammen 17.3% av den totale variansen innad i individer ($SD = 0.005$, $p < 0.001$). I tillegg viste modellens fit en nedgang i $\Delta -2 \cdot \log$ likelihood og BIC-verdi, noe som antyder at modellen ble forbedret.

Testing av modell 3. Modell 3 viser at leders S(vh NFR) hadde en signifikant sammenheng med medarbeideres S(vh NFR) ($b = 0.10$, $p < 0.01$). Vedrørende medarbeideres S(vh NFR) på gruppenivå, forklarte den tillagte variabelen ikke noe signifikant varians ($\tau^2 = 0.004$, $p > .05$). Modellens fit viste at $\Delta -2 \cdot \log$ likelihood er under signifikansnivået på 3.84, men imidlertid viste BIC-verdien en nedgang fra modell 2 som indikerer at modellen ble forbedret. Resultatene var tvetydige, da effekten var signifikant, mens interceptet på gruppenivå ikke var signifikant. For å unngå overrapportering av funn ble derfor hypotese 2 om leders S(vh NFR) direkte sammenheng med medarbeideres S(vh NFR) avvist (Olsson-Collentine, van Assen, & Hartgerink, 2019).

Testing av modell 4. For toveisinteraksjonen viser modell 4 at interaksjonen mellom arbeidskrav og leders S(vh NFR) ikke var signifikant, foruten interaksjonen mellom rolleambiguitet og leders S(vh NFR) ($b = 0.25$, $p < 0.001$). I tillegg ser man i tabell 4 at variansen i medarbeideres S(vh NFR) forklart av interaksjonen på individnivå var signifikant og positiv (pseudo- $R^2 = 1.6\%$, $p < 0.001$). Imidlertid viser en inspeksjon av modellens fit at forskjellen i $\Delta -2 \cdot \log$ likelihood ikke går tilstrekkelig ned fra modell 3. På bakgrunn av dette, og at interaksjonen med rolleambiguitet var signifikant, ble det foretatt et valg om å gjennomføre en eksplorerende flernivåanalyse med én og én interaksjon stegvis, med formål om å finne ut hvilken kontribusjon de ulike interaksjonene har.

Tabell 2: *Flernivå regresjonsanalyse: ustandardiserte regresjonskoeffisienter*

	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4	
Fixed Effects								
Intercept	0.216***	(0.013)	0.217***	(0.013)	0.215***	(0.013)	0.215***	(0.013)
Tidspress			0.089***	(0.02)	0.089***	(0.02)	0.085***	(0.02)
Emosjonell Arbeidsmengde			0.075**	(0.023)	0.075**	(0.023)	0.076**	(0.023)
Rollekonflikt			0.175***	(0.031)	0.175***	(0.031)	0.173***	(0.031)
Rolleambiguitet			0.047*	(0.022)	0.047*	(0.022)	0.054*	(0.022)
Leders S(vh NFR)					0.098**	(0.036)	0.098**	(0.036)
Tidspress* Leders S(vh NFR)							0.016 ^{ns}	(0.058)
Emosjonell arbeidsmengde* Leders S(vh NFR)							-0.055 ^{ns}	(0.065)
Rollekonflikt* Leders S(vh NFR)							-0.150 ^{ns}	(0.085)
Rolleambiguitet* Leders S(vh NFR)							0.253***	(0.067)
Random Parameters								
τ_{00}	0.002 ^{ns}	(0.003)	0.005 ^{ns}	(0.003)	0.004 ^{ns}	(0.003)	0.005 ^{ns}	(0.003)
σ^2	0.122***	(0.006)	0.101***	(0.005)	0.101***	(0.005)	0.099***	(0.005)
Pseudo-R ² (Within variance)			17.3%		0.2%		1.6%	
Model fit statistics								
BIC	654.903		535.835		533.230		532.509	
-2 loglikelihood	641.425		522.365		519.764		519.051	
Δ -2*loglikelihood			199.06*		2.601 ^{ns}		0.713 ^{ns}	

Merknad: tall i parentes representerer standardfeil.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Eksplorerende analyser. Ved å sammenligne de nye modellene i den eksplorerende analysen (se tabell 3) med modell 3 i tabell 2, ser vi at tre av arbeidskravene og medarbeideres S(vh NFR) ikke blir moderert av leders S(vh NFR). Mer spesifikt viste resultatene at interaksjonen mellom tidspress og leders S(vh NFR) ikke var signifikant ($b = 0.2$, $p > .05$, modell 5). I tillegg økte Δ -2*loglikelihood og BIC-verdien.

Videre viste resultatene av den eksplorerende flernivåanalysen at effekten av interaksjonen mellom emosjonell arbeidsmengde og leders S(vh NFR) var negativ og ikke signifikant ($b = -0.05$, $p > .05$, modell 6). Δ -2*loglikelihood og BIC-verdien økte, noe som indikerer at modell 6 ikke ble forbedret fra modell 3 når emosjonell arbeidsmengde blir lagt til.

Med hensyn til arbeidskravet rollekonflikt, viste resultatene at interaksjonseffekten mellom rollekonflikt og leders S(vh NFR) var negativ og ikke signifikant ($b = -0.01$, $p > .05$, modell 7). I tillegg økte Δ -2*loglikelihood og BIC-verdien fra modell 3, noe som indikerer at de tillagte variablene ikke økte modellens forklaringsverdi.

Resultatene med hensyn til modell 8 i tabell 3 viste derimot at effekten av interaksjonen mellom arbeidskravet rolleambiguitet og leders S(vh NFR) var positiv og signifikant ($b = 0.19$, $p < 0.01$). Dette betyr at hypotese 3 delvis støttes, men at leders S(vh NFR) bare modererte forholdet mellom kravet rolleambiguitet og medarbeideres S(vh NFR). Modellens forklaringsverdi ble forbedret med hensyn til forskjell i $\Delta -2^*$ loglikelihood sammenlignet med modell 3, samt at verdien var over signifikanskravet på 3.84. BIC-verdien gikk også ned, og modellen ble derfor foretrukket (Stow et al., 2008). Analyseresultatene fremviste også at variansen på individnivå i medarbeideres S(vh NFR) forklart av interaksjonen mellom rolleambiguitet og moderatorvariabelen var positiv og signifikant (pseudo- $R^2 = 0.013$, $p < 0.001$).

Tabell 3: Eksplorerende flernivå regresjonsanalyse: ustandardiserte regresjonskoeffisienter

	Modell 5		Modell 6		Modell 7		Modell 8	
	Fixed Effects							
Intercept	0.215***	(0.013)	0.215***	(0.013)	0.215***	(0.013)	0.215***	(0.013)
Tidspress			0.089***	(0.02)	0.089***	(0.02)	0.083***	(0.02)
Emosjonell Arbeidsmengde	0.075**	(0.023)	0.075**	(0.023)	0.075**	(0.023)	0.077**	(0.023)
Rollekonflikt	0.175***	(0.031)	0.176***	(0.031)	0.175***	(0.031)	0.171***	(0.031)
Rolleambiguitet	0.046*	(0.022)	0.047*	(0.022)	0.047*	(0.022)	0.052*	(0.022)
Leders S(vh NFR)	0.098**	(0.036)	0.098**	(0.036)	0.098**	(0.036)	0.098**	(0.036)
Tidspress* Leders S(vh NFR)	0.022 ^{ns}	(0.050)						
Emosjonell arbeidsmengde* Leders S(vh NFR)			-0.046 ^{ns}	(0.060)				
Rollekonflikt* Leders S(vh NFR)					0.012 ^{ns}	(0.070)		
Rolleambiguitet* Leders S(vh NFR)							0.188**	(0.058)
	Random Parameters							
τ_{00}	0.004 ^{ns}	(0.003)	0.004 ^{ns}	(0.003)	0.004 ^{ns}	(0.003)	0.005 ^{ns}	(0.003)
σ^2	0.101***	(0.005)	0.101***	(0.005)	0.101***	(0.005)	0.100***	(0.005)
Pseudo- R^2 (Within variance)	-0.1%		-0.1%		-0.1%		1.3%	
	Model fit statistics							
BIC	537.172		536.443		536.686		526.597	
-2 loglikelihood	523.708		522.978		523.222		513.133	
$\Delta -2^*$ loglikelihood	+3.944 ^{ns}		+3.214 ^{ns}		+3.458 ^{ns}		6.631**	

Merknad: tall i parentes representerer standardfeil.

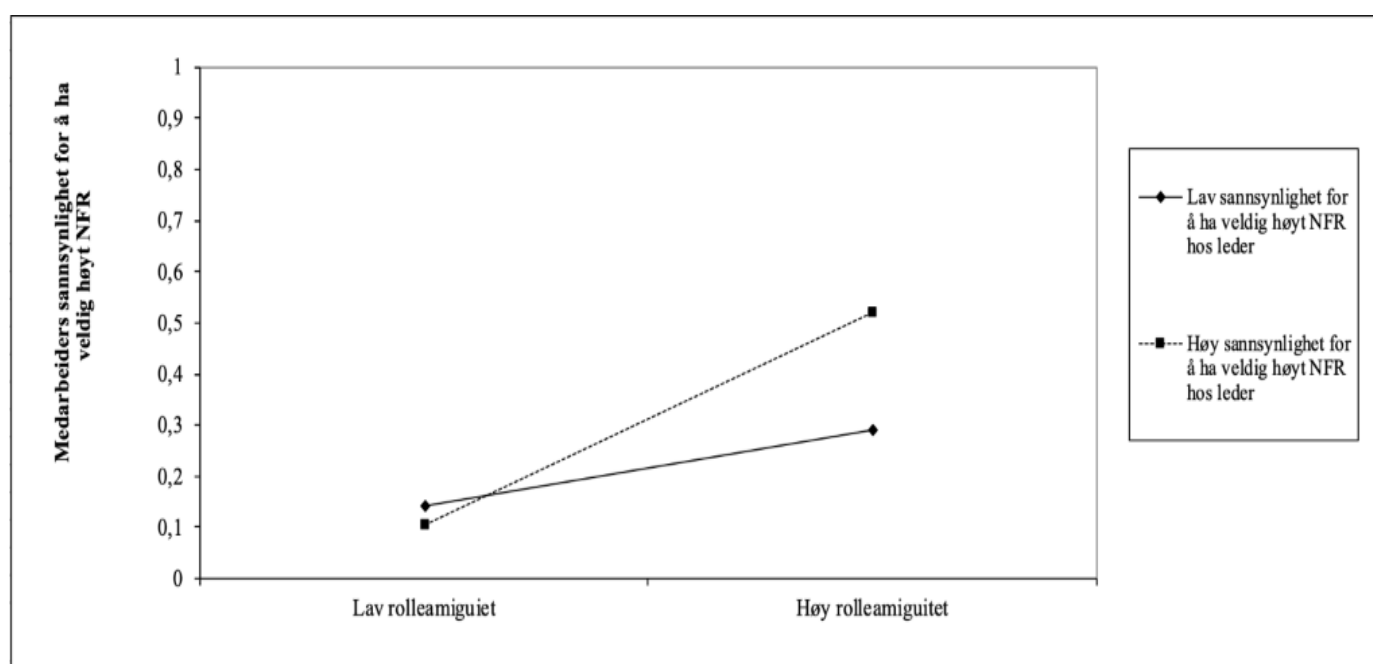
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Både interaksjonseffekten og simple slopes ble testet ved bruk av Jeremy Dawsons hjemmeside og metode for toveisinteraksjoner. Ved å undersøke simple slopes viste resultatene at å oppleve høy eller lav rolleambiguitet er positiv og signifikant med medarbeideres S(vh NFR) ($p < 0.01$), se tabell 3.

Test av simple slope for interaksjonseffekt (tabell 4) viste at stigningen i leders sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR (+1SD; gradient = 0.378, $p < 0.000$), sammenlignet med lav sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR (-1SD; gradient = 0.135, $p < 0.000$), var forskjellig. Basert på dette ble det laget et interaksjonsplot (figur 1). Her kan man se at medarbeidere som har en leder med sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR samt opplever høy rolleambiguitet, har fem ganger sterkere sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR enn de som opplever lav rolleambiguitet ($p < 0.001$). Interaksjonsplottet viser at når leder har sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR vil lederens medarbeidere som opplever høy rolleambiguitet ha to og en halv ganger så høy sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR, sammenlignet med individer som opplever lav rolleambiguitet ($p < 0.001$). Dette betyr med andre ord at når leder har sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR blir forholdet mellom arbeidskravet høy rolleambiguitet og medarbeiders sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR to og en halv ganger sterkere.

Tabell 4: *Test av simple slope for interaksjonseffekten*

Leders sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR	Gradient	T	p
Veldig lav	0.135	6.392	0.000
Veldig høy	0.378	5.733	0.000



Figur 1: *Interaksjonsplot for interaksjonseffekten*

Diskusjon

Hensikten med denne oppgaven var å se nærmere på hvordan og hvilke arbeidskrav som bidrar til NFR hos medarbeidere, og om leders NFR påvirker dette på ulike måter. Dette på bakgrunn av at enkelte krav i anerkjente teoretiske rammeverk har blitt trukket frem som særlig innflytelsesrike med tanke på å predikere belastning (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979), samt at det å rapportere høye arbeidskrav har vist seg å korrelere med høyt NFR (Sluiter et al., 2003; van Amelsvoort et al., 2003). I tillegg har det i inneværende oppgave blitt fokusert på den ekstra innsatsen som brukes på arbeid, da forfatterne av Effort-Recovery-modellen hevder at det er denne ekstra innsatsen som bidrar til et høyere NFR (Meijman & Mulder, 1998). NFR er et fenomen som i økende grad blir kastet lys på i skandinavisk sammenheng (Kiss, De Meester, & Braeckman, 2008), og er i organisasjoner vurdert som en viktig indikator på hvilke ansatte som er i risikozonen med hensyn til svekket helse (van Veldhoven, 2008). Det var også et mål å undersøke om leders NFR var tilknyttet medarbeideres NFR, grunnet teorien om "crossover" (Westman, 2001). En ytterligere hensikt med oppgaven var å undersøke om leders NFR ville påvirke sammenhengen mellom arbeidskrav og medarbeideres NFR. Dette da vi ville se om leder på bakgrunn av teoretiske rammeverk fremdeles kan fungere som en ressurs for sine ansatte når leder har høyt NFR (Bakker & Demerouti, 2007; Hobfoll, 1988), grunnet empiri som indikerer at leders atferd endres under stress (Harms et al., 2017). Sammenhengene ble undersøkt med et belgisk utvalg i en teleorganisasjon hvor ansatte er hierarkisk tilhørende sin leder.

Arbeidskrav sin sammenheng med medarbeideres sannsynlighet for veldig høyt NFR

Tidligere hevdet Meijman og Mulder (1998) i "Effort-Recovery"-modellen at arbeidskrav som fordrer ekstra innsats kan føre til høyt NFR. På bakgrunn av denne teorien postulerte vi en sannsynlighet for å rapportere veldig høyt NFR dersom man opplever arbeidskrav. Denne antagelsen ble støttet, da resultatene antydte at et arbeid preget av mye tidspress, emosjonell arbeidsmengde, rolleambiguitet og rollekonflikt bidrar til at medarbeidere har større sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR, enn medarbeidere som ikke, eller i mindre grad, opplever tilstedeværelsen av slike arbeidskrav. Mer spesifikt forklarte arbeidskravene 17,3 % av variasjonen i medarbeideres S(vh NFR) på individnivå.

En slik positiv sammenheng samsvarer med Karaseks (1979) funn om at belastning hos medarbeidere er relatert til høye arbeidskrav. Resultatene er kongruent med studier som viser at individer som rapporterer høye krav, også rapporterer høyt NFR (Sluiter et al., 2003; Sluiter, Frings-Dresen, van der Beek, & Meijman, 2001; van Amelsvoort et al., 2003).

Nærmere bestemt viste resultatene en positiv sammenheng mellom arbeidskravet tidspress og medarbeideres S(vh NFR). Dette resultatet korresponderer med tidligere studier som viser at tidspress predikerer belastning (Demerouti et al., 2001; Karasek, 1979). Også emosjonell arbeidsmengde viste seg å ha positiv sammenheng med medarbeideres S(vh NFR). En slik kobling kan underbygges av tidligere studier (se for eksempel, Gommans, Jansen, Stynen, de Grip, & Kant, 2015; Portela et al., 2015). Videre støttet analysene vår antagelse om at rolleambiguitet henger sammen med medarbeideres S(vh NFR). Tidligere forskning har eksempelvis funnet en sammenheng mellom rolleambiguitet og belastning (Beehr, 1976), og mellom rolleambiguitet og emosjonell utmattelse (Schwab & Iwanicki, 1982). Resultatene fra analysene viste at også arbeidskravet rollekonflikt har en signifikant sammenheng med medarbeideres S(vh NFR). Et slikt resultat er i overensstemmelse med Örtqvist & Wincent (2006) som finner at rollekonflikt er den delen av rollestress som er sterkest relatert til emosjonell utmattelse, og ble tidligere støttet av Lee og Ashforths (1996) metaanalyse.

Det er flere mulige teoretiske forklaringer på sammenhengen mellom arbeidskrav og medarbeideres S(vh NFR). Funnene kan sees i lys av Meijman og Mulders (1998) postulat om at noen krav mennesker konfronteres med på jobb, krever betydelig og ekstra innsats, og vurderes som særlig stressende for individet (Ursin & Eriksen, 2004). Videre kan det å oppleve krav som ekstra stressende, medføre en forlenget aktivering av allostatiske systemer, og føre til at systemene overarbeides eller ikke slås av – noe som kan resultere i veldig høyt NFR (Lupien et al., 2006; McEwen, 1998b; Sluiter et al., 1999).

Leders sannsynlighet for veldig høyt NFR sin sammenheng med medarbeideres sannsynlighet for veldig høyt NFR

I hypotese 2 ble det postulert at leders sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR direkte ville ha en sammenheng med medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR. Mer spesifikt ble det på bakgrunn av "crossover"- (Westman, 2001) og COR-teori (Hobfoll, 1988) antatt at dersom ledere har veldig høyt NFR, vil dette ha sammenheng med at medarbeidere har veldig høyt NFR. Denne antakelsen ble ikke støttet, da resultatene viste at leders S(vh NFR) ikke bidrar til å forklare varians i medarbeideres S(vh NFR) på gruppenivå.

En inspeksjon av tabell 2 i resultatseksjonen viser at intercept på gruppenivå er konstant, noe som reflekterer en mangel på variasjon i NFR på gruppenivå. I tillegg viste utregninger av intraklassekorrelasjon (ICC) at NFR hadde en ICC på 0.016 noe som er langt under den anbefalte tommelfingerregelen på 0.5 (Heck et al., 2013). Interceptet på

gruppenivå gikk fra 0.005 til 0.004, noe som indikerer at det forklarte 20% av effekten. Men dette interceptet var som sagt ikke signifikant. Resultatene antydte med andre ord at NFR er en tilstand som utartes på individnivå, og således er det en mulig statistisk årsak til våre funn.

Vi foreslo hypotese 2 på bakgrunn av "crossover"-teorien, som hevder at personer som opplever stress eller negative tilstander, enten direkte eller indirekte via eksempelvis endring i atferd, vil kunne overføre disse tilstandene til personer i sitt nærmiljø (Westman, 2001). I tillegg baserte vi antakelsen på empiri (Hakanen et al., 2014; ten Brummelhuis et al., 2014). Westman (2001) trekker i teorien frem at "crossover"-effekt er noe som kan skje mellom to personer som interagerer regelmessig. En antakelse om at hvilken type kontakt man har med personer er avgjørende for "crossover"-mekanismer, kan underbygges av Hakanen og kollegaers (2014) studie, som viste at "crossover"-effekt av utmattelse skjedde fra tannleger til tannpleiere, men bare dersom betingelsen om hyppig kontakt var til stede. Ved en gjennomgang av "crossover"-studier utført på arbeidsrelasjoner, trekker forfatterne frem at blant annet kontaktfrekvens er en mulig betingelse for at både direkte og indirekte "crossover"-effekter skal inntreffe (Bakker et al., 2009). I inneværende studie har man ikke målt, og derfor ikke kunnskap om, hvor regelmessig og hvilken type relasjon de ansatte i undersøkelsen har med sin nærmeste leder. Relasjonen vil dog sannsynligvis variere fra individ til individ, og det er mulig at dette er et aspekt som kan belyse hvorfor leders sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR ikke signifikant tilla forklaringsverdi til variansen i medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR på gruppenivå.

Til vår kunnskap finnes det ikke andre studier som har undersøkt "crossover" fra leder til medarbeidere vedrørende NFR, og således kan ikke funnene underbygges av tidligere empiri. Med tanke på at NFR er et nyere begrep med mindre utbredelse innen forskningslitteraturen (van Veldhoven, 2008), har man i inneværende oppgave brukt litteratur på emosjonell utmattelse og utbrenthet ved manglende forskning. Dette da skalaen som måler NFR, korrelerer høyt med ulike versjoner av skalaer som måler emosjonell utmattelse, så høyt som .84 (van Veldhoven & Broersen, 2003). Samtidig er fenomenene distinkte, da emosjonell utmattelse er en klinisk tilstand som krever betydelig tid å komme seg fra (van Veldhoven, 2008), mens NFR karakteriseres av mildere symptomer (Meijman & Mulder, 1998). I tillegg har studier vist at utbrenthet kan komme til uttrykk hos mennesker slik at tilstanden kan sees av andre (Bakker, Westman, & Schaufeli, 2007). Eksempelvis ble en video av en utbrent overordnet vist til ansatte, og dette førte til crossover (Bakker et al., 2007). Med dette tatt i betraktning kan det tenkes at NFR ikke er en tilstand som nødvendigvis vil kunne observeres med det blotte øye, for eksempel på video. I så måte vil

NFR hos leder i mindre grad kunne bidra til direkte "crossover"-prosesser gjennom empati, dersom medarbeidere ikke er i stand til å observere NFR hos nærmeste leder.

Leders sannsynlighet for veldig høyt NFR som moderator i sammenhengen mellom arbeidskrav og medarbeideres sannsynlighet for veldig høyt NFR

Basert på jobbkrav-ressurs-modellen (Bakker et al., 2005) og ledelsesteori om at enkelte lederatferder kan fungere som en ressurs (Bass, 2008) ved å redusere innflytelsen av krav og effekten dette har på medarbeideres opplevde stress (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek et al., 1982), samt forskning om at lederatferder har en tendens til å endre seg i negativ retning når leder er stresset (Harms et al., 2017) postulerte vi hypotese 3. Mer spesifikt, forventet vi å finne at leders S(vh NFR) ville moderere forholdet mellom arbeidskravene tidspress, emosjonell arbeidsmengde, rollekonflikt og rolleambiguitet med avhengig variabel. Funnene viste derimot at leders S(vh NFR), bare modererte relasjonen mellom rolleambiguitet og medarbeiders S(vh NFR). Resultatene viste at leders S(vh NFR) ikke modererte relasjonen mellom tidspress, emosjonell arbeidsmengde og rollekonflikt, med medarbeideres S(vh NFR). Hypotese 3 blir med andre ord delvis støttet.

En teoretisk modell som kan benyttes for å underbygge at leders sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR ikke modererer forholdet mellom de tre arbeidskravene og medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR, er "Michigan Organization Stress Model" (Caplan, Cobb, French, Harrison, & Pinneau, 1975; French & Kahn, 1962), heretter omtalt som Michigan-modellen. Tanken bak Michigan-modellen var å integrere et mer helhetlig bilde av forskjellige faktorer som påvirker individers helse, da forfatterne hevdet at stressforskning i liten grad hadde gjort rede for hvordan organisasjoners objektive miljø og omgivelser har innflytelse på individets subjektive oppfatning (French & Kahn, 1962). Caplan og kollegaer (1975) bygde videre på Michigan-modellen fra 1962, og forklarer det subjektive miljøet som individets persepsjoner og kognitive slutninger av det objektive miljøet, og det er denne oppfatningen som vektlegges (Caplan et al., 1975; Kompier, 2003). Innflytelsen av det objektive miljøet forløper gjennom den subjektive oppfattelsen, med påfølgende responser for atferd og til slutt helse (Caplan et al., 1975; French & Kahn, 1962). Eksempelvis vil stressorer fra miljøet føre til subjektive oppfatninger av arbeidskrav (Kompier, 2003). Rollestressorer er vurdert som sentrale stressorer, og derfor kalles Michigan-modellen også for "Role Stress Approach" (Kompier, 2003). Ved å anvende Michigan-modellen til å begrunne oppgavens funn, må spørsmålet om hva som karakteriserer det objektive miljøet til respondentene i inneværende studie besvares.

Det objektive miljøet i en teleorganisasjon kan i stor grad antas å være kjennetegnet av at klima og oppgaver bærer preg av standardisering og bestemte prosedyrer. Tidlig ble det påpekt at standardisering av prosedyrer og arbeid er nødvendig i telebedrifter (Sherif & Sparrell, 1992), og dette blir trukket frem for å være essensielt i denne type organisasjon (Grøtnes, 2009). Standardisering vil kunne komme til uttrykk på forskjellige måter. Blant annet påpeker Jäntti & Pylkkänen (2007) at teleorganisasjoner trenger systematiske og veldefinerte metoder og prosedyrer, for å håndtere økende antall på servicerelaterte forespørsler og tekniske problemer kunder rapporterer. Med dette tatt i betraktning vil antakeligvis respondentene i inneværende studie både måtte forholde seg til flere personer og arbeide på en bestemt måte grunnet standardisering, noe som vil kunne påvirke opplevelsen av arbeidskrav (Caplan et al., 1975; French & Kahn, 1962). I denne sammenheng kan det være nyttig å anvende teoretisk innsikt fra en modell kalt "Demand-Induced Strain Compensation" (DISC; de Jonge & Dormann, 2003), som ble utviklet for å benyttes i servicesektoren. Dette, da det å jobbe med og for andre mennesker, fører til mange spesifikke stressorer i forhold til arbeidere i andre yrker (de Jonge & Dormann, 2003). For eksempel må ansatte i servicesektoren håndtere simultane krav fra flere kunder (de Jonge & Dormann, 2003). I DISC postuleres det at negative helseeffekter som konsekvens av høye arbeidskrav best kan kompenseres for når jobbressursene matcher kravene (de Jonge & Dormann, 2003). "The compensation principle" blir vektlagt, og forfatterne foreslår at de negative effektene av arbeidskrav kan kompenseres for gjennom tilgjengeligheten og aktiveringen av arbeidsressurser (de Jonge, Dormann, & van den Tooren, 2008). Dette prinsippet antyder også at ressurser fra samme domene som arbeidskrav (det vil si kognitive, emosjonelle eller fysiske) har større sannsynlighet for å motvirke konsekvensen av arbeidskrav (de Jonge et al., 2008).

For å forklare at hypotese 3 bare delvis støttes, vil Michigan-modellen (Caplan et al., 1975; French & Kahn, 1962) og DISC (de Jonge & Dormann, 2003) i fortsettelsen anvendes. Det objektive miljøet til ansatte i inneværende studie vil som nevnt bære preg av standardisering og kontakt med forskjellige typer mennesker, da de arbeider i en telebedrift (Jäntti & Pylkkänen, 2007). Ulike personer som kollegaer, kunder, leverandører og leder, vil på sin side utgjøre en ansatts rollesett, og disse vil ha ulike forventninger til fokalpersonens rolle – noe som vil være av betydning for rollekonflikt (Kahn et al., 1964). Snoek (1966) fant at høye nivå av opplevd rollekonflikt var assosiert med et mangfoldig rollesett, som kjennetegnes av regelmessig kontakt med personer i andre deler av eller utenfor organisasjonen man tilhører. Herav kan det i kontekst av Michigan-modellen (Caplan et al.,

1975; French & Kahn, 1962) antas at medarbeidere i inneværende studie på bakgrunn av det objektive miljøet som preges av kontakt med ulike personer, subjektivt oppfatter dette som rollekonflikt. Samtidig vil standardisering av prosedyrer innebære at personer må gjennomføre arbeidet på en måte som kanskje er annerledes enn hvordan de personlig foretrekker, noe som karakteriserer intra-rollekonflikt (Kahn et al., 1964). I tillegg kan det tenkes at de ansatte i løpet av en arbeidsdag er nødt til å forholde seg til flerfoldige kunder som stiller ulike krav, noe som vil kunne resultere i at den ansatte må jobbe ekstra hardt og fort for å få jobben gjort (Dormann & Kaiser, 2002; Johnson, Holdsworth, Hoel, & Zapf, 2013). Dette er i tråd med de Jonge og Dormann (2003) som argumenterer for at tidspress som oppleves i servicesektoren, i stor grad tilskrives kunder og klienter da dette er et klientstyrt miljø. Samtidig er medarbeidere i inneværende studie, som tidligere nevnt, antakeligvis nødt til å forholde seg til bestemte måter å arbeide på (Grøtnes, 2009; Sherif & Sparrell, 1992). Forhåndsbestemte arbeidsprosedyrer i møte med kunder, kan også antas å være tilknyttet opplevd emosjonell arbeidsmengde. Gitt at arbeidet må gjennomføres på bestemte måter i henhold til organisasjonens standardiserte retningslinjer, kan det argumenteres for at medarbeideres arbeidsprosedyrer ikke alltid vil være i overensstemmelse med kundens ønsker og behov på et personlig plan – og at slike situasjoner kan bidra til emosjonelle aktiveringer hos medarbeidere.

Med bakgrunn i respektive objektive miljø og foreslåtte relasjon til opplevelsen av krav, kan det videre argumenteres for at dersom tidspress, emosjonell arbeidsmengde og rollekonflikt stammer fra konsernledelsen, kunder og/eller organisasjonen generelt, så vil ikke nærmeste overordnede leder til medarbeidere ha mulighet til å gjøre noe med akkurat disse karakteristikene ved arbeidssituasjonen. Eksempelvis vil nærmeste overordnede leder antakeligvis ikke kunne endre prosedyrer vedrørende hvordan de ansatte må forholde seg til kunder, eller endre retningslinjer for standardisering. En slik forklaring vil i så måte kunne underbygges av DISC (de Jonge & Dormann, 2003), ved at leder ikke er den ressursen som matcher arbeidskravene tidspress, emosjonell arbeidsmengde og rollekonflikt. Dette er en mulig teoretisk forklaring på hvorfor leders sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR ikke modererer forholdet mellom verken opplevd tidspress, emosjonell arbeidsmengde og rollekonflikt med medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR.

Nevnte resultater er ikke inkongruent med COR-teorien (Hobfoll, 1988, 1989). Funnene antyder at når medarbeidere opplever emosjonell arbeidsmengde, tidspress og rollekonflikt fokuserer de ikke på eller forventer å tape leder som ressurs, når leder har sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR. Dette vil i så måte ikke ytterligere påvirke forholdet

mellom arbeidskrav og NFR. Sosiale relasjoner kan i COR-teorien (Hobfoll, 1988, 1989) fungere som ressurser dersom de fasiliterer bruken av andre ressurser, eksempelvis tid og energi. Det kan fremstå som om en leder med veldig høyt NFR ikke nødvendigvis vurderes som en ressurs som svekkes i møte med de tre arbeidskravene og forholdet med veldig høyt NFR hos medarbeidere. Dermed må medarbeidere ikke yte ekstra innsats som konsekvens av dette. Imidlertid postulerte Hobfoll også at individer som er utsatt for stress og tap av ressurser i møte med arbeidskrav, kan ty til ulike metoder for å tilegne seg flere ressurser, for å unngå flere tap (Hobfoll, 1989; Westman et al., 2004). Dette kan være alt fra revurdering til gjenanskaffelse av ressurser; å vektlegge andre områder ansatte er dyktige på, nærvær av muligheter for å forbedre ferdigheter eller til å prate med andre som kan gi tilbakemelding. Ved bruk av COR-teori (Hobfoll, 1988, 1989) kan det i lys av DISC (de Jonge & Dormann, 2003) antas at andre aspekter eller personer enn nærmeste leder i større grad er ressurser som best kan kompensere for kravene tidspress, emosjonell arbeidsmengde eller rollekonflikt og relasjonen til NFR.

Det objektive miljøet preget av interaksjoner med ulike oppgaver og mennesker, vil også kunne resultere i en subjektiv oppfattelse av uklarhet med tanke på hvilke roller som skal utøves. Et viktig spørsmål som oppstår i denne sammenheng er om leder kan fungere som en ressurs – ikke nødvendigvis ved å ta bort uklarheten, men ved å mildne den negative innflytelsen av rolleambiguitet hos medarbeidere. En slik teoretisk kobling vil bli presentert i et senere avsnitt.

Resultatene viste at leders S(vh NFR) har en signifikant tilknytning med rolleambiguitet og medarbeideres S(vh NFR), og denne sammenhengen forklarte 1.64% av variansen i NFR på individnivå hos medarbeidere. Mer spesifikt fremviser tabell 4 i resultatseksjonen at stigningen på leders S(vh NFR), sammenlignet med leders lave sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR er forskjellig. Dette illustreres i interaksjonsplottet der man kan se at når nærmeste leder har sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR, vil medarbeidere som opplever høy rolleambiguitet ha to og en halv ganger så stor sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR, sammenlignet med individer som opplever lav rolleambiguitet.

En forklaring på sammenhengen kan mulig knyttes til rolleteori (Kahn et al., 1964). Personer trenger tilstrekkelig med informasjon for å kunne gjøre jobben sin ordentlig, og for å kunne oppleve at de vet hva som skal gjøres (Kahn et al., 1964). Denne uklarheten vil kunne stamme fra forskjellige personer, og med et objektivt miljø kjennetegnet av høy markeds konkurranse med flerfoldige kunder og leverandører, er det nærliggende å anta at ansatte subjektivt vil oppleve uklarhet med hensyn til hvilke roller som skal utøves – i tråd

med Michigan-modellen (Caplan et al., 1975; French & Kahn, 1962). Dette kan resultere i at medarbeidere må bruke ekstra krefter for å håndtere og prosessere den opplevde rolleambiguiteten, noe resultatene viser henger sammen med medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR.

I lys av DISC (de Jonge & Dormann, 2003), spekulerer vi videre i at leder kanskje kan "normalisere" rolleambiguiteten for medarbeidere og dermed mildne den negative innflytelsen av kravet. Eksempelvis da en gitt leder med lavt NFR på bakgrunn av empiri (Bhagat, McQuaid, Lindholm, & Segovis, 1985; Leiter, 1991; Zhang, 2013), antakeligvis vil være mer tilgjengelig enn en leder med veldig høyt NFR. Med dette tatt i betraktning er det mulig at leder, som ikke har veldig høyt NFR, i samhandling med ansatte kan forklare at rolleambiguitet er vanlig å oppleve i denne typen arbeid som preges av standardisering og klientstyrt miljø. Dette kan igjen tenkes å redusere den negative innflytelsen av rolleambiguitet på medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR. Ved bruk av COR-teori (Hobfoll, 1988, 1989) kan det i lys av DISC (de Jonge & Dormann, 2003) således tenkes at når leder har veldig lavt NFR, vil han eller hun som sosial relasjon fungere som en ressurs ved at leder mildner effekten av rolleambiguitet på NFR. Mer spesifikt, dersom leder kan mildne effekten av rolleambiguitet, vil medarbeidere sannsynligvis bruke mindre energi og tid på å håndtere det opplevde kravet. På denne måten vil leder i samsvar med COR-teorien (Hobfoll, 1988, 1989) være en sosial relasjon som kan fasilitere bruken av andre ressurser som tid og energi – og slik fungere som en ressurs, som kan kompensere for rolleambiguitet. Gitt at leder vanligvis vurderes som en ressurs, men er forventet å trekke seg mer bort når han eller hun har sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR, kan det å oppleve at man mister denne ressursen, føre til at medarbeidere bruker flere krefter på å håndtere opplevd rolleambiguitet, for å ikke miste enda flere ressurser – i henhold til COR-teori (Hobfoll, 1988, 1989).

Den signifikante sammenhengen er ytterligere i tråd med tidligere forskning som finner at lederatferder som eksempelvis transformasjonsledelse og høykvalitets-LMX-forhold kan moderere forholdet mellom arbeidskrav, deriblant rolleambiguitet, og hvor utmattet medarbeidere blir (Chullen, 2014; Syrek et al., 2013). En metaanalyse viste også at det å ha en leder som viser omtanke og gir struktur til medarbeidere reduserer innflytelsen av rolleambiguitet (Jackson & Schuler, 1985). Forfatterne forklarer at ledere som utviser slike atferder antakeligvis formidler hva som er forventet, og spør om og viser omtanke for medarbeidere (Jackson & Schuler, 1985). Å ha en tilgjengelig leder som viser struktur kan knyttes til gode leder-medarbeider-relasjoner (Graen & Uhl-Bien, 1991; Liden & Graen,

1980), men også transformasjonsledelse, da en viktig komponent i lederstilen er individuell omtanke (Bass, 1985, 2008). Forskning indikerer imidlertid at ved høyt stress og NFR er leder mindre tilbøyelig til å opprettholde positive lederatferder, og kan bli mer utilgjengelig (Harms et al., 2017; Leiter, 1991; Zhang, 2013). Dersom leder med sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR blir mer utilgjengelig, kan dette føre til at medarbeidere som følge av mindre struktur og omtanke fra leder må bruke ekstra krefter og innsats på arbeid med hensyn til rolleambiguitet. For eksempel at medarbeidere må bruke krefter på å prøve å finne ut hvilke roller de faktisk skal utøve, eller ved at de prøver å fylle roller han eller hun egentlig ikke har. Å bruke ekstra innsats og krefter på arbeid er i Effort-Recovery-modellen det som kjennetegner arbeidskrav, og som bidrar til NFR (Meijman & Mulder, 1998). Forutsatt at leder med lav sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR tidligere kunne moderere forholdet mellom rolleambiguitet og medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR, kan det antas at aktiveringen av allostatisk systemer vil forlenges (McEwen, 1998b). Dette på bakgrunn av at forholdet mellom rolleambiguitet og medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR blir 2,5 ganger sterkere når leder har sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR, og at en tidligere ressurs på denne måten svekkes.

Oppsummert indikerer resultatene fra moderatorhypotesen at en leder med lav sannsynlighet for å rapportere veldig høyt NFR ikke nødvendigvis fungerer som en ressurs i forholdet mellom arbeidskravene tidspress, emosjonell arbeidsmengde og rollekonflikt med medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR. Dette kan støttes i henhold til Michigan- (Caplan et al., 1975; French & Kahn, 1962) og DISC-modellen (de Jonge & Dormann, 2003), da det er aspekter ved de objektive omgivelsene som potensielt medfører disse kravene, og på bakgrunn av dette at leder i disse situasjonene ikke kan kompensere for eksponeringen av de tre nevnte arbeidskravene. At leder verken med høyt eller lavt NFR i disse konkrete situasjonene kan fungere som ressurs. I tillegg gir moderatorhypotesen indikasjon på at når leder har veldig lavt NFR kan han eller hun fungere som en ressurs for sine medarbeidere i forholdet mellom rolleambiguitet og medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR. En slik tolkning kan gjøres i overensstemmelse med Bakker og kollegaers (2005) jobbkrav-ressurs-modellen som hevder at tilgjengelige ressurser kjennetegnes av at de kan redusere innflytelsen av krav, samt COR-teorien (Hobfoll, 1988, 2001). Herav impliserer resultatene at når leder har høy sannsynlighet for å rapportere veldig høyt NFR, reduseres leder som en ressurs for sine medarbeidere, da forholdet mellom arbeidskravet rolleambiguitet og medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR blir sterkere.

Metodiske betraktninger

Det eksisterer flere styrker i studien som er hensiktsmessige å påpeke. En av disse er de teoretiske rammeverkene som er brukt og hvordan disse kan knyttes opp mot variablene. Ekstra innsats, som er den avgjørende faktoren for om man opplever høyt NFR (Meijman & Mulder, 1998), kan kobles til å måtte håndtere arbeidskrav (Karasek, 1979), som er variablene som i studien predikerer NFR. På bakgrunn av at det i stressteorier (Lupien et al., 2006; McEwen, 1998b) ikke postuleres at man kan ha litt eller noe allostatisk overbelastning, men at tilstanden er et resultat av forlenget stressaktivering i kroppen over tid og medfølgende veldig høyt NFR (de Croon et al., 2003; Sluiter et al., 1999), ble variabelen NFR operasjonalisert til sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR. Da tar man utgangspunkt i at enten har respondentene allostatisk overbelastning eller ikke. Følgelig er styrker at hypotesene om sammenhengen mellom krav og NFR, og at vi valgte å ha fokus på gruppen med sannsynlighet for veldig høyt NFR fra latent klyngeanalyse, er i tråd med teoriene som er anvendt.

I tråd med en etterspørsel om flere studier som undersøker ledelse på flere nivå (Bass, 2008; Schriesheim, Castro, Zhou, & Yammarino, 2001), er en videre styrke med inneværende studie at forskningsdesignet bygger på flernivådesign. Maas og Hox (2004) argumenterer for at det er mer hensiktsmessig å basere seg på et flernivådesign ved krysseksjonell data. Ettersom individer interagerer med sitt sosiale miljø, og ledelse blant annet har vist seg som en viktig påvirkningsfaktor vedrørende medarbeideres helse og velvære (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979), vil analyser på ett nivå ikke kunne fange opp samspillet mellom leder og medarbeider, og derfor være mangelfull vedrørende undersøkelser av slike fenomen (Maas & Hox, 2004). Således er det en styrke at studien benytter seg av flernivådesign.

I inneværende studie finnes det flere metodiske begrensinger som er viktige å merke seg. En viktig metodisk betraktning er knyttet til at respondentene fyller ut spørreskjema med bestemte variabler. Således kan man ikke kontrollere for andre potensielle faktorer eller tredjevariabler som påvirker respondentenes opplevelse av arbeidskrav og NFR. "Crossover"-effekter er i størst grad undersøkt mellom ektefeller (Westman, 2001). Westman (2001) foreslår at personer som er i samme miljø, kan starte en "crossover"-kjede av stress og psykologisk belastning seg imellom. I så måte, dersom respondentene oppfatter at kollegaer og miljøet generelt er preget av mye stress og NFR, vil dette være en mulig tredjevariabel om virker inn.

Videre er det respondentenes subjektive opplevelse av arbeidskrav og NFR som måles, noe som innebærer en potensiell bias med hensyn til sosial ønskerverdighet som handler om å svare på en måte som reflekterer det mest sosialt aksepterte svarmønsteret (Cozby & Bates, 2012).

En annen metodisk betraktning angående resultatene, er at tallene viser at hvilken gruppe man tilhørte ikke var signifikant med hensyn til å forklare varians i NFR hos medarbeidere ($\tau_{00} = 0.002$, $p > .05$). Oppgaven fokuserer hovedsakelig på NFR på individnivå, men resultatene indikerer en mangel på variasjon i NFR på gruppenivå og viste en tvetydighet.

Når man undersøker variabler som omhandler relasjoner og påvirkning mellom leder og medarbeider, trekker Shamir (2011) frem at ledelse er en prosess og at forholdet mellom leder og medarbeidere utvikles over tid. For eksempel vil det ved transformasjonsledelse ta tid før leder har kunnskap om og følgelig er oppmerksom på medarbeideres individuelle behov (Bass, 1985). Dette kan bety at dersom en leder kan fungere som en ressurs vil tidsaspektet være av betydning. En metodisk begrensning blir således at inneværende studie bare har målt variablene knyttet til leder og konsekvenser på ett tidspunkt, at man har krysseksjonell data. I tillegg innebærer dette at man ikke kan si noe om personer har opplevd allostatisk aktivering over tid og dermed har allostatisk overbelastning, da man bare har ett måletidspunkt. I tråd med anvendt teori ville dette mulig ha vist seg i form av at personer over en lengre tidsperiode opplevde noe eller høyt NFR, som deretter utviklet seg til å bli veldig høyt NFR over en ny tidsperiode.

En annen metodisk begrensning handler om at avhengig og uavhengig variabel er målt på samme tidspunkt, ved at respondentene fylte ut spørreskjema én gang. Dette betyr at man ikke kan predikere eller trekke konklusjoner om kausale sammenhenger. Man kan for eksempel ikke si at de forskjellige arbeidskravene predikerer NFR.

Grunnet bruken av flernivådesign, der målinger på nivå 1 er tilknyttet målinger på høyere nivå og følgelig har en avhengighet (Heck et al., 2013), kan generaliseringen av resultatene være begrenset, da respondentene i studien alle arbeider i samme organisasjon og på den måten ikke representerer et tilfeldig utvalg. I tillegg arbeider utvalget i studien i Belgia, noe som også kan bety utfordringer med tanke på generalisering av resultatene til eksempelvis Norge eller Skandinavia. For eksempel ble det i 2003 funnet at skandinaviske land har høyere kvalitet på arbeidsoppgaver, samt at ansatte i Skandinavia i større grad enn Belgia blir involvert i beslutningstaking i organisasjonen (Gallie, 2003). Med slike funn tatt i

betraktning kan det antas at det finnes nasjonale og kulturelle forskjeller med hensyn til hvordan ansatte opplever arbeidet sitt, noe som vil ha konsekvenser for utbredelsen av NFR.

Implikasjoner

Av tidligere forskning som har undersøkt "crossover" i organisasjoner, er det få av disse som har anvendt et flernivådesign (se for eksempel Hakanen et al., 2014). Imidlertid fremlegges det i "crossover"-teorien (Westman, 2001) at fenomenet starter på individnivå, men utfolder seg på dyadiske og høyere nivå. Westman (2001) påpeker at forskningen på "crossover" i størst grad har undersøkt "crossover" mellom personer på samme analysenivå, og understreker: "we need more measures at higher level of analysis (...) such as the organizational level" (s. 745). Til tross for en økning i studier på "crossover" på arbeidsplasser, påpekes fremdeles behovet for slike studier ved bruk av flernivådesign (Bakker et al., 2009). Resultatene i studien indikerte en mangel på variasjon i NFR på gruppenivå. Således er funnene et teoretisk bidrag til "crossover"-litteraturen, også da det til vår kunnskap er en av få studier som undersøker "crossover"-prosesser i en arbeidskontekst, som er postulert å oppstå ved kryss-nivå-interaksjoner, ved bruk av et flernivådesign.

Resultatene av analysene i inneværende oppgave støttet de positive og signifikante direkteeffektene av arbeidskrav på NFR. Faktisk hadde de det sterkeste bidraget i å forklare NFR, og arbeidskrav er dermed viktige. Av dette finnes det flere kan praktiske implikasjoner. For å unngå de negative konsekvensene av allostatisk overbelastning med veldig høyt NFR, bør ansatte få kunnskap om hva en selv gjøre for å hente seg inn igjen etter brukte krefter, og således komme på jobb neste morgen uten tegn på brukt innsats i fra forrige arbeidsdag. Kraaijeveld og kollegaer påpeker at det finnes lovende moderatorer som kan bufre de negative effektene av høye jobb krav på NFR, og trekker frem psykologisk avkobling (i.e., psychological detachment som eksempel (Kraaijeveld, Huysmans, Hoozemans, Van der Beek, & Speklé, 2014). Sonnentag og Fritz (2015) hevder at psykologisk avkobling er en særlig kraftfull måte å hente inn igjen brukte krefter på. Det referer til å avstå fra jobbrelaterte aktiviteter og tanker når en ikke er på jobb – å mentalt frigjøre seg fra arbeid når en ikke er der (Sonnentag & Fritz, 2015). En slik erfaring er vist å ha en negativ relasjon til NFR (Sonnentag & Fritz, 2007). Ved at organisasjonen informerer om, og videre oppmuntrer og legger til rette for at ansatte monitorer og er bevisst på eget NFR, kan dette være hensiktsmessig med hensyn til å unngå allostatisk overbelastning ved at NFR ikke akkumuleres over tid (de Croon et al., 2003; McEwen, 1998b).

Resultatene indikerte at leders S(vh NFR) påvirker forholdet mellom rolleambiguitet og medarbeideres S(vh NFR), samtidig som de fire arbeidskravene i størst grad bidro til medarbeideres S(vh NFR). Organisasjoner bør med hensyn til dette ta vare på både medarbeidere og ledere. I praksis impliserer dette at organisasjoner bør legge til rette for og tilby ressurser for å håndtere arbeidskravene. I tråd med Colligan og Higgins (2006) forslag burde organisasjoner sørge for at ansatte har tilgang til stresshåndteringsprogrammer med meditasjons- og avslapningsteknikker, da slike teknikker kan hjelpe både medarbeidere og ledere å håndtere krav. Andre trekker frem at det å ha en HR-praksis som legger til rette for et klima som oppmuntrer de ansatte til å uttrykke sine meninger og fortelle om sine ideer kan kompensere for, og motvirke den negative innflytelsen av arbeidskrav (Conway, Fu, Monks, Alfes, & Bailey, 2016; Farndale, Van Ruiten, Kelliher, & Hope-Hailey, 2011).

Imidlertid finnes det lite empiri som gir støtte for effekten av intervensjonsbaserte programmer for å redusere høye krav (Kraaijeveld et al., 2014). Organisasjoner kan ikke alltid kan gjøre noe med de høye arbeidskravene som oppleves i arbeidet, grunnet jobbens natur (van Daalen, Willemsen, Sanders, & van Veldhoven, 2009). Telebedrifter vil som nevnt antageligvis være kjennetegnet av standardisering og klientstyrt miljø (Jäntti & Pylkkänen, 2007). Samtidig er det organisasjonen som gjør at ansatte eksponeres for høye arbeidskrav, og intervensjoner bør derfor gjøres på et organisasjonsnivå, og ikke bare rettes mot individer. I overensstemmelse med Kraaijeveld og kollegaer (2014) som undersøkte høye kravs innflytelse på NFR, indikerte også våre resultater praktiske implikasjoner som at ansatte burde få mulighet til å delta i design av egen arbeidssituasjon, samt at arbeidssituasjonen bør tilpasses til medarbeideres fysiske eller psykiske tilstander.

Fremtidig forskning

Longitudinelle studier kan sies å være mer robuste enn krysseksjonelle (Westman & Etzion, 1999), som data fra inneværende studie er basert på. For å videre undersøke effekten av høyt NFR på eksempelvis helse, og for å kartlegge lederatferders potensielle buffer-effekt, kan det være nyttig å undersøke lignende variabler med et longitudinelt design. En slik anbefaling for videre forskning er i tråd med at det er hevdet at lederatferder bør undersøkes over tid, men verken med korte eller for lang time-lags, slik at lederatferdens innvirkning fanges opp (Skogstad et al., 2014). I tillegg er dagbokstudier et forskningsdesign som er hevdet å være nyttig for å måle variabler som normalt daglig vil fluktuere hos mennesker i en organisasjon (Ohly, Sonnentag, Niessen, & Zapf, 2010), noe både opplevde krav og NFR i teoretiske rammeverk er antatt å gjøre (Karasek, 1979; McEwen, 1998b). Denne

målemetoden, eller longitudinelle studier med korte intervaller, vil ytterligere kunne brukes for å studere og avdekke en kumulativ oppsamling av NFR hos respondenter noe som vil være i tråd med at allostatisk overbelastning utfolder seg over tid (Lupien et al., 2006; McEwen, 1998b). Dette vil bidra til at man kan uttale seg om retningen på variablene. For å få mer kunnskap om respektive sammenhenger burde fremtidig forskning ta i bruk dagbokdesign for å studere NFR nærmere.

Et aspekt som blir vektlagt i ledelsesteorier er at forholdet mellom leder og medarbeidere ikke utspiller seg isolert fra omverdenen og dens innflytelse (Bass, 1985; Northouse, 2013). Både omgivelser, personlighet og områder fra privatlivet vil kunne påvirke relasjonen mellom ledere og medarbeidere, men også påvirke partene og utfall hver for seg. I tillegg preges forholdet av resiprok påvirkning (Graen & Uhl-Bien, 1995), og herav er det mulig at medarbeideres NFR også påvirker leders NFR. Dette samsvarer med at Westman (2001) i "crossover"-rammeverket trekker frem at personer som deler samme miljø, kan starte en "crossover"-kjede av stress og psykologisk belastning seg imellom. Fremtidig forskning bør med dette i betraktning undersøke om NFR hos både medarbeidere og leder kan være et resultat av andre faktorer i deres felles miljø – og at dermed ansatte på ulike nivå induserer "crossover" hos hverandre. Det vil videre være nyttig med hensyn til både NFR, men også andre stressrelaterte tilstander, å avdekke hvilke faktorer som kan føre til spredningen av "crossover" innad i et arbeidsmiljø.

Empirisk forskning har vist at lederatferder som for eksempel sosial støtte eller transformasjonsledelse påvirkes av hvor sliten leder er (Harms et al., 2017). Det kan derfor tenkes at det kunne vært av betydning å undersøke om leders NFR og påvirkning på forholdet mellom medarbeiders krav og NFR, samt "crossover"-effekt, medieres av ulike typer lederatferder. Inneværende studie viste at 19.1% av medarbeideres S(vh NFR) ble forklart av arbeidskrav og leders S(vh NFR). Imidlertid ble det i diskusjonsdelen drøftet om frekvensen av og form for kontakt med leder også vil være av signifikant betydning for NFR. Å kartlegge hvilke atferder som kan bufre mot innflytelsen av krav vil på bakgrunn av dette være hensiktsmessig i fremtidig forskning. Kongruent med dette fant Kiss og De Meester (2009) en sterk assosiasjon mellom sosiale faktorer og NFR, vi foreslår i tråd med forfatterne at fremtidig forskning burde undersøke og kartlegge sosiale faktorerens betydning innen NFR-litteraturen.

Konklusjon

Målet med inneværende oppgave var å undersøke hvordan veldig høyt "Need for Recovery" (NFR) utfolder seg hos individer i en arbeidskontekst, og hvilke faktorer som bidrar til dette. På bakgrunn av organisasjonsmodeller, og stressteorier om allostatisk overbelastning, ble det tatt utgangspunkt i at enkelte arbeidskrav innebærer at ansatte må utøve ekstra innsats, og vil lede til NFR. Tilstanden NFR er en viktig parameter for å kartlegge ansatte som er i risikozonen for å utvikle mer alvorlige og langvarige helseplager. Med utgangspunkt i empiri og teori som vektlegger at ledelse er avgjørende for ansatte sitt velvære i organisasjoner, ble det undersøkt om ledere med veldig høyt NFR vil kunne spre tilstanden til sin gruppe gjennom "crossover"-effekter. Resultatene støttet ikke dette, og impliserer at tilstanden utartes og foregår på individnivå. Teoretiske rammeverk og empirisk forskning antyder at ledere kan fungere som ressurser for sine medarbeidere, men at dette påvirkes av hvor sliten leder er. En annen intensjon med inneværende studie var derfor å undersøke om leder som har veldig høyt NFR fremdeles kan fungere som en ressurs, og redusere innflytelsen av krav på veldig høyt NFR hos medarbeidere. Resultatene viste med hensyn til tidspress, emosjonell arbeidsmengde og rollekonflikt at leders sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR ikke modererte tilknytningen mellom disse tre arbeidskravene og medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR. Derimot modererte leders sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR sammenhengen mellom rolleambiguitet og medarbeideres sannsynlighet for å ha veldig høyt NFR. Disse funnene impliserer at leder kan fungere som en ressurs vedrørende rolleambiguitet og veldig høyt NFR hos medarbeidere, men at denne ressursen svekkes dersom leder har veldig høyt NFR. Oppgavens resultater tatt i betraktning, antyder at det er viktig å rette oppmerksomhet mot utformingen av arbeid og hvilke krav som karakteriserer arbeidet for alle ansatte. Ytterligere bør sosiale aspekter og relasjoner med hensyn til NFR undersøkes i fremtiden.

Referanseliste

- SSB (2017). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*. Hentet 30. november 2018, fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbmiljo/hvert-3-aar>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- 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. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Westman, M., & Schaufeli, W. B. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 220–239. <https://doi.org/10.1080/13594320701218288>
- Bakker, A. B., Westman, M., & van Emmerik, H. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 206–219. <https://doi.org/10.1108/02683940910939304>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Beehr, T. A. (1976). Perceived situational moderators of the relationship between subjective role ambiguity and role strain. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 35–40. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.1.35>
- Belkić, K., & Savić, C. (2013). *Job stressors and mental health: A proactive clinical perspective*. Singapor: World Scientific Publishing. <https://doi.org/10.1142/8914>
- Bhagat, R. S., McQuaid, S. J., Lindholm, H., & Segovis, J. (1985). Total life stress: A multimethod validation of the construct and its effects on organizationally valued outcomes and withdrawal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 202–214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.1.202>
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8.utg). Oslo, Norge: Cappelen Damm Akademisk.

- Brosschot, J. F., Pieper, S., & Thayer, J. F. (2005). Expanding stress theory: Prolonged activation and perseverative cognition. *Psychoneuroendocrinology*, *30*(10), 1043–1049. <https://doi.org/10.1016/J.PSYNEUEN.2005.04.008>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Caplan, R., Cobb, S., French, J., Harrison, R., & Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and worker health, main effects and occupational differences*. Washington DC: Hew Publications (NIOSH).
- Chullen, C. L. (2014). How does supervisor burnout affect leader-member exchange? A dyadic perspective. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, *13*(5), 1113–1126. <https://doi.org/10.19030/iber.v13i5.8777>
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace Stress. *Journal of Workplace Behavioral Health*, *21*(2), 89–97. https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, *55*(5), 901–917. <https://doi.org/10.1002/hrm.21691>
- Cozby, P. C., & Bates, S. C. (2012). *Methods in behavioral research* (11. utg.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, *29*(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7>
- de Croon, E. M., Sluiter, J. K., Blonk, R. W. B., Broersen, J. P. J., & Frings-Dresen, M. H. W. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of Applied Psychology Psychological Association*, *89*(3), 442–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.442>
- de Croon, E. M., Sluiter, J. K., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Need for recovery after work predicts sickness absence: A 2-year prospective cohort study in truck drivers. *Journal of Psychosomatic Research*, *55*(4), 331–339. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(02\)00630-X](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(02)00630-X)
- de Jonge, J., & Dormann, C. (2003). The DISC Model: Demand-Induced Strain Compensation mechanisms in job stress. I M. Dollard, H. R. Winefield, & A. H. Winefield (Red.), *Occupational Stress in the Service Professions* (s. 43–74). London, England: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.1201/9780203422809-5>
- de Jonge, J., Dormann, C., & van den Tooren, M. (2008). The Demand-Induced Strain

- Compensation model: Renewed theoretical considerations and empirical evidence. I K. Näswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Red.), *The individual in the changing work life* (s. 67–68). Cambridge, England: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511490064.004>
- 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.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Devereux, J. J., Rydstedt, L. W., & Cropley, M. (2011). Psychosocial work characteristics, need for recovery and musculoskeletal problems predict psychological distress in a sample of British workers. *Ergonomics, 54*(9), 840–848.
<https://doi.org/10.1080/00140139.2011.595830>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review, 11*(3), 618.
<https://doi.org/10.2307/258314>
- Dormann, C., & Kaiser, D. M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*(3), 257–283.
<https://doi.org/10.1080/13594320244000166>
- Driskell, J. E., Salas, E., & Johnston, J. (1999). Does stress lead to a loss of team perspective? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 3*(4), 291–302.
<https://doi.org/10.1037/1089-2699.3.4.291>
- Einarsen, S., Øverland, S. N., & Schulze, O.-C. (2011). Å redusere bedriftens sykefravær - et håpløst prosjekt? I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (2. utg., s. 341–366). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Farbrot, A. (2014, July 14). Stressede sjefer bør ha dyktige medarbeidere. Hentet fra <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-sosiale-relasjoner-partner/stressede-sjefer-bor-ha-dyktige-medarbeidere/551233>
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management, 50*(1), 113–129. <https://doi.org/10.1002/hrm.20404>
- French, J. R. P., & Kahn, R. L. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues, 18*(3), 1–47.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1962.tb00415.x>
- Gallie, D. (2003). The quality of working life: Is Scandinavia different? *European Sociological Review, 19*(1), 61–79.

- García-Rivera, B. R. (2013). The impact of transformational leadership in burnout of nurses and doctors in a public hospital of Mexico. *American Journal of Health Sciences-First Quarter*, 4(1), 1–12.
- Getz, L., Kirkengen, A. L., & Ulvestad, E. (2011). Menneskets biologi – mettet med erfaring. *Tidsskrift for Den Norske Lægeforening*, 131, 683–687. <https://doi.org/doi:10.4045/tidsskr.10.0874>
- Geurts, S. A., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 482–492.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A Meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227–271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Gommans, F. G., Jansen, N. W. H., Stynen, D., de Grip, A., & Kant, I. (2015). Need for recovery across work careers: The impact of work, health and personal characteristics. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(3), 281–295. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0956-3>
- Graen, G., & Scandura, T. A. (1986). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (s. 175–208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems* 3(3), 25–39.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Moore, K. A. (2003). Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied Psychology*, 52(4), 580–597. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00152>
- Grøtnes, E. (2009). Standardization as open innovation: Two cases from the mobile industry. *Information Technology & People*, 22(4), 367–381. <https://doi.org/10.1108/09593840911002469>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Bakker, A. B. (2014). Crossover of exhaustion between dentists and dental nurses. *Stress and Health*, 30(2), 110–121.

<https://doi.org/10.1002/smi.2498>

- Hardy, G. E., Shapiro, D. A., Haynes, C. E., & Rick, J. E. (1999). Validation of the General Health Questionnaire-12: Using a sample of employees from England's health care services. *Psychological Assessment, 11*(2), 159–165. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.11.2.159>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2016.10.006>
- Heck, R. H., Thomas, S. L., & Tabata, L. N. (2013). *Multilevel and longitudinal modeling with IBM SPSS*. New York, NY: Routledge.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior, 69*(2), 222–235. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2006.03.002>
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(1), 31–43. <https://doi.org/10.1037/ocp0000051>
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. New York, NY: Hemisphere Publication Corporations.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management, 24*(5), 623–641. <https://doi.org/10.1177/014920639802400504>
- Hox, J. J. (1995). *Applied multilevel analysis*. Amsterdam, Nederland: TT-Publikaties.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36*(1), 16–78. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2)
- Jansen, N. W. H., Kant, Ij., & van den Brandt, P. A. (2002). Need for recovery in the working population: Description and associations with fatigue and psychological distress. *International Journal of Behavioral Medicine, 9*(4), 322–340.

https://doi.org/10.1207/S15327558IJBM0904_03

- Jääntti, M., & Pylkkänen, N. (2007). The role of problem management in customer support: A case study. I *Proceedings of 30th In Information Systems Research Seminar in Scandinavia–IRIS30* (s. 497–511).
- Johnson, S. J., Holdsworth, L., Hoel, H., & Zapf, D. (2013). Customer stressors in service organizations: The impact of age on stress management and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(3), 318–330.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.772581>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Robert, S., & Rosenthal, A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.
- Kaplan, B. H. (1983). *Psychosocial stress: trends in theory and research*. Orlando, FL: Academic Press.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Organizational Behavior, 3*(2), 181–200. <https://doi.org/10.1002/job.4030030205>
- Kirmeyer, S. L., & Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology, 41*(1), 125–139.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00635.x>
- Kiss, P., & De Meester, M. (2009). Impact of psychosocial work environment factors measured by the COPSQ on the need for recovery after work in ageing workers: Preliminary results. I M. Kumashiro (Red.), *Promotion of work ability towards a productive aging* (s. 239–245). Leiden, Nederland: CRC Press.
- Kiss, P., De Meester, M., & Braeckman, L. (2008). Differences between younger and older workers in the need for recovery after work. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 81*(3), 311–320. <https://doi.org/10.1007/s00420-007-0215-y>
- Kiss, P., De Meester, M., Kruse, A., Chavée, B., & Braeckman, L. (2013). Comparison between the first and second versions of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire: Psychosocial risk factors for a high need for recovery after work. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 86*(1), 17–24.
<https://doi.org/10.1007/s00420-012-0741-0>
- Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Kaila-Kangas, L., Luukkonen, R., Vahtera, J., Elovainio, M.,

- ... Kirjonen, J. (2006). Is incomplete recovery from work a risk marker of cardiovascular death? Prospective evidence from industrial employees. *Psychosomatic Medicine*, 68(3), 402–407. <https://doi.org/10.1097/01.psy.0000221285.50314.d3>
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), 195–229. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745>
- Kleiner, S. (2014). Subjective time pressure: General or domain specific? *Social Science Research*, 47, 108–120. <https://doi.org/10.1016/J.SSRESEARCH.2014.03.013>
- Kompier, M. A. J. (2003). Job design and well-being. I M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Red.), *Handbook of work and health psychology* (2. utg., s. 429–454). West-Sussex, England: Wiley & Sons.
- Kraaijeveld, R. A., Huysmans, M. A., Hoozemans, M. J. M., Van der Beek, A. J., & Speklé, E. M. (2014). The influence of psychosocial work characteristics on the need for recovery from work: a prospective study among computer workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(3), 241–248. <https://doi.org/10.1007/s00420-013-0852-2>
- Lee, K.-E. (2011). Moderating effects of leader-member exchange (LMX) on job burnout in dietitians and chefs of institutional foodservice. *Nutrition Research and Practice*, 5(1), 80. <https://doi.org/10.4162/nrp.2011.5.1.80>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), 123–144. <https://doi.org/10.1002/job.4030120205>
- Li, C.-K., & Hung, C.-H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8), 1129–1142. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1129>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465. <https://doi.org/10.2307/255511>
- Lupien, S. J., Ouellet-Morin, I., Hupbach, A., Tu, M. T., Buss, C., Walker, D., ... McEwen, B. S. (2006). Beyond the stress concept: Allostatic load - a developmental biological and cognitive perspective. I D. Cicchetti & D. J. Cohen (Red.), *Developmental psychology*:

- developmental neuroscience*. (2. utg., Vol. 2, s. 579–628). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2004). The influence of violations of assumptions on multilevel parameter estimates and their standard errors. *Computational Statistics & Data Analysis*, 46, 427–440. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2003.08.006>
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2008). Measuring burnout. I S. Cartwright & C. L. Cooper (Red.), *The Oxford Handbook of Organizational Well Being* (s. 86–108). Oxford, England: Oxford University Press.
- McEwen, B. S. (1998a). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*, 338(3), 171–179. <https://doi.org/10.1056/NEJM199801153380307>
- McEwen, B. S. (1998b). Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840(1), 33–44. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1998.tb09546.x>
- McEwen, B. S., & Stellar, E. (1993). Stress and the individual. *Archives of Internal Medicine*, 153(18), 2093. <https://doi.org/10.1001/archinte.1993.00410180039004>
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. I C. J. Das, T. K. Drenth, P. J. D. Thierry, H. Willems, P. J. de Wolff (Red.), *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology* (2. utg., Vol. 2, s. 5–33). East Sussex, England: Psychology Press. <https://doi.org/10.2307/2392800>
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16–32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Northouse, P. (2013). *Leadership: theory & practice* (7. utg.). London, England: Sage.
- Notelaers, G., de Witte, H., & van Veldhoven, M. J. P. M. (2005). Kengetallen of grenswaarden voor psychische vermoeidheid in stressonderzoek. Een vergelijkende studie met de data van de 'Vlaamse werkbaarheidsmonitor'. *Tijdschrift van Het Steunpunt WAV*, 4, 187–193.
- Notelaers, G., De Witte, H., van Veldhoven, M., & Vermunt, J. K. (2007). Construction and validation of the Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards. *Médecine Du Travail Arbeidsgezondheidszorg & Ergonomie*, 44, 11–17.
- NRK. (2015, 30. oktober). Nordmenn på Europa-toppen i jobbstress. Hentet fra

- <https://www.nrk.no/norge/nordmenn-pa-europa-toppen-i-jobbstress-1.12628966>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology, 9*(2), 79–93. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000009>
- Olsson-Collentine, A., van Assen, M. A. L. M., & Hartgerink, C. H. J. (2019). The prevalence of marginally significant results in psychology over time. *Psychological Science, 095679761983032*. <https://doi.org/10.1177/0956797619830326>
- Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review. *International Journal of Stress Management, 13*(4), 399–422. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.399>
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly, 44*(1), 57. <https://doi.org/10.2307/2667031>
- Pisanti, R., van der Doef, M., Maes, S., Lazzari, D., & Bertini, M. (2011). Job characteristics, organizational conditions, and distress/well-being among Italian and Dutch nurses: A cross-national comparison. *International Journal of Nursing Studies, 48*(7), 829–837. <https://doi.org/10.1016/J.IJNURSTU.2010.12.006>
- Portela, L. F., Kröning Luna, C., Rotenberg, L., Silva-Costa, A., Toivanen, S., Araújo, T., & Griep, R. H. (2015). Job strain and self-reported insomnia symptoms among nurses: What about the influence of emotional demands and social support? *BioMed Research International, 2015*, 1–8. <https://doi.org/10.1155/2015/820610>
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2000). Relationships among coach burnout, coach behaviors, and athletes' psychological responses. *The Sport Psychologist, 14*(4), 391–409. <https://doi.org/10.1123/tsp.14.4.391>
- Salovey, P. (1992). Mood-induced self-focused attention. *Journal of Personality and Social Psychology, 62*(4), 699–707. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.4.699>
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2004). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. I M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Red.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (s. 383–425). Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013400.ch19>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing “A” but testing “B”: A selective level-of-analysis review of the field and a detailed Leader–Member Exchange illustration. *The Leadership Quarterly, 12*(4), 515–551. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00095-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00095-9)

- Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(1), 60–74.
<https://doi.org/10.1177/0013161X82018001005>
- Schwarz, G. (1978). Estimating the dimension of a model. *The Annals of Statistics*, 6(2), 461–464. <https://doi.org/10.1214/aos/1176344136>
- Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 307–315.
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2011.02.006>
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257–283. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)
- Sherif, M. H., & Sparrell, D. K. (1992). Standards and innovation in telecommunications. *IEEE Communications Magazine*, 30(7), 22–29. <https://doi.org/10.1109/35.144772>
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (2. utg., s. 16-41). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. *Zeitschrift Für Psychologie*, 222(4), 221–232.
<https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000189>
- Sluiter, J. K., de Croon, E. M., Meijman, T. F., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints. *Occupational and Environmental Medicine*, 60 Suppl 1(suppl 1), i62-70. https://doi.org/10.1136/OEM.60.SUPPL_1.I62
- Sluiter, J. K., Frings-Dresen, M. H. W., van der Beek, A. J., & Meijman, T. F. (2001). The relation between work-induced neuroendocrine reactivity and recovery, subjective need for recovery, and health status. *Journal of Psychosomatic Research*, 50(1), 29–37.
[https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(00\)00213-0](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(00)00213-0)
- Sluiter, J. K., Van Der Beek, A. J., & Frings-Dresen, M. H. W. (1999). The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: A study on coach drivers. *Ergonomics*, 42(4), 573–583. <https://doi.org/10.1080/001401399185487>
- Smolders, K. C. H. J., de Kort, Y. A. W., Tenner, A. D., & Kaiser, F. G. (2012). Need for recovery in offices: Behavior-based assessment. *Journal of Environmental Psychology*, 32(2), 126–134. <https://doi.org/10.1016/J.JENVP.2011.12.003>

- Snoek, D. J. (1966). Role strain in diversified role sets. *American Journal of Sociology*, 71(4), 363–372. <https://doi.org/10.1037/h0040300>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1). <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sonnentag, S., & Pundt, A. (2015). Leader-member exchange from a job-stress perspective. I T. N. Bauer & B. Erdogan (Red.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (s. 189–208). Oxford, England: Oxford University Press.
- Stow, C. A., Lamon, C. E., Qian, S. S., Soranno, P. A., & Reckhow, K. H. (2008). Bayesian Hierarchical/multilevel models for inference and prediction using cross-system lake data. I S. Miao, S. Carstenn, & M. Nungesser (Red.), *Real World Ecology* (s. 111–136). New York: Springer Science+Business Media.
- Sundquist, J. (2018, November 26). Når jobben tar overhånd. Hentet fra <https://psykologisk.no/2018/11/nar-jobben-tar-overhand/>
- Swaen, G. M. H., Van Amelsvoort, L. G. P. M., Bültmann, U., & Kant, I. J. (2003). Fatigue as a risk factor for being injured in an occupational accident: Results from the Maastricht Cohort Study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60 Suppl 1(suppl 1), i88-92. https://doi.org/10.1136/OEM.60.SUPPL_1.I88
- Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work–life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252–261. <https://doi.org/10.1037/a0033085>
- ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & Roche, M. (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, 67(4), 917–949. <https://doi.org/10.1111/peps.12057>
- Tynes, T., Sterud, T., Løvseth, E. K., Johannessen, H. A., Gravseth, H. M., Bjerkan, A. M., ... Aagestad, C. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse*. (STAMI-rapport, årgang 19, nr. 3). Oslo, Norge: Staten arbeidsmiljøinstitutt.
- Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29(5), 567–592. <https://doi.org/10.1016/S0306->

4530(03)00091-X

- Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2010). Cognitive activation theory of stress (CATS). *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, *34*(6), 877–881.
<https://doi.org/10.1016/J.NEUBIOREV.2009.03.001>
- van Amelsvoort, L. G. P. M., Kant, I. J., Bültmann, U., & Swaen, G. M. H. (2003). Need for recovery after work and the subsequent risk of cardiovascular disease in a working population. *Occupational and Environmental Medicine*, *60 Suppl 1*(suppl 1), i83–i87.
https://doi.org/10.1136/OEM.60.SUPPL_1.I83
- van Daalen, G., Willemsen, T. M., Sanders, K., & van Veldhoven, M. J. P. M. (2009). Emotional exhaustion and mental health problems among employees doing “people work”: The impact of job demands, job resources and family-to-work conflict. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *82*(3), 291–303.
<https://doi.org/10.1007/s00420-008-0334-0>
- 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. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- van Veldhoven, M. (2008). Need for recovery after work: An overview of construct, measurement and research. I J. Houdmont & S. Leka (Red.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (Vol. 3, s. 1–25). Nottingham, England: Nottingham University Press.
- van Veldhoven, M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the “need for recovery scale.” *Occupational and Environmental Medicine*, *60 Suppl 1*(suppl 1), i3-9.
https://doi.org/10.1136/OEM.60.SUPPL_1.I3
- Vealey, R. S., Armstrong, L., Comar, W., & Greenleaf, C. A. (1998). Influence of perceived coaching behaviors on burnout and competitive anxiety in female college athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, *10*(2), 297–318.
<https://doi.org/10.1080/10413209808406395>
- Vermunt, J. K., & Magdison, J. (2004). Latent Class Analysis. I M. S. Lewis-Beck, A. Bryman, & T. F. Liao (Red.), *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods* (s. 175–198). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *54*(2), 314–334.
Retrieved from <http://www.idealibrary.com>
- von Thiele, U., Lindfors, P., & Lundberg, U. (2006). Self-rated recovery from work stress

- and allostatic load in women. *Journal of Psychosomatic Research*, 61(2), 237–242.
<https://doi.org/10.1016/J.JPSYCHORES.2006.01.015>
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54(6), 717–751.
<https://doi.org/10.1177/0018726701546002>
- Westman, M., Bakker, A. B., Roziner, I., & Sonnentag, S. (2011). Crossover of job demands and emotional exhaustion within teams: A longitudinal multilevel study. *Anxiety, Stress & Coping*, 24(5), 561–577. <https://doi.org/10.1080/10615806.2011.558191>
- Westman, M., & Etzion, D. (1999). The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 269–278.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.3.269>
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of Conservation of Resources (COR) theory. I P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Red.), *Exploring Interpersonal Dynamics (Research in Occupational Stress and Well-being, vol. 4)* (s. 167–220). Bingley, Englad: Emerald Group Publishing Limited.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879–919.
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2005.09.002>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7. utg.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Zhang, Y. (2013). *Leaders' daily work demands, recovery, and leadership behaviors*. (Doktoravhandling). Arizona State University. Hentet fra
<https://search.proquest.com/docview/1355757313/fulltextPDF/55F83A3FF02B45E3PQ/1?accountid=8579>
- Zwingmann, I., Wolf, S., & Richter, P. (2016). Every light has its shadow: A longitudinal study of transformational leadership and leaders' emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/jasp.12352>