

Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag:

Den medierende rollen til daglig tilfredsstillelse av de basale psykologiske behovene

Erlend Femdal og Ole Sundal Hadland



MAPSYK345

Masterprogram i psykologi

Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi

ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

VÅR 2022

Antall ord: 17973

Veileder: Kari Wik Ågotnes, Universitetslektor ved institutt for samfunnspsykologi på Det Psykologiske Fakultet

Forord

Vi er stolte over å kunne presentere vår masteroppgave i Arbeids- og Organisasjonspsykologi ved Universitetet i Bergen, våren 2022. Temaet for studien er den daglige transformasjonsledelses sammenheng med medarbeiderens affektive tillit til leder neste dag, mediert av daglig tilfredsstillelse av de basale psykologiske behovene.

Vi ønsker å uttrykke en spesiell takk til Kari Wik Ågotnes som har vært vår veileder gjennom masteroppgaveskrivingen. Vi ønsker å takke Kari for svært konstruktive tilbakemeldinger, gode dialoger, tankevekkende innspill og et godt samarbeid.

Vi ønsker også å takke Professor Olav Kjellekvold Olsen og Førsteamanuensis Jørn Hetland for idéer til oppgaven og lån av dataene brukt til masteroppgaven vår.

Abstract

For organizations to truly blossom in today's uncertain environments and to achieve organizational success through human capital, it's important that employees dare to engage in interpersonal risks, trust their leader and utilize their full potential. The purpose of this paper is to investigate the proximal effect of daily transformational leadership behaviors on employees' affective trust in leader the next day, mediated through daily need satisfaction. The paper is built upon assumptions from self-determination theory and social exchange theory. We analysed 30 repetitive surveys, collected from 78 cadets from the Norwegian Naval Academy. The sample consisted of 70 males (89,7%) and 8 females (10,3%) respondents. The final sample consisted of 77 respondents. We conducted a multilevel parallel mediation analysis in MPlus. The results mostly supported our hypotheses. Daily transformational leadership had a positive significant relationship with employees' affective trust in leader the next day, as well as daily satisfaction of the need for autonomy, competence and relatedness. Daily satisfaction of the need for relatedness was the only need that mediated the positive significant relationship between daily transformational leadership and employee's affective trust in leader the next day. Our paper implies the importance of leader's daily behaviors on daily need satisfaction and the proximal relationship with the employee's trust in leaders the next day. In addition, our study points out the importance of nurturing and developing close relationships on a daily basis.

Keywords: transformational leadership, self-determination theory, social exchange theory, affective trust, diary study,

Sammendrag

For at organisasjoner skal blomstre i dagens usikre omgivelser og oppnå suksess gjennom intellektuell kapital, er det viktig at den enkelte arbeidstaker våger å ta interpersonlig risiko, stoler på nærmeste leder og bidrar med sitt fulle potensiale. Formålet med studien var å undersøke den nærliggende effekten av daglig transformasjonsleders atferd på medarbeiders affektive tillit til leder neste dag, mediert gjennom daglig tilfredsstillelse av de basale psykologiske behovene. Studien tok utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien og sosial utvekslingsteori. Vi analyserte 30 repeterte målinger, hentet fra 78 kadetter ved Sjøkrigsskolen. Utvalget bestod av 70 mannlige (89,7%) og 8 kvinnelige (10,3%) respondenter. Det endelige utvalget ble 77 kadetter. Det ble gjort en flernivå parallell medieringsanalyse i MPlus. Resultatene ga støtte for de fleste hypotesene våre. Daglig transformasjonsledelse hadde en positiv signifikant sammenheng med medarbeiders affektive tillit til leder neste dag, samt daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Daglig tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet var det eneste behovet som medierte den positive signifikante sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og medarbeiders affektive tillit til leder neste dag. Studien vår impliserer viktigheten av leders daglige atferd på daglig tilfredsstillelse av de basale psykologiske behovene og den nærliggende sammenhengen på den enkelte medarbeiders tillit til leder neste dag. I tillegg påpeker studien vår viktigheten av å pleie og utvikle nære relasjoner på daglig basis.

Nøkkelord: transformasjonsledelse, selvbestemmelsesteorien, sosial utvekslingsteori, affektiv tillit, dagbokstudie

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Abstract	3
Sammendrag	4
Introduksjon	7
Teoretisk rammeverk.....	10
Affektiv tillit til leder	10
Transformasjonsledelse	13
Transformasjonsledelse og tillit til leder	15
Selvbestemmelsesteorien og de basale psykologiske behovene	18
Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og de grunnleggende psykologiske behovene.....	19
Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og behovet for autonomi.	20
Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og behovet for kompetanse.	22
Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og behovet for tilhørighet.	25
Sammenhengen mellom de basale psykologiske behovene og tillit til leder.....	27
Behovet for autonomi og tillit til leder.....	27
Behovet for kompetanse og tillit til leder.....	29
Behovet for tilhørighet og tillit til leder.	31
De basale psykologiske behovene medierer forholdet mellom transformasjonsledelse og tillit til leder.....	33
Metode.....	37
Forskningsdesign.....	37
Utvalg	38
Prosedyre.....	38
Etikk	39
Måleinstrumenter	39
Daglig transformasjonsledelse.	40
Daglig tilfredsstillelse av de basale psykologiske behovene.....	40
Tillit til leder.....	41
Statistiske analyser	41
Resultater.....	42
Deskriptiv statistikk.....	42
Flernivåanalyser	43
Diskusjon.....	48
Daglig transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag	50

Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og de basale psykologiske behovene	51
Sammenhengen mellom de basale psykologiske behovene og affektiv tillit til leder neste dag	54
Den medierende effekten av de basale psykologiske behovene	57
Metodiske betraktninger.....	59
Praktiske implikasjoner	62
Fremtidig forskning og teoretiske implikasjoner	63
Konklusjon	66
Referanseliste	68

Figurer og tabeller

Figur 1	37
Tabell 1	42
Tabell 2	45

Introduksjon

Dagens arbeidsmarked og miljøene mange organisasjoner opererer i er i stadig endring og preget av stor usikkert (Baran & Woznyj, 2021). For å effektivt imøtekomme disse miljøene må organisasjoner i økende grad kreve at arbeidstakerne bidrar med kontinuerlig forbedring av organisatoriske prosesser og praksis. Dette innebærer atferd som fostrer læring, samarbeid med andre organisasjonsmedlemmer og eksperimentere med nye måter å gjøre ting på (Edmondson, 1999; Newman, Donohue & Eva, 2017). Dette krever mye av den enkelte arbeidstaker, ved at de må våge å ta interpersonlig risiko, eksempelvis gjennom å fremme nye ideer til en leder (Newman et al., 2017). Tillit er for dagens arbeidsliv blitt identifisert som en viktig faktor for blant annet ledelse, god kommunikasjon, arbeidsrelaterte prestasjoner, læring og ekstraordinær medarbeideratferd (Bergh, Thorgren & Wincent, 2011; Dirks & Ferrin, 2002; Legood, van der Werff, Lee & Den Hartog, 2021). Tillit gjør at en arbeidstaker føler seg trygg nok til å våge å være sårbar og ta interpersonlig risiko i en relasjon (Legood et al., 2021; Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Tillit vil derfor gjøre det mulig for medarbeider å fremme idéer, oppsøke og gi ærlige tilbakemeldinger, samarbeide og eksperimentere med den nærmeste leder (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007; Newman et al., 2017). En medarbeider som forholder seg stille og ikke stiller spørsmål til beslutninger eller rutiner kan sette organisasjoner i risiko (Edmondson, 2019), ved at viktig informasjon kan gå tapt hos ledelsens beslutningstaking. Dersom organisasjoner skal oppnå suksess er det ikke nok med den beste teknologien, gode planer og finansiell investering (Cullen, Johnson & Sakano, 2000). For at strategiske sammenslåinger skal bli vellykket, og for at medarbeidere skal forplikte seg til nye intervensjoner, må oppmerksomheten rettes mot mer «soft-skills», der tillitsfulle relasjoner er en viktig faktor (Cullen et al., 2000). Medarbeidere som ikke har tillit til leder sine og er misfornøyd med jobben bruker sin kognitive og emosjonelle energi på å trekke seg bort fra disse lederne og jobbene, noe som vil tømme deres emosjonelle og fysiske

ressurser i prosessen (Cullen et al., 2000). Dette fører igjen til lavere nivåer av velvære hos medarbeiderne (Cullen et al., 2000).

Konstruktiv ledelse, som eksempelvis transformasjonsledelse, har blitt identifisert som en viktig forløper for ulike fordelaktige konsekvenser for organisasjoner, inkludert tillit til leder (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Legood et al., 2021; Newman et al., 2017). Transformasjonsledelse blir ansett for å være blant de mest effektive lederstilene (Judge & Piccolo, 2004), fordi slike ledere øker sine medarbeideres motivasjon og selvtillit (Gang, Oh, Courtright & Colbert, 2011). De er sensitive til den enkelte medarbeider og kan se den enkeltes behov og tilrettelegge for at arbeidstakeren utvikler seg til det ytterste (Hetland, Hetland, Schou Andreassen, Pallesen & Notelaers, 2011). En leder er avhengig av at medarbeidere har tillit til lederen sin, for at arbeidstakerne skal prestere utover ens forventninger og utvikle sitt potensiale (Legood et al., 2021). Dersom en medarbeider ikke har tillit til sin leder, kan dette således hemme organisasjonens og medarbeidernes potensiale. Mangel på trygghet, eller tillit, vil kunne fungere som en brems på arbeidsplassen (Edmondson, 2019). En transformasjonsleder kan være i stand til å fjerne «bremsene» hos medarbeiderne sine ved å etablere tillit i en leder-medarbeiderrelasjon. Dette vil igjen kunne være svært gunstig for organisasjonen.

En god leder-medarbeiderrelasjon kan føre til at en medarbeider får motivasjon til å utvikle seg og stole på sin leder (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Deci og Ryan (1985) sin selvbestemmelsesteori hevder at et individ har tre basale psykologiske behov som kan bli tilfredsstilt og føre til indre motivasjon. En leder vil kunne ha stor påvirkningskraft på hvorvidt disse behovene blir tilfredsstilt. Dersom en leder får tilfredsstilt en medarbeiders psykologiske behov, vil trolig medarbeideren bli motivert til å identifisere seg med lederen og bli tryggere i relasjonen (Hetland et al., 2011). Derfor kan de psykologiske behovene spille en viktig rolle på

arbeidsplassen. Dette er fordi alle medarbeidere innehar de psykologiske behovene til en viss grad og behovene kan spille en viktig rolle i medarbeiderens motivasjon til å utvikle tillit til sin leder (Adams, 2014; Hetland et al., 2011).

Til tross for at mye forskning allerede har blitt gjort på hvilke fordelaktige konsekvenser tillit til leder har for organisasjonen (Dirks & Ferrin, 2002; Legood et al., 2021; Newman et al., 2017), er det ikke like mange studier som ser på faktorer som forklarer forekomsten av tillit til leder (som eksempelvis lederes atferd) og som har undersøkt tillit i et korttidsperspektiv, som for eksempel ukentlige eller daglige endringer. Mer presist er det heller ingen studier, så langt vi vet om, som har undersøkt hvordan transformasjonsledelse påvirker medarbeidernes tillit til leder påfølgende dag. Studier har i stor grad brukt tillit som en mediator, eksempelvis i sammenhengen mellom transformasjonsledelse og medarbeiderprestasjoner og ekstraordinær medarbeideratferd (Legood et al., 2021), men ikke like ofte som utfallsvariabel. Ifølge Kovjanic, Schuh og Jonas (2013) og Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke og van Dick (2012) har ledelsesforskningen også neglisjert viktige mekanismer som kan forklare sammenhengen mellom transformasjonsledelse og gruppepsykologisk trygghet, eller dets overlappende konsept: tillit (Detert & Burris, 2007). Dette kan eksempelvis være de basale psykologiske behovene, ettersom litteraturen har påpekt flere likheter og sammenhenger mellom transformasjonsledelse, de basale psykologiske behovene og affektiv tillit til leder (Adams, 2014; Gagne, 2014; Jensen & Bro, 2018). I tillegg har flere metastudier påpekt behovet for studier som undersøker den dynamiske naturen i tillit til leder (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Legood et al., 2021). En medarbeider kan ha ulike interaksjoner med lederen sin gjennom en arbeidsdag. Weston (2016) foreslår at gode daglige interaksjoner med sin nærmeste leder gjør at medarbeidere føler seg trygg til å uttrykke seg og vice versa. Likevel er det få studier som har empirisk undersøkt daglige endringer i medarbeidernes grad av tillit til sin nærmeste leder,

spesielt neste dag. Dette kan være problematisk, ettersom tillit er et svært dynamisk fenomen (Brower, Schoorman & Tan, 2000), og kan variere fra dag til dag. Herunder kan daglige endringer i opplevd transformasjonsledelse og daglig tilfredsstillelse av de basale psykologiske behovene fra selvbestemmelsesteorien bidra til å skape en mer dynamisk forståelse av tillit til leder, ettersom behovene deler likhetstrekk med begge fenomenene. Formålet med oppgaven er følgelig å undersøke om transformasjonsledelse kan predikere tillit til leder neste dag, gjennom den motiverende mekanismen av å få tilfredsstilt de psykologiske behovene. Dette gjøres ved å bruke data hentet fra en kvantitativ dagbokstudie. Dataene fra dagbokstudien tar for seg variasjoner i daglig opplevd transformasjonsledelse sin påvirkning på tillit til leder neste dag, mediert gjennom daglige variasjoner i graden av tilfredsstillelse av de psykologiske behovene. Oppgaven vil da kunne føre til en dypere og mer dynamisk forståelse av hva som forårsaker tillit til leder på en arbeidsplass.

Teoretisk rammeverk

Affektiv tillit til leder

For at en organisasjon virkelig skal blomstre i en verden der innovasjon kan utgjøre den store forskjellen mellom suksess og nederlag, er det ikke tilstrekkelig nok å bare ansette kompetente og velmenende mennesker (Edmondson, 2019). Medarbeidere må også være villig og i stand til å bruke talentet sitt for å bidra til organisatorisk suksess. Mennesker har en tendens til å være motvillige til å ta feil, å skille seg ut eller å utfordre lederne sine. Mange har også en frykt for hvilke konsekvenser eventuelle feil kan få for egen karriere (Burke et al., 2007; Edmondson, 2019; Newman et al., 2017; Ng, 2017). Når medarbeidere har tillit til lederen sin gjør det dem i stand til å dele informasjonen sin som kan sørge for effektiv kunnskapsdeling (Mooradian, Renzl & Matzler, 2006), noe om er essensielt for dagens organisasjoner (Edmondson, 2019). Dette innebærer å dele bekymringer, spørsmål, feil og halvferdige ideer som andre kan bygge videre på uten frykt for latterliggjøring, forlegenhet

eller hevn (Burke et al., 2007; Edmondson, 2019). Svært mange arbeidsplasser har medarbeidere som alt for ofte holder igjen og er motvillig til å stille spørsmål som kan stille dem i et dårlig lys (Edmondson, 2019).

Det er blitt foreslått flere definisjoner for tillit, men de fleste studiene følger Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer (1998) sin definisjon (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Legood et al., 2021). Her blir tillit definert som «en psykologisk tilstand som består av en villighet til å være sårbar overfor et annet menneske, grunnet positive forventninger om den andre personens intensjoner» (Rousseau et al., 1998, s. 395, vår oversettelse). Videre består tillit av kognitive, motivasjonelle og affektive tilstander som er dynamiske og fluktuerende (Burke et al., 2007). Legood og kolleger (2021) skiller også mellom kognitiv og affektiv tillit. Kognitiv tillit omhandler rasjonelle vurderinger av den andre partens kvaliteter, som evner og reliabilitet, og belager seg på utfall av tidligere interaksjoner (Legood et al., 2021). Den affektive tilliten derimot omhandler emosjonelle bånd i en mellommenneskelig relasjon og formes av persepsjoner av den andre partens motiver, til hvilken grad den andre parten gir hjelp og støtte og hvor frekvent de interagerer (Legood et al., 2021). I den foreliggende studien er det den affektive dimensjonen av tillit vi ønsker å undersøke. Dette grunnet at transformasjonsledelse er nærmere knyttet til affektiv tillit til leder, gjennom lederens emosjonelle og mellommenneskelige relasjon og støtten de gir til sine medarbeidere.

Tillit deler mange likhetstrekk med fenomenet gruppepsykologisk trygghet, og disse to er tilsynelatende overlappende konsepter (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 2019; Newman et al., 2017). Gruppepsykologisk trygghet omhandler et individs oppfattelse av hvorvidt det er trygt å ta interpersonlig risiko innad i en gruppe (Edmondson, 2019; Newman et al., 2017). Altså til hvilken grad en medarbeider opplever at det er trygt å eksempelvis fremme idéer eller være kritisk uten frykt for å bli avvist eller på andre måter bli satt i et dårlig lys av de andre i gruppen. Tillit på sin side er en samme oppfattelse om hvorvidt det er trygt å ta interpersonlig

risiko, men overfor et annet individ (Newman et al., 2017). Tillit og gruppepsykologisk trygghet besitter likheter ettersom tilstedeværelse av begge fenomenene indikerer at en medarbeider tror personen eller gruppen vil være støttende fremfor å ikke være støttende i fremtidig atferd (Edmondson, 2019; Ng, 2017). Begge er altså fremtidsrettet og omhandler interpersonlig risiko, henholdsvis på gruppe og individnivå. Den foreliggende studien vil således benytte empiri fra forskning fra både tillit til leder og gruppepsykologisk trygghet til å underbygge studiens hypoteser.

Gjennomgående forskning på tvers av ulike industrier og kulturer viser til svært mange positive effekter av tillit til leder. Det fører til økt læring (Burke et al., 2007) ettersom det rapporteres mer av feil og tabber (Burke et al., 2007; Edmondson, 2004; Leroy et al., 2012). Dette minsker forekomsten av de samme feilene og slurving på senere tidspunkt, noe som igjen øker kvaliteten på tjenester og arbeidsoppgaver (Halbesleben & Rathert, 2008; Tucker & Edmondson, 2003). Studier viser også en positiv sammenheng mellom tillit til leder og målforpliktelse og en negativ sammenheng med turnover, samt at kreativitet og innovasjon øker (Burke et al., 2007). Tillit til leder skaper gode kommunikasjonskanaler med åpen flyt av informasjon (Scott, Jonathan & Matthew, 2003).

God ledelse er meget viktig for organisasjoners suksess, spesielt i et samfunn som er preget av endring og usikkerhet (Fosse, Skogstad, Einarsen & Martinussen, 2019; Hurduzeu, 2015; Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi & Rezazadeh, 2013). Konstruktive ledere har vist seg å være viktige for organisatoriske utfall som eksempelvis prestasjoner (Higgs, 2009). Samtidig har studier identifisert konstruktiv ledelse som en avgjørende prediktor for viktige psykologiske utfall som psykologisk velvære, psykologisk trygghet og tillit til leder (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Gillespie & Mann, 2004; Higgs, 2009; Nembhard & Edmondson, 2006). Mayer og kolleger (1995) beskriver ulike kjennetegn ved ledere som gjør dem tillitsverdige, nemlig leders evne, velvilje og integritet (Mayer et al., 1995). Disse

kjennetegnene ved en tillitsverdig leder finner man i ulike konstruktive lederstiler (Fors Brandebo, Nilsson & Larsson, 2016). Konstruktiv ledelse vil derfor kunne fungere som en forløper for tillit til leder (Podsakoff et al., 1990). Det er fordi ledere er i en posisjon med mye formell innflytelse og kan derfor påvirke organisasjonen og persepsjonen til dets medlemmer i stor grad (Bang, 2011). Det blir derfor viktig med konstruktive ledere som kan skape tillit på arbeidsplassen.

Transformasjonsledelse

En konstruktiv lederstil som har fått mye oppmerksomhet i ledelsesforskning er transformasjonsledelse (Avolio & Bass, 1994; Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004).

Transformasjonsledelse refererer til ledere som hever motivasjonen og moralen til sine medarbeidere til et «høyere» nivå, så vel som å flytte medarbeidernes selvinteresse over til en mer kollektiv interesse for organisasjonen (Bass, 1999). En slik leder vil heve motivasjonen og moralen ved å tilfredsstille eller stimulere medarbeidernes individuelle behov og dermed engasjere og utvikle medarbeidernes fulle potensiale, ved å inspirere og bruke visjoner om ønsket fremtid, så vel som å vise omtanke overfor den enkelte medarbeider (Bass, 1999; Hetland et al., 2011).

Måten en transformerende leder hever moralen og motivasjonen til sine medarbeidere på er gjennom fire komponenter av transformasjonsledelse: «*inspirerende motivasjon*», «*idealisert innflytelse*», «*intellektuell stimulering*» og «*individuell omtanke*» (Bass, 1999; Hetland et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004). Inspirerende motivasjon kan bli definert som «i hvilken grad lederen artikulere et syn som er appellerende og inspirerer medarbeiderne» (Judge & Piccolo, 2004, s. 755, vår oversettelse). Transformerende ledere motiverer således ved å gi mening og utfordringer til medarbeidernes arbeid (Bass & Riggio, 2005). Idealisert innflytelse (også kjent som karisma) kan derimot bli definert som «rollemodellering for etisk oppførsel som bygger identifikasjon med lederen og hans eller hennes artikulerte visjon»

(Hetland et al., 2011, s. 508, vår oversettelse). Ledere med idealisert innflytelse er konsistente fremfor vilkårlig i sin atferd, samt blir sett på som etiske fordi medarbeidere stoler på at lederen gjør «det riktige» (Bass & Riggio, 2005). Ifølge Hetland og kolleger (2011) kan intellektuell stimulering bli definert som at «lederen får medarbeiderne til å stille spørsmål ved tradisjonelle og vanlige måter å løse problemer på; oppfordre dem til å stille spørsmål ved metoder de bruker for å forbedre dem» (s.508, vår oversettelse). Ved at lederen stimulerer til å tenke nytt skal det heller ikke være noe offentlig kritikk dersom medarbeideren mislykkes, verken fra lederen eller medarbeiderne (Bass & Riggio, 2005). Siste komponent i transformasjonsledelse, individuell omtanke, kan defineres som «til hvilken grad lederen ivaretar hver enkelt medarbeiders behov, opptrer som en mentor eller coach for medarbeideren, og lytter til medarbeidernes bekymringer og behov (Judge & Piccolo, 2004, s. 755, vår oversettelse). Når lederen tar hensyn og ivaretar behovene til medarbeiderne, så vil lederen trolig lykkes med å utvikle medarbeidernes potensiale (Bass & Riggio, 2005). Individuell omtanke skjer når lederen tilrettelegger for nye læringsmuligheter og anerkjenner og tilrettelegger for de individuelle behovene (eksempelvis behov for autonomi) (Bass & Riggio, 2005).

Transformasjonsledelse har mottatt mye oppmerksomhet i ledelsesforskningen (Bass, 1999), fordi lederstilen blir ansett for å være blant de mest effektive lederstilene (Kovjanic et al., 2013). Transformasjonsledelse er assosiert med en rekke viktige og positive utfall for både medarbeidere og organisasjonen (Hetland & Sandal, 2003; Kovjanic et al., 2013; Ng, 2017). Ng (2017) sin metaanalyse har vist at transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med både selvrapporterte og objektivt rapporterte utfallsmål, som for eksempel mer innovative atferder, mer ekstraordinær medarbeideratferd og bedre oppgaveprestasjoner. Studier har også funnet positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og andre positive psykologiske tilstander hos arbeidstakeren som selvopplevd mestringstro, jobbtilfredshet, jobbengasjement

og motivasjon (Carmeli, Sheaffer, Binyamin, Reiter-Palmon & Shimoni, 2014; Hetland & Sandal, 2003; Kovjanic et al., 2013; Ng, 2017). I tillegg har Podsakoff og kolleger (1990) funnet en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og tillit til leder, ettersom en slik leder er relasjonsorientert og imøtekommer den enkelte medarbeiders behov (Hetland et al., 2011).

Transformasjonsledelse og tillit til leder

En av hovedårsakene til at medarbeidere presterer utover ens forventninger er fordi de har tillit til sin leder (Gillespie & Mann, 2004; Tschannen-Moran, 2003).

Transformasjonsledere er ledere som prioriterer behovene til sine medarbeidere, og dermed også prioriterer relasjonene med sine medarbeidere (Legood et al., 2021). En transformasjonsleder med en god relasjon til sin medarbeider vil være mer sannsynlig til å kunne utvikle tillit til denne medarbeideren (Legood et al., 2021). Mayer et al. (1995) anser tillit til leder som et nærliggende utfall som følge av relasjonell ledelse (eksempelvis transformasjonsledelse). Slik at hvorvidt en leder er transformerende eller ikke, kan påvirke i hvilken grad medarbeideren utvikler tillit til lederen sin. Sosial utvekslingsteori hevder at en transformerende leder utvikler en relasjon med hver enkelt medarbeider basert på sosiale utvekslinger som har påvirkning på senere atferd, som eksempelvis utvikling av tillit (Cropanzano & Mitchell, 2005; Pillai et al., 1999). Når leder viser omtanke for den enkeltes medarbeiders behov (Bass, 1985), holder avtaler, jobber mot en appellerende visjon og oppfordrer medarbeideren til å ta egne valg regnes dette som positive sosiale utvekslinger (Bass & Avolio, 1990a). Slike positive utvekslinger gjør at medarbeideren respekterer lederen sin og utvikler tillit til lederen (Bass & Avolio, 1990a), altså en resiprok sosial utveksling. Når en leder er transformerende vil dette også trolig redusere usikkerhet, og dermed fasilitere økt tillit til lederen (Legood et al., 2021). Ifølge Dirks og Ferrin (2002) observerer den enkelte medarbeideren lederens handlinger og drar videre slutninger om relasjonen deres. Dette vil

igjen avgjøre om lederen fremstår som tillitsverdig og om medarbeideren utvikler tillit til lederen sin (Dirks & Ferrin, 2002). Flere studier har funnet denne sterke positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og tillit til leder (Dirks & Ferrin, 2002; Legood et al., 2021; Podsakoff et al., 1990). Studiene viser at når transformasjonsleder ivaretar den enkelte medarbeiders behov og bygger opp en god gjensidig relasjon med denne medarbeideren vil vedkommende utvikle tillit til sin leder. Ved å engasjere seg i transformerende atferder, påpeker Gillespie og Mann (2004) at ledere setter seg selv i en sårbar posisjon, der de demonstrerer tillit til sine medarbeidere. Dette vil igjen fungere gjensidig slik at medarbeider også utvikler tillit til sin leder.

En transformasjonsleder er en allsidig leder (Villanueva, Mendoza, Salcedo & Morán, 2020) som kan fremme utvikling av tillit hos den enkelte medarbeider på ulike måter (Gillespie & Mann, 2004; Kelloway, Turner, Barling & Loughlin, 2012; Legood et al., 2021). Spesielt har individuell omtanke og idealisert innflytelse blitt trukket fram som viktige atferder som fremmer tillit til leder (Dirks & Ferrin, 2002; Gillespie & Mann, 2004; John, Cantrell & Randall, 1999). Transformasjonsledere kan fremme tillit hos medarbeideren ved å være overbevisende rollemodeller som viser integritet gjennom sine handlinger (Legood et al., 2021). Slike leder viser at de er tillitsverdige ved å være konsistent i det de sier og gjør og dermed skaper tillit (Gillespie & Mann, 2004; Mayer et al., 1995). De bygger opp en tillitsverdig karakter fordi de fremstår som rollemodeller (Dirks & Ferrin, 2002). Det gjør det mulig for medarbeideren å stole på at det som blir sagt også blir gjort av lederen og skaper forutsigbarhet (Burke et al., 2007). Studier som har funnet en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og tillit til leder, har trukket fram blant annet idealisert innflytelse som en viktig lederatferd som fostrer tillit (Dirks & Ferrin, 2002; Gillespie & Mann, 2004). I tillegg har også individuell omtanke blitt trukket fram som en viktig atferd transformasjonsleder utviser for å utvikle tillit hos en medarbeider (Butler Jr, Cantrell &

Flick, 1999; Podsakoff et al., 1990). Oppfattelse av velvilje fra leder blir sett på som en viktig del av affektiv tillit (Legood et al., 2021). Individuell omtanke kan signalisere til medarbeideren at transformasjonslederen er velvillig og ønsker å ivareta ens behov, som igjen fasiliterer for tillit til lederen (Legood et al., 2021). Studier har også funnet en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse, velvilje og tillit til leder (Legood et al., 2021; Mayer et al., 1995). Ledere som opptrer transformerende inngår i en sosial utvekslingsprosess med sine medarbeidere (Kelloway et al., 2012). Utvekslingsprosessen gjør at begge parter oppnår en dypere relasjon som preges av velvilje og respekt for hverandre, som videre utvikler tillit til leder (Kelloway et al., 2012).

Til tross for at transformasjonsledelse i hovedsak har blitt undersøkt som en generell statistisk prediktor i krysseksjonelle studier, har flere nyere studier bekreftet at transformasjonsledelse er en dynamisk og fluktuerende variabel som varierer på daglig basis (Breevaart et al., 2014; Hetland, Hetland, Bakker & Demerouti, 2018; Hetland et al., 2015). Eksempelvis var Tims, Bakker og Xanthopoulou (2011) de første til å vise at en leder kan utvise ulik grad av transformasjonsledelse fra dag til dag. Altså kan sammenhengen mellom transformasjonsledelse og diverse utfallsmål også antas å variere fra dag til dag (Hetland et al., 2018). Videre har forholdsvis nye studier vist at transformasjonsledelse har en sammenheng med diverse utfallsmål neste dag (Kuonath, Specht, Kühnel, Pachler & Frey, 2017; Lanaj, Johnson & Lee, 2016). Selv om det er flere studier som har undersøkt transformasjonsledelse på daglig nivå, er det så langt vi vet ingen studier som har undersøkt sammenhengen mellom transformasjonsledelse og tillit til leder neste dag. Breevaart og Zacher (2019) påpeker viktigheten av den nærliggende påvirkningen av transformasjonsledelse på tillit til leder. I en dagbokstudie av Breevaart og Zacher (2019), fant de at det var en dynamisk og fluktuerende positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og tillit til leder, men dette var på ukentlig nivå. Ved tillitsbrudd kan

en transformasjonsleder raskere reetablere medarbeiderens tillit til lederen igjen, sammenlignet med en laissez-faire-leder (Breevaart & Zacher, 2019). Når ledere utviser mer transformasjonsledelse, vil de utvise mer omtanke for den enkeltes behov (Breevaart & Zacher, 2019). Studien til Breevaart og Zacher (2019) ser ut til å sammenfalle med sosial utvekslingsteori (Cropanzano & Mitchell, 2005) der det kan tenkes at på dager når en leder er transformerende vil medarbeideren i gjengjeld stole på lederen sin.

Samlet peker mye forskning i retning av at de ulike komponentene ved transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med tillit til leder neste dag. En transformasjonsleder som motiverer hver enkelt medarbeider, opptrer som en rollemodell med integritet og har velvilje og ivaretar den enkeltes behov, vil trolig kunne ha en positiv sammenheng med medarbeiderens tillit til lederen neste dag. Den nærliggende sammenhengen mellom transformasjonsledelse og tillit ser ut til å være fluktuerende og dynamisk (Breevaart & Zacher, 2019), trolig også på daglig nivå. Vi antar derfor at på dager en leder er transformerende, har dette en positiv sammenheng med høyere grad av opplevd tillit til leder neste dag:

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og medarbeidernes opplevelse av tillit til leder neste dag

Selvbestemmelsesteorien og de basale psykologiske behovene

Når man har tillit til leder, innebærer det for medarbeider å være i en sårbar posisjon (Burke et al., 2007; Rousseau et al., 1998). Transformasjonsledelse har blitt beskrevet som en svært motiverende lederstil (Bass, 1985). Det blir derfor viktig at leder utøver transformerende atferd, slik at medarbeideren får motivasjon til å ta interpersonlig risiko og være sårbar. Motivasjon er et psykologisk fenomen som har blitt mye forsket på, og det har blitt etablert sammenhenger mellom medarbeiders motivasjon og deres trivsel og velvære, så vel som prestasjoner, produktivitet og organisatorisk inntekt (Steers, Mowday & Shapiro,

2004; Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016). Mange teorier har prøvd å forklare hvordan og hvorfor medarbeidere blir motivert, men *selvbestemmelsesteorien* har blitt et rammeverk som har generert mye forskning og interesse (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2016). Ifølge Deci og Ryan (2000) sin selvbestemmelsesteori har mennesker en medfødt tilbøyelighet til å streve mot vekst, internalisering og velvære. Miljøet vil enten fasilitere eller være til hinder for den medfødte tilbøyeligheten til å tilfredsstille de basale psykologiske behovene (Deci & Ryan, 2000). I møte med miljøet vil mennesker handle på måter som gjør at de kan tilfredsstille sine medfødte og iboende behov (Deci & Ryan, 2000). Tilfredsstillelse av behovene vil manifestere seg i form av indre motivasjon, psykologisk vekst og velvære (Deci & Ryan, 2000). I tillegg, når man tilfredsstiller behovene sine vil det også føre til en syklus hvor individer søker etter flere og nye situasjoner som kan tilfredsstille behovene på nytt og på nytt (Van den Broeck et al., 2016). I følge Deci og Ryan (2000) har mennesker tre medfødte behov: *behov for kompetanse, behov for autonomi og behov for tilhørighet*. Disse behovene har ofte blitt brukt som mediator i motivasjonsforskningen (Kovjanic et al., 2013; Messmann, Evers & Kreijns, 2021), trolig fordi tilfredsstillelse av behovene fører til indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000).

Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og de grunnleggende psykologiske behovene

Ifølge Bass og Avolio (1990b) er et nøkkelaspekt med transformasjonsledere at slike ledere er i stand til å imøtekomme og tilfredsstille de høyere behovene til hver enkelt medarbeider, eksempelvis de basale psykologiske behovene. Ved å stimulere disse psykologiske behovene, vil medarbeidere være motiverte til å prestere ut over ens forventninger (Kovjanic et al., 2013). Transformasjonsledere er dyktige på å se og ivareta den enkelte medarbeiders behov, inspirere og motivere, gi mening til arbeid og legge til rette for at medarbeidere utvikler seg til sitt fulle potensial (Hetland et al., 2011).

Selvbestemmelsesteorien hevder at indre motivasjon i større grad vil forekomme i kontekster karakterisert med en viss grad av sikker tilknytning (Deci & Ryan, 2000; Zafar & Kayani, 2019). Støtte fra lederen har vist å være viktig i relasjon til selvbestemmelsesteorien (Deci, Connell & Ryan, 1989) og transformasjonsledere vil utvise individuell omtanke og støtte overfor medarbeiderne og deres individuelle behov. Altså vil tilfredsstillelse av medarbeidernes basale behov stå sentralt som en viktig forklaringsmekanisme i transformasjonsledelsesteorien (Hetland et al., 2015).

Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og behovet for autonomi. I

selvbestemmelsesteorien kan behovet for *autonomi* defineres som «individets behov til å handle med en opplevelse av eierskap til deres atferd og føle seg psykologisk fri» (Van den Broeck et al., 2016, s. 1198, vår oversettelse). Behovet for autonomi handler imidlertid ikke om å handle uavhengig av andres ønsker. Det handler derimot om at medarbeidere har et behov for å oppleve valg og frivillighet i deres handlinger, selv om det kan sammenfalle med andres eller en leders ønsker (Van den Broeck et al., 2016). Flere studier har vist at tilfredsstillelse av behovet for autonomi har positive sammenhenger med ulike utfall, som blant annet bedre prestasjoner, økt tilfredshet, økt velvære og økt motivasjon (Cerasoli, Nicklin & Nassrelgrawi, 2016; Deci & Ryan, 2000).

Transformasjonsledere kjennetegnes av at deres atferder tilrettelegger for medarbeidernes muligheter for deltakelse, gir mening til arbeidsoppgaver, anerkjenner perspektiver og oppfordrer medarbeidere til å handle på eget initiativ (Deci et al., 1989). Teoretisk sett kan slike atferder legge til rette for tilfredsstillelse av autonomibehovet. Det er viktig for opplevelsen av autonomi at atferden til medarbeideren er på eget initiativ (Deci & Ryan, 2000). Når en transformasjonsleder artikulere attraktive fremtidsmål (inspirerende motivasjon) og gir mening og setter forventninger til arbeidsoppgavene (idealisert innflytelse), rammes disse målene inn med universelle verdier (Bass, 1985). Når verdiene bak

en visjon eller oppgave samsvarer med ens eget selvkonsept og verdier, vil dette trolig gi en opplevelse av selvinitiert atferd, som vil kunne tilfredsstillende behovet for autonomi. Denne teoretiske antakelsen støttes av en studie av Kovjanic og kolleger (2012), som fant en forholdsvis sterk og positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og tilfredsstillende behovet for autonomi. Dette kan forklares med at en transformerende leder, som er sensitiv for medarbeidernes behov for autonomi og involvering, tilrettelegger for at medarbeiderne kan få muligheten til å påvirke sin egen arbeidshverdag (Kovjanic et al., 2012). Når beslutninger skal tas, vil en transformasjonsleder også utvise individuell omtanke ved å ta medarbeidernes meninger og behov til betraktning (Kovjanic et al., 2012) som igjen kan tilfredsstillende behovet for autonomi.

I tillegg er det naturlig å anta at transformasjonsledelse kan påvirke tilfredsstillende behovet for autonomi på daglig basis. Det er flere studier som har undersøkt sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og daglig tilfredsstillende behovene (Breevaart et al., 2014; Hetland et al., 2015). Likevel er det ingen studier, så langt vi vet, som har undersøkt sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og daglig tilfredsstillende behovene hver for seg. Derimot har Martela og Ryan (2016) vist at behovet for autonomi er en variabel som både kan bli predikert og predikere andre variabler på daglig basis. Således er det naturlig å anta at på dager en leder utviser mer transformasjonsledelse, vil trolig medarbeideren oppleve at behovet for autonomi i større grad vil bli tilfredsstilt. Det er fordi tilfredsstillende behovene kan variere fra dag til dag (Deci & Ryan, 2000; Hetland et al., 2015; Martela & Ryan, 2016), og på dager leder er transformerende vil lederen være i bedre stand til å møte medarbeidernes behov (Hetland et al., 2015).

Det er viktig at en transformasjonsleder klarer å stimulere behovet for autonomi til den enkelte medarbeider slik at medarbeideren opplever at de kollektive målene samsvarer med

ens egne verdier og at atferden oppleves som selvinitiert. Det vil trolig føre til en opplevelse av at behovet for autonomi blir tilfredsstilt, også på daglig basis. Således fremsetter vi følgende hypotese:

Hypotese 2a: Det er en positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og tilfredsstillelse av behovet for autonomi samme dag

Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og behovet for kompetanse.

Behovet for *kompetanse* er en iboende naturlig tendens som omhandler å lykkes i utfordrende oppgaver, være i stand til å oppnå ønskede utfall og søke optimale utfordringer (Jensen & Bro, 2018; Van den Broeck et al., 2016). Kompetansebehovet blir ifølge selvbestemmelsesteorien definert som «behov for å føle en grad av mestring over miljøet og utvikle nye ferdigheter» (Van den Broeck et al., 2016, s. 1198, vår oversettelse). Det omhandler en følelse av mestring og effektivitet i interaksjon med omgivelsene og har opphav i situasjoner der en har mulighet til å bruke og utvikle egne evner (Kovjanic et al., 2012; White, 1959). Kompetansebehovet blir også tilfredsstilt hvis ferdighetene en mestrer og tilnærmer seg er relevante for fremtidige arbeidsoppgaver eller roller (Lepinoy, Lo Bue & Vanderlinde, 2021). I følge Deci og Ryan (2000) er også tilbakemelding ('feedback') knyttet til indre motivasjon gjennom mulig tilfredsstillelse av behovet for kompetanse. Hvis en medarbeider opplever at ens innspill blir respektert og anerkjent av lederen, vil dette kunne skape motivasjon og en sterkere følelse av å være kompetent på jobb (Men, Qin & Jin, 2021).

Ledere kan i ulik grad fasilitere for at behovet for kompetanse blir oppfylt hos arbeidstakere. Transformasjonsledelse vektlegger viktigheten av å bygge opp medarbeideres evner, kunnskaper og ferdigheter og slik ledelse investerer mye tid på trening som forekommer gjennom komponenten individuell omtanke (Kovjanic et al., 2012).

Transformasjonsledere bruker denne komponenten til å sikre at behovene til hver enkelt medarbeider blir møtt og for å kontinuerlig hjelpe dem med å utvikle seg til sitt fulle

potensiale (Hetland et al., 2011). Transformasjonsledere bruker også intellektuell stimulering for å oppfordre medarbeidere til å være kritisk til vante og kjente måter organisasjonen løser problemer på, slik at disse er mulig å forbedre (Hetland et al., 2011). En leder som utøver atferd knyttet til transformasjonsledelse tilrettelegger også optimale betingelser for læring ved å gi regelmessig og konstruktiv feedback og ved å skape et klima som kjennetegnes av tillit og respekt (Kovjanic et al., 2012). Slik kan transformasjonsledere virke som effektive coacher som tilpasser seg hver enkelt medarbeiders forutsetning.

Transformasjonsledere bygger også opp selvtilliten til medarbeidere gjennom komponentene idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon (Kovjanic et al., 2012). De setter høye forventninger til medarbeidere sine og inspirerer dem til at disse kan bli møtt, noe som øker følelsen av å være kompetent (Kovjanic et al., 2012). Slik kan transformasjonsledere påvirke medarbeiderens opplevelse av å være kompetent gjennom å være rollemodeller (Kovjanic et al., 2012). Slike ledere kan være utgangspunkter for sosial læring og ved å ha et optimistisk syn på fremtiden og utvise selvtillit over egne evner. På denne måten utviser de en høy grad av motivasjon for å nå målene sine, og vil kunne bli sett på som selvsikre og vellykkede rollemodeller. Dette vil igjen kunne øke følt kompetanse blant medarbeiderne (Kovjanic et al., 2012). Transformasjonsledere setter høye standarder, ønskede mål og uttrykker selvtillit på at disse målene kan nås gjennom felles innsats. Dette gjøres ved at lederen artikulere og kommuniserer ønskede fremtidige slutttilstander for organisasjonen, ved bruk av en appellerende visjon og at medarbeiderne vet at deres innsats bidrar til ønskede utfall (Jensen & Bro, 2018). Dette er essensielt for at medarbeiderne skal føle seg kompetente (Jensen & Bro, 2018).

En annen indre motivasjonsteori, som bygger på mye av de samme antagelsene som det basale behovet for kompetanse, er flyt-teori (*'flow-teori'*) (Deci & Ryan, 2000).

Csikszentmihalyi (2000) beskrev dette konseptet som en opplevelse der en person er totalt

oppslukt i en aktivitet og mister konseptet av tid og sted. Flyt blir ofte prototypen av en indre motivert aktivitet og oppleves når kravene til aktiviteten balanseres med individets evner og man møter optimale utfordringer (Deci & Ryan, 2000). Når oppgavene er for utfordrende sammenlignet med individets ferdigheter, vil dette lede til angst og tilbaketrekking. Når oppgavene er for enkle eller er oppgaver en ikke finner interesse av vil det føre til kjedsomhet (Deci & Ryan, 2000). Med utgangspunkt i flyt-teori kan det tenkes at transformasjonsledere, som gjennom individuell omtanke ser den enkeltes utgangspunkter, vil finne og tildele oppgaver som er optimalt tilpasset vanskelighetsgraden til den enkelte medarbeider, og dermed gi dem en ordentlig opplevelse av å være kompetente.

I tråd med en tidligere studie antar vi at det trolig også vil være daglige variasjoner i hvorvidt transformasjonsleder klarer å tilfredsstille behov for kompetanse gjennom daglige interaksjoner (Hetland et al., 2015). Ifølge selvbestemmelsesteorien søker medarbeidere å få tilfredsstilt behovet for å føle seg kompetent, og en måte ledere kan imøtekomme dette på er gjennom positiv tilbakemelding (Deci & Ryan, 2000). Daglig ros og anerkjennelse for godt utført arbeid vil fungere som positiv feedback som gjør at medarbeideren vil føle seg kompetent (Deci & Ryan, 2000; Men et al., 2021). Positiv tilbakemelding kan gis kontinuerlig og i etterkant av oppgaver gjennom at ledere følger opp arbeidsoppgaver til medarbeiderne. I tillegg kan ledere på daglig basis bruke flyt-teori til å aktivt imøtekomme den enkelt medarbeiders ferdigheter og tilpasse oppgavene til å gjøre de passe utfordrende og relevante. Det er også grunn til å tro at vanskelighetsgraden og mestring av oppgaver kan fluktuere på daglig basis, slik at graden av opplevd flyt kun vil forekomme når en medarbeiders ferdigheter balanseres med optimale utfordringer.

På dager når en transformerende leder bygger opp medarbeiderens evner, kunnskaper og ferdigheter og tilrettelegger for optimale utfordringer vil den enkelte medarbeider stadig

oppleve grad av mestring og kompetanse (Csikszentmihalyi, 2000; Kovjanic et al., 2012; Lepinoy et al., 2021). Derfor antar vi i samsvar med tidligere teori og forskning at:

Hypotese 2b: Det er en positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og tilfredsstillelse av behovet for kompetanse samme dag

Sammenhengen mellom transformasjonsledelse og behovet for tilhørighet. Det siste basale psykologiske behovet er behovet for *tilhørighet* (Van den Broeck et al., 2016). Dette behovet omfatter den sosiale delen av mennesket (Hetland et al., 2011) og refererer til å føle seg assosiert med og ha en viss betydning for andre mennesker (Kovjanic et al., 2012). Behovet for tilhørighet har rotfeste i biologien og evolusjonen og gjør at mennesker har en tendens til gjensidig altruisme (Deci & Ryan, 2000).

En nøkkelegenskap ved transformasjonsledere er at de er i stand til å fostre frem en opplevelse av tilhørighet blant sine medarbeidere (Kovjanic et al., 2012). Flere studier har også funnet sammenhengen mellom transformasjonsledelse og tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet (Hetland et al., 2011; Jensen & Bro, 2018; Kovjanic et al., 2013; Kovjanic et al., 2012). Oppfostringen av tilhørighetsopplevelse kan skje ved at lederen eksempelvis styrker båndet mellom leder og medarbeider (Kark, Shamir & Chen, 2003; Walumbwa, Avolio & Zhu, 2008) gjennom å utvise idealisert innflytelse (Kovjanic et al., 2012). Her vektlegger lederen høye etiske standarder og moral, og bedriver selvoppofrende handlinger for medarbeiderens mål og hensikt. Dette kan videre resultere i respekt og beundring fra medarbeideren. Når lederen er konsistent i sin etiske atferd vil dette styrke kvaliteten på den dyadiske relasjonen mellom lederen og medarbeideren (H. Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005). Når kvaliteten på relasjonen er høy, kan det ha en sammenheng med tillit til lederen.

Ifølge selvbestemmelsesteorien er tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet avhengig av medarbeidernes opplevelse av sosiale forbindelser, også kalt tilknytning («*connectedness*») (Deci & Ryan, 2000). Atferder som kan øke opplevelsen av tilknytning er blant annet anerkjennelse og støtte fra andre, så vel som å vise genuin interesse for den andres tanker, idéer og meninger (Ryan & Deci, 2008). En transformasjonsleder kan utvise slike atferder nettopp gjennom intellektuell stimulering og individuell omtanke (Bass, 1985). En transformasjonsleder vil kunne oppfordre en medarbeider til å være nytenkende uten å bli kritisert, så vel som å individuelt imøtekomme medarbeiderens behov om anerkjennelse og tilhørighet.

Flere krysseksjonelle studier har funnet en sammenheng mellom transformasjonsledelse og tilfredsstillelse av de psykologiske behovene (Hetland et al., 2011; Hetland et al., 2015). Dessverre er det derimot mangelfullt med studier som ser på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og tilfredsstillelse av det spesifikke behovet for tilhørighet fra dag til dag. Det finnes flere argumenter for hvorfor det kan eksistere en sammenheng mellom transformasjonsledelse og behovet for tilhørighet på et daglig nivå. På dager leder utviser transformerende atferder, vil de være bedre rustet til å møte de individuelle behovene til en medarbeider (Bass, 1985). En transformasjonsleder motiverer sine medarbeidere ved å sette høye standarder, men samtidig som de viser omtanke for den enkelte medarbeider (Hetland et al., 2011). I tillegg ser det ut til at transformasjonsledelse varierer på daglig basis (Hetland et al., 2018) og Deci og Ryan (2000) har også påpekt at hvorvidt behovene blir tilfredsstilt kan variere fra dag til dag. Det vil si at på dager hvor en leder utviser mer transformasjonsledelse vil trolig også de psykologiske behovene i større grad bli møtt og tilfredsstilt. Hooff og Pater (2019) sin dagbokstudie viste at spesifikt behovet for tilhørighet er et behov som kan variere på daglig basis. Slik at det kan være logisk å anta at på

dager når en leder utviser mer transformasjonsledelse, så vil også behovet for tilhørighet i større grad bli tilfredsstilt.

På dager når leder er transformerende vil lederen kunne skape en bedre relasjon med sin medarbeider gjennom å se den enkeltes sosiale behov. Mye tilsier at transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med behovet for tilhørighet, også på daglig basis. Derfor predikerer vi at:

Hypotese 2c: Det er en positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet samme dag

Sammenhengen mellom de basale psykologiske behovene og tillit til leder

I den grad transformasjonsleder kan føre til daglige endringer i opplevd tilfredsstillelse av de psykologiske behovene, kan tilfredsstillelsen av behovene videre også tenkes å påvirke daglige nivåer av holdningsrelaterte utfall for medarbeideren, eksempelvis tillit til leder. Endringer i indre motivasjon vil kunne komme som følge av hvorvidt behovene har blitt tilfredsstilt (Deci & Ryan, 2000), trolig også på daglig basis. På arbeidsplasser der møter, diskusjoner og utveksling av meninger og kunnskap er viktig, er det nødvendig at mennesker er motiverte til å ta interpersonlig risiko, gjøre seg sårbar, dele kunnskap og samarbeide (Edmondson, 2019). Dersom medarbeiderne opplever at de tre basale psykologiske behovene blir tilfredsstilt på daglig basis, vil de trolig også være mer motiverte til å ta høyere interpersonlig risiko ved å ha tillit til sin leder i ulike situasjoner, også på daglig nivå.

Behovet for autonomi og tillit til leder. Menneskelige relasjoner kan, i sin natur, være enten autonomistøttende eller kontrollerende (Deci & Ryan, 2014). Eksempelvis vil en relasjon mellom leder og medarbeider være preget av en opplevelse av å ha frie tøyler eller strenger rammer for utfoldelse. Ifølge Deci og Ryan (2014) vil dette påvirke kvaliteten av relasjonen, der autonomistøttende relasjoner vil ha en rekke konstruktive utfall sammenlignet

med kontrollerende relasjoner. I slike støttende relasjoner vil leder og medarbeider oppleve tillit til hverandre, ha en dypere relasjon, være mer åpne, utvise empati og prestere bedre sammenlignet med relasjoner av mer kontrollerte former (Deci & Ryan, 2014). Ledere som delegerer ansvar og gir medarbeideren autonomi vil også kunne skape gjensidig tillit (Legood et al., 2021). Dette kan skje gjennom at medarbeideren vil kunne oppleve det som en tillitserklæring fra lederen, som utviser velvilje til at medarbeideren vil gjøre det som er i virksomhetens interesse og utføre en god jobb, uten at dette må kontrolleres. I samsvar med sosial utvekslingsteori vil dette kunne skape gjensidig tillit ved at lederen gjør seg sårbar gjennom å ta interpersonlig risiko med medarbeideren, som vil kunne gjengjelde dette med ekstra innsats og tillit til lederen (Cropanzano & Mitchell, 2005; Legood et al., 2021).

Ifølge sosial utvekslingsteori vil utvikling av tillit kunne fungere gjennom en serie med gjentatte gjensidige utvekslinger mellom leder og medarbeider (Cropanzano & Mitchell, 2005; Legood et al., 2021). Denne serien med sosiale utvekslinger kan trolig forekomme også på daglig basis. Det kan derfor tenkes at på dager hvor leder er mer autonomistøttende i relasjonen, vil trolig også medarbeider gjengjelde ved å utvikle tillit til sin leder, sammenlignet med dager medarbeideren opplever en kontrollerende relasjon. En relativt ny studie fant en sammenheng mellom tilfredsstillelse av behovet for autonomi og tillit (Heyns & Rothmann, 2018), eksempelvis til leder. Det ble påpekt at tillit til leder er en indre motivert atferd og kan tenkes å komme som følge av tilfredsstillelse av behovet for autonomi. I tillegg har en nyere studie funnet at tilfredsstillelse av behovet for autonomi kan predikere diverse utfallsmål påfølgende dag, eksempelvis «*communion*» (Foulk, Lanaj & Krishnan, 2019). Dette er et konsept som til en viss grad overlapper med tillit, blant annet fordi begge baserer seg på relasjonsbygging (Jasielska & Rajchert, 2020).

På bakgrunn av overnevnt teori og empiri antar vi at på dager der medarbeidere opplever at de får tilfredsstilt behovet for autonomi, vil det dermed også trolig ha en positiv sammenheng med opplevd tillit til sin leder neste dag:

Hypotese 3a: Det er en positiv sammenheng mellom daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi og opplevelsen av tillit til leder neste dag.

Behovet for kompetanse og tillit til leder. I turbulente tider som en seilas over Atlanterhavet, vil kommunikasjon mellom leder til medarbeider oppleves som enda viktigere ettersom medarbeider forventer å få informasjon som kan redusere usikkerhet og bekymringer, samt å motta klare retningslinjer for å kunne gjøre arbeidsrutiner (Men et al., 2021). Ifølge Men og kolleger (2021) vil det i slike turbulente omgivelser være viktig å tilfredsstille medarbeiderens behov for kompetanse som kan skape motivasjon for til å håndtere psykologiske og emosjonelle utfordringer samt øke velvære. Samme studie fant en positiv sammenheng mellom tilfredsstillelse av behovet for kompetanse og tillit til leder (Men et al., 2021).

Ved gjentatt opplevelser av å føle seg kompetent, er det grunn til å anta dette vil føre til økt mestringsforventning og tro på egne ferdigheter (Bandura, 1977). Mestringsforventning er en egevaluering der individet vurderer sannsynligheten til å mestre en fremtidig oppgave ved å veie opp egne ferdigheter mot utfordringer (Bandura, 1977; Sitzmann & Yeo, 2013). Ifølge Bandura (1977) vil blant annet gjentagende gode prestasjoner, verbal overtalelse og oppnåelser være en kilde til økt mestringsforventning. En studie av Roussin, Larraz, Jamieson og Maestre (2018) fant en positiv sammenheng mellom mestringsforventning og stå opp for egne meninger («*speaking up*»). *Speaking up* (rettet mot leder) og *speaking out* (rettet mot medarbeidere) er to type atferder som faller innunder paraplybegrepet '*voice behavior*' (Son, 2019). *Voice behavior* vil manifestere seg når medarbeidere har tillit til lederen sin og føler seg trygg på å ta interpersonlig risiko (Dong, Jiang, Rong & Yang, 2020; Morrison &

Milliken, 2003; Son, 2019). Når den enkelte medarbeider opplever mestringsforventning, vil dette trolig gjøre han eller henne trygg på sine egne meninger. Når medarbeiderne er trygge på egne meninger vil de kunne være komfortable med å bruke dem som argumenter i en diskusjon, også der det er viktig at kritiske meninger blir lagt fram. Dersom et individ ikke opplever mestringsforventning og mangler trygghet på egen kompetanse, vil det trolig føre til at personen holder tilbake på argumentene som kunne vært kritisk for en beslutning (Roussin et al., 2018). Tilfredsstillelse av behovet for kompetanse kan skape tillit til leder ved at leder tilrettelegger for medarbeiders mestringsforventning og voice behavior, som kan være manifestasjon av tillit til leder (Dong et al., 2020; Morrison & Milliken, 2003; Roussin et al., 2018; Son, 2019).

Ettersom dagens arbeidsliv er preget av høye nivåer av endring og usikkerhet, vil mange arbeidstakere oppleve at arbeidsomgivelsene varierer fra dag til dag (Baran & Woznyj, 2021; Edmondson, 2019). Når en medarbeider får behovet for kompetanse tilfredsstilt av en leder, vil medarbeider kunne utvikle tillit til denne lederen. Dette kan forklares gjennom sosial utvekslingsteori (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ifølge selvbestemmelsesteorien vil tilfredsstillelse av kompetanse føre til motivasjon og velvære (Deci & Ryan, 2000). Når leder tilrettelegger for at medarbeider får tilfredsstilt behovet for kompetanse, vil dette kunne styrke kvaliteten på leder-medarbeiderrelasjonen til en dypere relasjon (Cropanzano & Mitchell, 2005). I lys av sosial utvekslingsteori kan dette bli sett på som en utvekslingsprosess. I følge Cropanzano og Mitchell (2005) er et av de grunnleggende prinsippene i sosial utvekslingsteori at relasjoner utvikler seg over tid til å bli tillitsfulle, lojale og gjensidige forpliktelser.

I tillegg kan det tenkes at på dager der leder bidrar til å øke mestringsforventning og tilrettelegger for flyt, kan dette ses på som en positiv sosial utveksling (Cropanzano & Mitchell, 2005). Mestringsforventning er en fremtidsvurdering (Bandura, 1977; Sitzmann &

Yeo, 2013), slik at det er grunn til å tro at dersom leder øker mestringsforventning og tilrettelegger for flyt kan det dermed tilfredsstillende kompetansebehovet (Deci & Ryan, 2000). Daglig tilfredsstillende av behovet for kompetanse kan derfor resultere i at medarbeider utviser tillit til lederen neste dag. Studier har også vist at behovet for kompetanse varierer på daglig basis og kan predikere diverse utfall neste dag (Foulek et al., 2019). Evraire, Dozois og Wilde (2021) påpeker også i sin studie at tillit er et fenomen som kan bli predikert påfølgende dag av andre variabler. På dager medarbeidere føler seg kompetent og får tilfredsstillende behovet for kompetanse, vil dette trolig ha en positiv sammenheng med tillit til leder neste dag. Vi antar derfor at:

Hypotese 3b: Det er en positiv sammenheng mellom daglig tilfredsstillende av behovet for kompetanse og opplevelsen av tillit til leder neste dag.

Behovet for tilhørighet og tillit til leder. Behovet for å føle seg knyttet til andre er det sosiale aspektet av selvbestemmelsesteorien og er viktig for opplevelsen av indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000; Hetland et al., 2011). Behovet for tilhørighet har videre en sammenheng med opplevelsen av tillit til leder (Valcke, Hiel, Onraet & Dierckx, 2020). Adams (2014) hevder at tilfredsstillende av tilhørighetsbehovet og tillit er to sider av samme sak. Tillit kan ikke eksistere uten et sammenhengende nettverk av positive relasjoner (Adams, 2014), eksempelvis til en leder på en arbeidsplass. En arbeidstaker som får tilfredsstillende behovet for tilhørighet av sin leder, vil også oppleve mer tillit til sin leder. Tilliten mellom medarbeider og leder gjør det mulig å ha mer sosiale utvekslinger (Cropanzano & Mitchell, 2005) mellom partene. Dette vil igjen tilfredsstillende tilhørighetsbehovet, som videre vil øke medarbeiderens tillit til lederen sin (Adams, 2014). En forholdsvis ny studie fant en positiv sammenheng mellom opplevelse av tilhørighet og tillit (Valcke et al., 2020). Ifølge studien er tillit (til leder) best oppnådd gjennom at man føler seg tilknyttet noen. I dette tilfellet vil tilfredsstillende av behovet for tilhørighet gjøre at en arbeidstaker føler seg tilknyttet og

oppleve å ha tillit til sin leder. I tillegg vil tilfredsstillelse av de psykologiske behovene (i dette tilfellet tilhørighet) føre til vekst og velvære (Deci & Ryan, 2000) som er fordelaktig for å ha tillit til sin leder (Men et al., 2021). Jevnlige positive interaksjoner mellom leder og medarbeider vil kunne skape en meningsfull leder-medarbeider-relasjon (Kovjanic et al., 2013) som tilfredsstillende behovet for tilhørighet (Hetland et al., 2011; Ng, 2017). En annen ny studie fant også en positiv sammenheng mellom behovet for tilhørighet og tillit til leder (Men et al., 2021). I denne studien er behovet for tilhørighet trukket frem som en spesielt viktig forløper for tillit til leder. Særlig i turbulente tider vil medarbeideren ha et større behov for tilhørighet (Men et al., 2021).

Når behovet for tilhørighet blir tilfredsstillt blant medarbeidere, vil også tillit sitt nærliggende konsept, psykologisk trygghet øke (Gagne, 2014). Dette manifesterer seg gjennom at medarbeideren i større grad deler bekymringer, stiller spørsmål og tar mer interpersonlig risiko med eksempelvis sin nærmeste leder. Ifølge Gagne (2014) vil tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet føre til psykologisk trygghet, fordi tilfredsstillelsen av behovet gir en opplevelse av sikkerhet. Når medarbeideren ikke opplever å ha en sikker relasjon med eksempelvis sin leder, kan dette føre til mistillit (Schraggeová & Stupková, 2021). Derimot når man har en sikker eller trygg relasjon, er det således grunn til å tro at relasjonen fører til tillit til leder. Å stille spørsmål og ta interpersonlig risiko vil igjen oppleves som mindre risikabelt (Gagne, 2014). Medarbeideren vil følgelig oppleve at det er mindre interpersonlige kostnader knyttet til å stille spørsmål, være kritisk og ta feil (Gagne, 2014), samt trolig være mer motivert til å være i en sårbar posisjon.

Så langt vi vet er det mangel på studier som undersøker sammenhengen mellom daglig tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet og tillit til leder neste dag. Likevel, har Deci og Ryan (2000) argumentert teoretisk for at endringer i motivasjon kan komme som følge av daglige endringer i tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet. I tillegg hevdes det at tillit er et

fenomen som kan variere på daglig basis. Medarbeidernes tillit til leder er noe som bygges og vedlikeholdes i daglige situasjoner når medarbeideren utfører daglige arbeidsoppgaver (Savolainen & López-Fresno, 2014; Taina & Palmira Lopez, 2013; Ötken & Cenkci, 2012). En studie fant at tillits nærliggende fenomen, psykologisk trygghet, varierer på daglig basis (Weston, 2016). Weston (2016) fant også at daglige endringer i jobbensgjement påvirket psykologisk trygghet på daglig basis. På bakgrunn av sosial utvekslingsteori (Cropanzano & Mitchell, 2005) kan det tenkes at leder og medarbeider har daglige variasjoner i sosiale utvekslinger som i ulik grad kan imøtekomme medarbeiderens behov for tilhørighet. Det kan tenkes at dette igjen fører til at medarbeideren neste dag kan oppleve sin leder som tillitsverdig (Men et al., 2021) og dermed utvikle tillit til sin leder neste dag.

Tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet gjør at medarbeidere opplever tilknytning og sikkerhet i relasjonen med lederen sin, så vel som velvære. Høy grad av opplevd tilknytning og velvære vil være med på å øke sosiale utvekslinger mellom leder og medarbeider, som videre fører til økt tillit. Tilfredsstillelsen av behovet for tilhørighet kan variere på daglig basis og kan predikere diverse utfall neste dag (Fouk et al., 2019). I tillegg er tillit (til leder) et fenomen som kan bli predikert påfølgende dag av ulike variabler (Evraire et al., 2021). Derfor antar vi at:

Hypotese 3c: Det er en positiv sammenheng mellom daglig tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet og opplevelsen av tillit til leder neste dag.

De basale psykologiske behovene medierer forholdet mellom transformasjonsledelse og tillit til leder

Det finnes flere mekanismer som kan forklare hvordan transformasjonsledelse kan ha en sammenheng med påfølgende opplevelse av tillit til leder neste dag. Ifølge Ng (2017) kan en motivasjonell mekanisme forklare sammenhengen mellom transformasjonsledelse og ulike utfallsmål, som eksempelvis tillit til leder. Dette kan forklares ved at en transformasjonsleder

motiverer medarbeidere til å være selvsikre og prestere utover egne forventninger ved å imøtekomme den enkelte medarbeiders behov (Ng, 2017). Mer spesifikt kan transformasjonsledere imøtekomme og tilfredsstillende de psykologiske behovene til medarbeiderne og dermed skape indre motivasjon hos medarbeiderne (Jensen & Bro, 2018). Når en leder imøtekommer en medarbeiders psykologiske behov, vil det forekomme en gjensidig sosial utveksling (Cropanzano & Mitchell, 2005), der medarbeiderne til gjengjeld er motiverte til å ha tillit til sin leder. På denne måten ser de psykologiske behovene ut til å fungere som mellomliggende variabel mellom transformasjonsledelse og tillit til leder (Jensen & Bro, 2018; Kovjanic et al., 2013; Kovjanic et al., 2012). Likevel kan det være unike mekanismer som fungerer bak de individuelle psykologiske behovene, som oppgaven følgelig skal argumentere for.

Mennesker må føle at de er agenter i eget liv og at deres atferd er selv-initiert for at de skal være indre motiverte (Deci & Ryan, 2000). En slik motivasjon kan påvirke hvorvidt mennesker utvikler tillit til sin leder, eller ikke. En transformasjonsleder kan trolig ha en positiv sammenheng med medarbeiderens tillit til sin leder (Dirks & Ferrin, 2002; Gillespie & Mann, 2004; Legood et al., 2021). Når transformasjonsleder utviser individuell omtanke ved å legge til rette for en mer autonom arbeidshverdag for medarbeideren, vil det kunne tilfredsstillende behovet for autonomi (Kovjanic et al., 2012). En leder-medarbeiderrelasjon fungerer bedre når autonomibehovet blir tilfredsstilt (Deci & Ryan, 2014), og vil videre føre til at medarbeideren er motivert til å ha en god relasjon med sin leder, basert på gjensidige sosiale utvekslinger (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ifølge Deci og Ryan (2014) kan tilfredsstillende av autonomibehovet fostre frem nære relasjoner basert på tillit, trolig på bakgrunn av positive sosiale utvekslinger (Cropanzano & Mitchell, 2005). Slik at det er grunn til å tro at daglig tilfredsstillende av behovet for autonomi medierer sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og tillit til leder neste dag, også på daglig nivå.

Videre kan transformasjonsledere gjøre den enkelte medarbeider trygg på at han eller hun kan ta interpersonlig risiko uten å frykte konsekvenser (Carmeli et al., 2014), fordi transformasjonsledere har signalisert en forventning om at medarbeideren har ferdigheter til å mestre miljøet (Pillai & Williams, 2004; Salanova, Lorente, Chambel & Martínez, 2011). Transformasjonsledelse har et stort fokus på å bygge opp hver enkelt medarbeiders ferdigheter, evner og kunnskaper (Kovjanic et al., 2012), slik at de effektivt kan mestre arbeidsmiljøet. Behovet for kompetanse blir tilfredsstilt når medarbeider opplever å effektivt mestre miljøet (Deci & Ryan, 2000; Ng, 2017). Ved gjentatte mestringsopplevelser vil medarbeideren føle seg kompetent og utvikle mestringsforventning (Bandura, 1977). Studier har vist at det er en positiv sammenheng mellom mestringsforventning, voice behavior og trygghet til å ta interpersonlig risiko (Liu, Zhu & Yang, 2010; Roussin et al., 2018). Disse atferdene er indikasjoner på at tillit til leder er til stede (Son, 2019). Falcone og Castelfranchi (2004) hevder i sin studie også at tillit er dynamisk og blir påvirket av erfaringer, interaksjoner med mennesker og miljøet man opererer i. Når transformasjonsleder tilfredsstiller behovet for kompetanse hos sin medarbeider, vil dette føre til velvære og at medarbeider opplever å mestre miljøet effektivt (Deci & Ryan, 2000; Men et al., 2021). Det vil kunne foregå en sosial utveksling hvor medarbeider i gjengjeld får en dypere relasjon med og opplever tillit til sin nærmeste leder (Cropanzano & Mitchell, 2005; Men et al., 2021). Vi antar dermed på bakgrunn av tidligere empiri og forskning at daglig tilfredsstillelse av behovet for kompetanse medierer sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og tillit til leder neste dag.

Til slutt er transformasjonsledelse en form for støttende ledelse, der leder utvikler en nær eller dyp relasjon med medarbeiderne (Ng, 2017). Flere studier har vist en direkte sammenheng mellom transformasjonsledelse og tillit til leder (Dirks & Ferrin, 2002; Gillespie & Mann, 2004; Legood et al., 2021; Podsakoff et al., 1990). Transformerende ledere kan

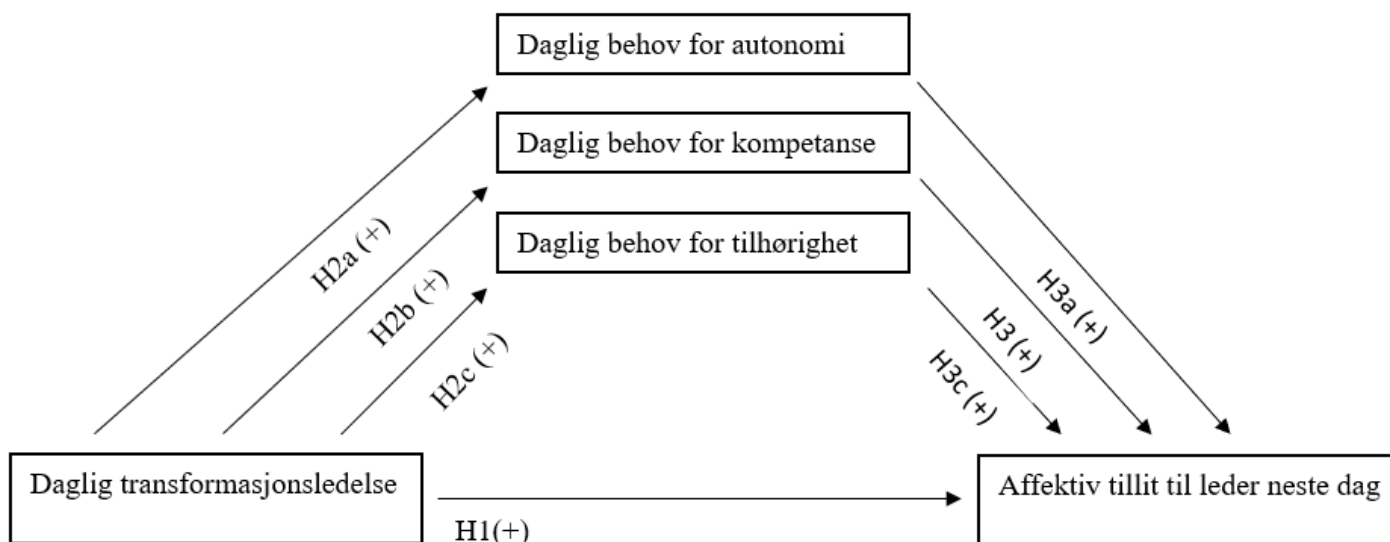
tilfredsstille medarbeidernes behov for tilhørighet gjennom å gi dem en opplevelse av å ha en sikker tilknytning til andre (Ng, 2017), eksempelvis sin leder. Når en transformasjonsleder utviser individuell omtanke kan medarbeider og leder utvikle en dypere relasjon som igjen kan tilfredsstille behovet for tilhørighet (Ng, 2017). Individuell omtanke er ifølge Ng (2017) en nøkkelfaktor for at kvaliteten på relasjonen skal vokse mellom medarbeider og leder. Dette skjer blant annet gjennom at respekt og tillit utvikles og at lederen investerer tid og innsats til å pleie langsiktige relasjoner (Ng, 2017). Når behovet så er tilfredsstilt vil dette skape en tryggere arena for medarbeider til å dele bekymringer, stille spørsmål og ta interpersonlig risiko (Gagne, 2014), eksempelvis til sin leder. Slike atferder er indikasjoner på at psykologisk trygghet er til stede (Son, 2019). Gagne (2014) hevder også at når en sikkerhet eller trygghet er etablert vil dette kunne utvikle tillit sitt nærliggende konsept, psykologisk trygghet. Således er det naturlig å anta at på dager der transformasjonsledere gir medarbeidere en opplevelse av å ha en sikker tilknytning til sin leder vil behovet for tilhørighet tilfredsstilles, som igjen vil kunne føre til økt opplevelse av tillit til leder neste dag.

På bakgrunn av teori og empiri som har funnet sammenhenger mellom transformasjonsledelse, hvert av de basale psykologiske behovene og tillit til leder, også på daglig basis, så foreslår vi følgende hypoteser:

Hypotese 4a: Daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi medierer sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og opplevelsen av tillit til leder neste dag

Hypotese 4b: Daglig tilfredsstillelse av behovet for kompetanse medierer sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og opplevelsen av tillit til leder neste dag

Hypotese 4c: Daglig tilfredsstillende av behovet for tilhørighet medierer sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og opplevelsen av tillit til leder neste dag



Figur 1: Integrert modell for studiens hypoteser

Notat: H4a, H4b og H4c er de psykologiske behovenes medierende rolle i sammenhengen mellom transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag

Metode

Forskningsdesign

For å undersøke hvorvidt de basale psykologiske behovene medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og tillit til leder på daglig basis har vi benyttet data fra en kvantitativ dagbokstudie. I samarbeid med Sjøkrigsskolen ble det sendt ut et standardisert spørreskjema som respondentene skulle svare på i 30 sammenhengende dager. I forkant av den daglige datainnsamlingen ble det også utdelt et generelt spørreskjema som kadettene skulle svare på. Et dagbokdesign og bruk av daglig datainnsamling gjør det mulig å undersøke og dekke behovet for å forstå daglige endringer i affekt, atferd, interpersonlige interaksjoner og arbeidsrelaterte hendelser (Fisher & To, 2012). Man kan også undersøke konsekvenser av eksempelvis daglig transformasjonsledelse på daglig tilfredsstillende av de basale

psykologiske behovene og affektiv tillit til leder neste dag i et korttidsperspektiv (Sonntag, Dormann & Demerouti, 2010; Wickham & Knee, 2013)

Utvalg

Utvalget bestod i utgangspunktet av 78 kadetter ved Sjøkrigsskolen. Én av kadettene deltok imidlertid ikke på seilassen, slik at det endelige utvalget bestod av 77 kadetter.

Responsraten på det generelle spørreskjemaet ble dermed 98,7%. Det totale utvalget bestod av 70 mannlige (89,7%) og 8 kvinnelige (10,3%) respondenter. Alder ble utelukket fra spørreskjemaet av konfidensielle årsaker, ettersom dette kan virke avslørende grunnet en skjev kjønnsfordeling. Kadettene ble delt inn i ni lag og bestod av åtte til ni lagsmedlemmer.

Basert på dataene fra dagbokstudien, hadde transformasjonsledelse en responsrate på 91,7%. Responsraten var 92,2% for behovet for autonomi, 92,3% for behovet for kompetanse, 91,7% for behovet for tilhørighet og 89,3% for affektiv tillit til leder.

Prosedyre

Som en del av kadettene lederutdanning, dro de høsten 2016 på obligatorisk tokt med seilskipet Statsraad Lehmkuhl fra Norge til USA over Atlanterhavet. Om bord på skipet fungerte kadettene som mannskap og medlemmene innad i hvert lag rullerte på lederrollen. Formålet med ledertreningen var å utvikle og teste kritiske og operative lederegenskaper, samt utvikle samarbeidsferdigheter innad i lagene. I tillegg skulle de lære og mestre nødvendige skipsferdigheter. Studien baserte seg på at kadettene daglig svarte på et standardisert spørreskjema over 30 dager, etter endt vaktskifte. Herunder skulle de på daglig basis vurdere blant annet lederstilen til lederen, tillit til leder og tilfredsstillelse av de basale psykologiske behovene.

Etikk

Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) vurderte studien som meldepliktig. Dermed ble studien innmeldt og senere godkjent av NSD. For å gjennomføre studien var det en forutsetning at alle data ble behandlet konfidensielt. Dette innebærer at deltakerne ikke kan bli identifisert etter datainnsamling. Måten dette ble gjort på var at de ble tildelt en unik kode som ble knyttet opp mot spørreskjemaet. Kodelisten ble senere destruert om bord på skipet. I forkant av studien ble det også innhentet informert samtykke fra alle kadettene.

For å ytterligere opprettholde konfidensialitet til deltakerne, har vi ikke inkludert alder som variabel i studien vår. Ettersom det var få kvinnelige deltagere i studien vil alder kunne være en avslørende variabel.

Dataene ble innhentet etter endt vaktskifte og over en lengre periode. Et slikt dagbokdesign kan medføre belastning og oppleves anstrengende for deltakerne og krever dermed nødvendige etiske vurderinger. Derfor ble det i forkant av taktet gitt grundig gjennomgang av studiens nytteverdi og relevans både for kadettene og andre interessenter.

Måleinstrumenter

Både det daglige og generelle spørreskjemaet er utarbeidet med utgangspunkt i standardiserte og etablerte skalaer (Carless, Wearing & Mann, 2000; McAllister, 1995; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010). Måleinstrumentene ble tilpasset den daglige bruken og den militære konteksten. Ord som eksempelvis «medarbeider» ble erstattet med ordet «kadett» og ord som «lag» erstattet ord som «team/gruppe». I tillegg ble skalaene kortet ned for å egne seg til daglig bruk, samt det ble lagt til eksempelvis «I løpet av de seneste 24 timene...» og «I løpet av siste vakt...». Metoden «*translation-back-translation*» ble også brukt for å oversette alle måleinstrumentene til norsk. Ved gjennomføring og testing av måleinstrumentene var utfyllingstiden på mellom 5-7 minutter.

Dette sammenfaller tilsynelatende godt med Reis og Gable (2000) sine anbefalinger vedrørende utmattelse ved utfylling av spørreskjemaer og mulig frafall i dagbokstudier.

Daglig transformasjonsledelse. Vi målte daglig transformasjonsledelse ved bruk av «global transformational leadership scale» (GLT). Skalaen består av syv ledd og er utviklet av Carless, Wearing og Mann (2000). Eksempler på spørsmål fra skalaen er «i løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt vært tydelig på sine verdier og praktisert i tråd med det som uttrykkes» og «i løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt forholdt seg til mannskapet som enkeltindivid, støttet og oppmuntret deres utvikling». Kadettene besvarte leddene på en 5-punkts Likert skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). I studien vår hadde daglig transformasjonsledelse en gjennomsnittlig Cronbachs Alpha på .80 og varierte fra .68 til .90.

Daglig tilfredsstillelse av de basale psykologiske behovene. For å måle daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet brukte vi 9 ledd hentet fra «*Work-related basic need satisfaction scale*» (W-BNS) som er utviklet av Van den Broeck og kolleger (2010). Eksempler på leddene er «i dag føler jeg at jeg har blitt tvunget til å gjøre ting jeg ikke har lyst å gjøre» (autonomi) «har jeg følt at jeg til og med har kunnet løse de aller vanskeligste oppgavene» (kompetanse) og «har jeg følt at jeg har kunnet snakke om ting som virkelig betyr noe for meg» (tilhørighet). Kadettene besvarte leddene på en 5-punkts Likerts skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). I studien vår hadde behovet for autonomi en gjennomsnittlig Cronbachs Alpha på 0.40 og varierte fra .19 til .66. Dette er en lav reliabilitet. Imidlertid har Martinez-Corts, Demerouti, Bakker og Boz (2015) påpekt at lav reliabilitet kan forekomme i dagbokstudier ved lav forekomst av fenomenet og når man benytter seg av få ledd i et spørreskjema, som eksempelvis i vårt tilfelle i målingen av behovet for autonomi. Behovet for kompetanse hadde gjennomsnittlig Cronbachs Alpha på .59 og varierte fra .24 til

.80. Tilhørighetsbehovet hadde en gjennomsnittlig Cronbachs Alpha på .65 og varierte fra .41 til .86.

Tillit til leder. Tillit til leder ble målt ved å bruke tre ledd hentet fra McAllister (1995) sin «*Affect- and cognition-based trust*»-skala. Eksempel på ledd fra spørreskjemaet er «I løpet av siste vakt har jeg delt mine problemer med vedkommende, og vært trygg på at han/hun ville reagere konstruktivt og med omsorg». Kadettene svarte på leddene på en 5-punkts Likert skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig), hvor høye skårer indikerer høy tillit til leder. Tillit til leder hadde en gjennomsnittlig Cronbachs Alpha på .80 og varierte fra .66 til .90.

Statistiske analyser

Studien innebar 30 repeterte målinger som ble hentet fra 77 kadetter, noe som gir 2336 potensielle måletidspunkt. Ettersom studien undersøkte hvordan de psykologiske behovene medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag, var det behov for å ta i bruk flernivåanalyser. Dataene representerer dermed varians som kan forklares av endringer innad i individene.

Vi brukte forskjellige statistikkprogrammer for å undersøke og analysere dataene. SPSS versjon 27 ble brukt for å kode, presentere deskriptiv data og undersøke reliabiliteten på daglig nivå. For å kunne vite om vi hadde tilstrekkelig varians på dagnivå til å undersøke sammenhengene mellom våre studievariabler fra dag til dag, måtte vi beregne en nullmodell. Vi beregnet vår nullmodell og testet hypotesene i et bayesiansk rammeverk. Et slikt rammeverk gjør det mulig å evaluere relativ støtte for og imot en nullhypotese og gir oss en mer informativ fortolkning av sammenhengene vi undersøker (Hoprekstad, Hetland & Einarsen, 2021; Muthén & Asparouhov, 2012). Programmet Mplus versjon 7.4 ble dermed tatt i bruk (Muthén & Muthén, 1998), ettersom programmet baserer seg på bayesiansk statistikk og dataene var flernivådata. Vi brukte en bayesiansk estimator i Mplus versjon 7.4 for blant annet å beregne modellen vår, korrelasjonene, regresjonskoeffisientene og

medieringen mellom variablene i studien vår. Vi brukte 95% troverdighetsintervall ('credibility interval') for å evaluere modellens parametere. I tillegg hadde vi en bayesiansk enhalet p-verdi, for å unngå muligheten for at effekten gikk motsatt vei av våre postulerede hypoteser. Vi gjorde analysen ved å bruke to «Markov Chain Monte Carlo»-kjeder med 10000 gjentakelser, for å sikre tilstrekkelig presisjon i bakre ('posterior') fordeling. Videre måtte vi vurdere 'model fit' ved å bruke posterior prediktiv p-verdi ('posterior predictive p value'). P-verdien var under .000 og hadde en 95% konfidensintervall for forskjellen mellom observerte og repliserte 'chi-square' som ikke krysser null. Dette indikerer en dårlig 'fit' (Muthén & Asparouhov, 2012).

For å undersøke hvordan transformasjonsledelse påvirket tillit til leder neste dag, lagde vi en tidsforskjøvet variabel. Transformasjonsledelse og de psykologiske behovene ble analysert på samme dag og tillit til leder ble analysert neste dag. Dermed kan vi med litt større sannsynlighet anta at transformasjonsledelse påvirker tillit til leder gjennom de psykologiske behovene. Analysen ble gjennomført i en flernivå parallell medieringsmodell.

Resultater

Deskriptiv statistikk

Tabell 1 viser en oversikt over gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom studievariablene.

Tabell 1

Gjennomsnitt, standardavvik og estimerte korrelasjoner mellom studievariablene.

	M	SD	1	2	3	4	5
1. Transformasjonsledelse	3.58	.25	(.80)	.04	-.06	.20	.27*
2. Behovet for autonomi	3.55	.38	.17**	(.40)	.66**	.47**	.22
3. Behovet for kompetanse	3.49	.43	.17**	.29**	(.59)	.24*	.09

4. Behovet for tilhørighet	3.81	.32	.24**	.29**	.29**	(.65)	.41**
5. Affektiv tillit til leder	3.30	.52	.16**	.07**	.06**	.19**	(.80)

Notat: Reliabilitetskoeffisientene (Cronbachs Alpha) til skalaene i studien vises i parentes langsmed diagonalen på tabellen. Korrelasjoner på dagnivå ligger under diagonalen, mens personnivå ligger over.

Korrelasjonene under reliabilitetskoeffisientene er korrelasjoner på dagnivå innad et individ, mens korrelasjonene over reliabilitetskoeffisientene er mellom individer på dagnivå.

* $p = .05$, ** $p = .01$. $n = 77$. Antall måletidspunkt = 2237.

På dagnivå var alle korrelasjonene positive og signifikante. Fra tabellen kan man se at det var en positiv signifikant korrelasjon mellom transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder ($r = .16$, $p = .01$). Transformasjonsledelse hadde også positive og signifikante korrelasjoner med behovet for autonomi ($r = .17$, $p = .01$), behovet for kompetanse ($r = .17$, $p = .01$) og behovet for tilhørighet ($r = .24$, $p = .01$). Videre framgår det at affektiv tillit til leder har positive signifikante korrelasjoner med behovet for autonomi ($r = .07$, $p = .01$), behovet for kompetanse ($r = .06$, $p = .01$) og behovet for tilhørighet ($r = .19$, $p = .01$).

Flernivåanalyser

Ved bruken av flernivåanalyse undersøkte vi om transformasjonsledelse, de basale psykologiske behovene og affektiv tillit til nærmeste leder neste dag viste variasjon på person og dagnivå. Dette ble gjort ved å undersøke nullmodellen for de ulike variablene. For transformasjonsledelse kunne 81% av den totale variansen tilskrives daglige variasjoner innad i individ og 19% mellom individer. For behovet for autonomi kunne 55% av den totale variansen tilskrives innad individ varians, mens 45% tilskrives mellom individer. For behovet for kompetanse kunne 67% av den totale variansen tilskrives variasjoner innad individ, mens 33% var varians mellom individer. For tilhørighetsbehovet kunne 52% av den totale variansen forklares av innad individer, mens 48% kunne forklares mellom individer. For utfallsvariabelen affektiv tillit til leder kunne 71% tilskrives varians innad i individet og 29%

kunne tilskrives varians mellom individer. Tabell 2 viser resultatene fra analysen av de direkte og indirekte effektene som har blitt foreslått i studiens hypoteser.

Tabell 2: *Flernivå parallell medieringsanalyse som viser direkteeffekter og de indirekte effektene mellom studievariablene*

	Medianestimat	SD	Enhalet P-verdi	95% credibility interval	
				Upper 2.5%	Lower 2.5%
Direkte effekten av transformasjonsledelse på affektiv tillit til leder	.17**	.03	.00	0.108	0.232
Direkteeffekten av transformasjonsledelse på de psykologiske behovene					
Behovet for autonomi	.17**	.02	.00	0.129	0.219
Behovet for kompetanse	.21**	.03	.00	0.161	0.264
Behovet tilhørighet	.23**	.02	.00	0.188	0.267
Direkteeffekter av de psykologiske behovene på affektiv tillit til leder					
Behovet for autonomi	.02	0.03	.32	-0.047	0.078
Behovet for kompetanse	-.01	0.03	.37	-0.063	0.044
Behovet for tilhørighet	.23**	.04	.00	0.157	0.296
De indirekte effektene av transformasjonsledelse på affektiv tillit til leder					
Behovet for autonomi	.00	.01	.32	-0.008	0.014
Behovet for kompetanse	-.00	.01	.37	-0.014	0.010
Behovet for tilhørighet	.05**	.01	.00	0.034	0.071

Notat: * $p = .05$, ** $p = .01$. $n = 77$. Antall måletidspunkt = 2237.

Resultatene fra flernivåanalysen (se Tabell 2) viser at transformasjonsledelse har en signifikant positiv sammenheng med affektiv tillit til leder neste dag (medianestimat = .17, 95% troverdighetsintervall [0.108, 0.232], enhalet $p = .00$, $R^2 = .050$, 95% troverdighetsintervall R^2 [.03, .07]). Dette gir støtte til hypotese 1 om at det er en positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag. Sammenhengene mellom transformasjonsledelse og behovet for autonomi (medianestimat = .17, 95% troverdighetsintervall [0.129, 0.219], enhalet $p = .00$, $R^2 = .028$, 95% troverdighetsintervall R^2 [.02, .04]), kompetanse (medianestimat = .21, 95% troverdighetsintervall [0.161, 0.264], enhalet $p = .00$, $R^2 = .031$, 95% troverdighetsintervall R^2 [.02, .05]) og tilhørighet (medianestimat = .23, 95% troverdighetsintervall [0.188, 0.267], enhalet $p = .00$, $R^2 = .061$, 95% troverdighetsintervall R^2 [.04, .08]) var også signifikante og dermed ble hypotese 2a, 2b og 2c støttet. Dette tilsier at det er en positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og tilfredsstillelse av alle de basale psykologiske behovene samme dag. I tillegg viser resultatene en samlet ('overall') forklart varians 'within' av prediktor for utfallsvariablene, som behovet for autonomi (2,8%), behovet for kompetanse (3,1%) og behovet for tilhørighet (6,1%). Videre viser resultatene en samlet forklart varians for affektiv tillit til leder neste dag (5%). Dette vil si at 'within' prediktor kan forklare en prosentandel av forklart varians 'within' av utfallsvariablene.

Når det gjelder sammenhengen mellom de basale psykologiske behovene og affektiv tillit til leder, viser resultatene fra flernivåanalyse (se Tabell 2) at behovet for autonomi (medianestimat = .02, 95% troverdighetsintervall [-0.047, 0.078], enhalet $p = .32$) og kompetanse (medianestimat = -.01, 95% troverdighetsintervall [-0.063, 0.044], enhalet $p = .37$) ikke var signifikante. Dermed ble hypotese 3a og 3b ikke støttet. Behovet for tilhørighet (medianestimat = .23, 95% troverdighetsintervall [0.157, 0.296], enhalet $p = .00$) hadde imidlertid en signifikant positiv sammenheng med affektiv tillit til leder, som støtter hypotese

3c om at det er en positiv sammenheng mellom daglig tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet og opplevelsen av affektiv tillit til leder neste dag.

Resultater fra flernivåanalysen (se Tabell 2) viser at den positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder ikke blir mediert av behovet for autonomi (medianestimat = .00, 95% troverdighetsintervall [-0.008, 0.014], enhalet $p = .32$) og behovet for kompetanse (medianestimat = -.00, 95% troverdighetsintervall [-0.014, 0.010], enhalet $p = .37$). Sammenhengene var ikke signifikant og dermed fikk ikke hypotese 4a og hypotese 4b støtte. Imidlertid viser resultatene fra flernivåanalysen at den positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag blir mediert gjennom behovet for tilhørighet (medianestimat=.05, 95% troverdighetsintervall [0.034, 0.071], enhalet $p = .00$). Dermed fikk hypotese 4c støtte.

Som følge av en dårlig fit for den helhetlige medieringsmodellen som er brukt i analysene, undersøkte vi i tillegg en alternativ modell, som kun inneholdt de signifikante stiene og den indirekte effekten gjennom behovet for tilhørighet. Videre vurderte vi den nye modell fit opp mot den gamle. Den nye modell fit viste derimot en p-verdi på litt over .5 og hadde en 95% konfidensintervall, hvor forskjellen mellom observerte og repliserte 'chi-square' krysser null. Dette indikerer dermed en god modell fit (Muthén & Asparouhov, 2012).

Diskusjon

Ettersom arbeidsmarkedet og omgivelser vi i dag møter er preget av usikkerhet og hyppige endringer, er organisasjoner avhengig av motiverte medarbeidere som tør å ta interpersonlig risiko, fremme nye ideer og samarbeide med sine ledere for å skape organisatorisk vekst. Dette krever blant annet at den enkelte medarbeider har vilje til å sette seg selv i en sårbar posisjon og ha positive forventninger om lederens intensjoner. Ettersom tillit er et svært dynamisk fenomen er det enda viktigere at ledere klarer å utvikle tillit til sine

medarbeidere, også på en daglig basis. Med bakgrunn i selvbestemmelsesteorien og sosial utvekslingsteori, antok vi at transformerende ledere kunne fostre frem affektiv tillit til leder hos sine medarbeidere gjennom å tilfredsstille en medarbeiders basale psykologiske behov. Formålet med denne studien var dermed å undersøke den antatte positive sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag, og hvorvidt denne sammenhengen medieres gjennom daglige variasjoner i tilfredsstillelsen av de basale psykologiske behovene.

Resultatene støttet hypotese 1 om at daglig transformasjonsledelse hadde en positiv sammenheng med affektiv tillit til leder neste dag, og er i tråd med etablert teori og tidligere empiri (Breevaart & Zacher, 2019; Dirks & Ferrin, 2002; Legood et al., 2021). Videre viste resultatene en signifikant positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette støtter hypotese 2a, 2b og 2c. En del av de resterende resultatene var overraskende og stod i kontrast med teori, de antatte hypotesene og tidligere forskning (Cropanzano & Mitchell, 2005; Roussin et al., 2018). Behovet for autonomi og kompetanse hadde ingen signifikant sammenheng med affektiv tillit til leder neste dag. Derimot hadde behovet for tilhørighet en signifikant positiv sammenheng med affektiv tillit til leder neste dag. Dette støtter ikke hypotese 3a og 3b, men gir støtte til hypotese 3c. Avslutningsvis fant vi ingen støtte for hypotese 4a og 4b, da sammenhengen mellom transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag ikke ble mediert av behovet for autonomi og kompetanse. Imidlertid fant vi støtte for hypotese 4c, da den positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag ble mediert gjennom daglig tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet. Vi vil i fortsettelsen drøfte studiens funn i sammenheng med de postulerte hypotesene, relevant teori og empiri.

Daglig transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag

Som forventet, viste resultatet av flernivåanalysen (se Tabell 2) en positiv hovedeffekt av daglig transformasjonsledelse på medarbeidernes opplevelse av affektiv tillit til leder neste dag (medianestimat = .17, 95% troverdighetsintervall [0.108, 0.232], enhalet $p = .00$, $R^2 = .050$, 95% troverdighetsintervall R^2 [.03, .07]). Dette støtter hypotese 1, og indikerer at på dager der medarbeidere opplever leder som transformerende rapporterer kadettene høyere nivåer av opplevd tillit til sin nærmeste leder neste dag. Dette funnet samsvarer med tidligere teori og empiri som argumenterer for en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og den enkelte medarbeiders tillit til leder (Butler Jr et al., 1999; Gillespie & Mann, 2004; Legood et al., 2021).

Som tidligere nevnt, bestod utvalget av 78 kadetter på tokt og de hadde daglige interaksjoner med sin nærmeste leder. Den positive sammenhengen vi fant mellom daglig transformasjonsledelse og tillit til leder neste dag kan forklares med at det forekommer sosiale utvekslinger mellom leder og kadettene på daglig basis om bord i skuten. Når transformasjonsleder imøtekommer kadettens behov, vil dette pleie deres relasjon. Leder signaliserer også velvilje til kadettene, noe som antas å redusere usikkerhet samt gjøre leder mer troverdig for kadettene (Butler Jr et al., 1999; Legood et al., 2021). Sosial utviklingsteori påpeker også at utvekslingsprosessen vil ha påvirkning på senere atferd (Cropanzano & Mitchell, 2005), noe som kan forklare hvorfor transformasjonsledelse foster frem tillit den neste dagen.

Likevel er det verdt å påpeke at effekten av transformasjonsledelse på tillit til leder neste dag ikke er så stor. Dette kan forklares på bakgrunn av to årsaker. Den ene årsaken er teoretisk og dreier seg om at tillit er en prosess (Connell, Ferres & Travaglione, 2003) og medarbeider kan bruke lang tid på å bygge opp tillit til sin nærmeste leder. Som nevnt, rullerte kadettene på lederrollen etter noen dager. En transformerende leder kan dermed ha en liten

innvirkning på tillit den neste dagen, fordi lederen trenger trolig lenger tid (og uten rulling av lederrollen) for at effekten skal bli større. Den andre årsaken til de lave regresjonskoeffisientene kan skyldes bruken av dagbokstudiedesign, sammenlignet med et mer tradisjonelt longitudinelt design med flere målinger over lengre tid. Sannsynligvis vil medarbeider ha lengre tid til å få en dypere relasjon med sin leder og bygge opp tilliten i et langtidsperspektiv. Dermed er det også mer naturlig å kunne forvente en sterkere effekt av transformasjonsledelse på affektiv tillit til leder. Det har blitt påpekt i en studie at lave regresjonskoeffisienter kan skyldes bruken av dagbokdesign og mindre variasjoner i utvalget (Gleser & Ihlevich, 1969), noe som stemmer overens med vårt design og data. Eksempelvis fant en krysseksjonell studie en sterkere sammenheng mellom transformasjonsledelse og tillit til leder (Dirks & Ferrin, 2002), sammenlignet med de samme variablene i en dagbokstudie (Breevaart & Zacher, 2019). Dette kan forklare hvorfor vi fant en signifikant, men svak sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag.

Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og de basale psykologiske behovene

Videre viste resultatene fra flernivåanalysen (se Tabell 2) signifikante positive sammenhenger mellom daglig transformasjonsledelse og daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette samsvarer med våre postulerte hypoteser, tidligere teori og empiri (Hetland et al., 2011; Jensen & Bro, 2018; Kovjanic et al., 2013; Kovjanic et al., 2012). Vi fant således støtte for hypotese 2 a, 2b og 2c.

En grunnsetning innenfor transformasjonsledelsesteorien er at en slik leder klarer å møte de individuelle behovene til sine medarbeidere (Bass, 1985). Resultatene våre, i likhet med tidligere forskning, antyder at en transformerende leder er i stand til å møte de individuelle behovene til sine medarbeidere (Hetland, 2004), eksempelvis de basale psykologiske behovene. Dette støtter opp under antagelsen om at transformasjonsledelse er en

støttende, relasjonsorientert og motiverende lederstil (Bass, 1985; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Hetland et al., 2011; Ng, 2017). Transformasjonsledelsesprosesser har blitt foreslått av Shamir, House og Arthur (1993) til å føre til indre motivasjon. Siden transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med tilfredsstillelse av de psykologiske behovene, kan tilfredsstillelse av behovene være et viktig redskap en transformerende leder bruker for å skape indre motivasjon hos sine medarbeidere. I lys av disse resultatene kan det tenkes at den indre motivasjonen kommer som følge av at leder på daglig basis tilfredsstiller de psykologiske behovene (Deci & Ryan, 2000). Resultatene for hypotese 2a, 2b og 2c skal følgelig bli ytterligere diskutert.

Som postulert i hypotese 2a, samsvarer resultatene fra flernivåanalysen (se Tabell 2) at det er en signifikant positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og tilfredsstillelse av behovet for autonomi samme dag. Dette betyr at når leder er transformerende gir de sine medarbeidere muligheter til å ta frie valg, utvikle seg på eget initiativ i løpet av en arbeidsdag og føle seg autonome (Jensen & Bro, 2018). Den transformerende lederen klarer dermed på daglig basis å tilfredsstille behovet for autonomi. Det kan tenkes at en transformerende leder er i stand til å tilfredsstille behovet for autonomi på daglig basis ved å utvise individuell omtanke og tilrettelegge for medarbeiderens behov for å handle på eget initiativ.

Resultatene viste også at daglig transformasjonsledelse hadde en positiv sammenheng med daglig tilfredsstillelse av behovet for kompetanse, noe som støtter hypotese 2b. Dette er i samsvar med tidligere empiri og forskning som sier at transformasjonsledere har en positiv innvirkning på tilfredsstillelse av behovet for kompetanse (Hetland et al., 2011; Kovjanic et al., 2013; Kovjanic et al., 2012). Når leder er transformerende tilrettelegger de for at medarbeiderne kan lykkes i utfordrende oppgaver, støtter dem for å oppnå ønskede utfall og gir dem optimale utfordringer (Jensen & Bro, 2018; Van den Broeck et al., 2016).

Transformasjonslederen kan på daglig basis investere tid på å bygge opp den enkelte medarbeiders evner og ferdigheter gjennom komponenten individuell omtanke (Kovjanic et al., 2012). Slik kan en transformerende leder daglig hjelpe medarbeideren til å utvikle seg mot sitt fulle potensiale (Hetland et al., 2011). En transformerende leder stiller dermed høye standarder til sin medarbeider (Hetland et al., 2011). Ved å gi optimale utfordringer vil en transformerende leder også kunne bidra til at kadettene får en opplevelse av indre motivasjon og flyt. Dette er også noe som vil tilfredsstillere behovet for kompetanse (Csikszentmihalyi, 2000; Deci & Ryan, 2000).

Som postulert i hypotese 2c viser resultatene fra flernivåanalysen (se Tabell 2) en positiv signifikant sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet samme dag. Det antyder at på dager der kadettene opplever leder som transformerende, vil lederen kunne tilfredsstillere den enkelte medarbeiders behov for tilhørighet samme dag. Dette funnet ser også ut til å sammenfalle med tidligere teori og empiri som sier at transformasjonsledere har en positiv innvirkning på tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet (Hetland et al., 2011; Jensen & Bro, 2018; Kovjanic et al., 2013; Kovjanic et al., 2012). Som nevnt kan forskning antyde at når medarbeidere møter turbulente og usikre tider, blir behovet for tilhørighet enda mer fremtredende (Men et al., 2021). Ut fra våre resultater ser det ut som at en transformerende leder er i stand til å raskt skape en opplevelse av tilhørighet og samhold, som gir utslag allerede samme dag som leder utøver transformerende atferd. Transformasjonsledelse har også blitt beskrevet som en relasjonsorientert form for ledelse, som utvikler sine medarbeidere til sitt fulle potensiale (Bass, 1985; Einarsen et al., 2007). En ytterligere forklaring på hvorfor en transformerende leder på daglig basis tilfredsstiller behovet for tilhørighet samme dag kan dermed være ved at de utviser individuell omtanke, møter den enkelte kadetts behov og viser at de oppriktig bryr

seg (Hetland et al., 2011). Slike atferder kan tilfredsstillende behovet for tilhørighet på daglig basis.

Til tross for at transformasjonsledelse hadde en signifikant positiv sammenheng med alle de psykologiske behovene, kan man se at transformasjonsledelse hadde tilsynelatende den sterkeste sammenheng med behovet for tilhørighet. Dette samsvarer med funnene til Hetland og kolleger (2011) og deres antagelse om at behovet for tilhørighet kanskje er et enda mer sosialt grunnleggende behov som er rotfestet i evolusjonen og biologien.

Sammenhengen mellom de basale psykologiske behovene og affektiv tillit til leder neste dag

I samsvar med hypotese 3c, viser resultatene fra flernivåanalysen (se Tabell 2) at daglig tilfredsstillende av behovet for tilhørighet har en positiv signifikant sammenheng med opplevelsen av affektiv tillit til leder neste dag. Det antyder at på dager der kadettene får tilfredsstillende behovet for tilhørighet vil de rapportere høyere nivåer av tillit til sin leder påfølgende dag. Dette ser ut til å støtte opp under tidligere empiri og teoretiske antagelser (Adams, 2014; Kovjanic et al., 2013; Men et al., 2021). Tilhørighetsbehovet hadde tilsynelatende den sterkeste sammenheng med affektiv tillit til leder neste dag. I tillegg var behovet for tilhørighet det eneste behovet som hadde en positiv sammenheng med affektiv tillit til leder neste dag. Dette ser imidlertid ut til å stemme overens med tidligere empiri og teoretiske antagelser, som sier at behovet for tilhørighet har den sterkeste sammenheng på flere utfall (hvorav noen av utfallene er av affektiv natur) (se; Kovjanic et al., 2013; Kovjanic et al., 2012; Men et al., 2021), sammenlignet med behovet for autonomi og kompetanse. Igjen kan dette tyde på at behovet for tilhørighet kanskje er mer grunnleggende når det kommer til å utvikle affektiv tillit til sin leder neste dag. Resultatene som støtter hypotese 3c kan videre bli forklart ved at kadettene jevnlig interaksjoner med sin leder kan redusere negative følelser og tilfredsstillende behovet for tilhørighet (Men et al., 2021). I tråd med sosial utvekslingsteori vil

en transformerende leder slik kunne utvikle relasjonen med hver enkelt kadett, som har påvirkning på deres senere atferd (Cropanzano & Mitchell, 2005; Pillai et al., 1999). Når kadettene behov for tilhørighet blir tilfredsstilt, ser det ut som at de er mer villige til å etablere positive forventninger og relasjoner med sin nærmeste leder (Men et al., 2021) og på denne måten oppleve affektiv tillit til sin leder neste dag.

Resultatene viste ikke en signifikant positiv sammenheng mellom daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi og kompetanse og affektiv tillit til leder neste dag. Dette stod også i kontrast med våre postulerte hypoteser, samt tidligere empiri og forskning (Fouk et al., 2019; Heyns & Rothmann, 2018; Men et al., 2021). Hypotese 3a og 3b fikk dermed ikke støtte. En mulig forklaring på hvorfor behovet for autonomi og kompetanse ikke har en signifikant sammenheng med affektiv tillit til leder neste dag, kan være at disse behovene er nærmere knyttet til kognitive former for tillit. Som nevnt, har tidligere litteratur gjort et skille mellom affektiv og kognitiv tillit (Dirks & Ferrin, 2002). Det har også blitt påpekt at ulike former for tillit kan ha ulike forløpere (Legood et al., 2021), i dette tilfellet de psykologiske behovene. Affektiv tillit referer til «emosjonelle bånd i en interpersonlig relasjon» (Legood et al., 2021) og behovet for tilhørighet omhandler i stor grad å ha meningsfulle relasjoner til andre. Dette er relativt overlappende konsepter (Adams, 2014) og kan forklare hvorfor vi kun ser at daglig tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet har en sammenheng med affektiv tillit til leder påfølgende dag. Kognitiv tillit derimot omhandler rasjonelle vurderinger om partens kvaliteter som evne og reliabilitet (Legood et al., 2021). Det kan dermed tenkes at når behovet for autonomi og kompetanse blir tilfredsstilt har de heller en mulig sammenheng med kognitiv tillit. Når medarbeideren får tilfredsstilt behovet for autonomi og kompetanse, så vil han eller hun se på sin leder som reliabel og evnesterk og kan således utvikle kognitive former for tillit (Johnson & Grayson, 2005). Det vil trolig forekomme sosiale utvekslinger når en leder tilfredsstiller en medarbeiders behov for

autonomi og kompetanse (Cropanzano & Mitchell, 2005). Likevel vil det ikke nødvendigvis som ved behovet for tilhørighet, utvikles en dypere relasjon som er viktig for utvikling av affektiv tillit (Legood et al., 2021). For behovet for autonomi og kompetanse er det trolig heller sosiale utvekslinger der kadettene utviser tiltro til lederens karakter og integritet som kjennetegnes av kognitive former for tillit (Cropanzano & Mitchell, 2005; Legood et al., 2021).

En forklaring på at tilfredsstillelse av behovet for autonomi ikke har en sammenheng med affektiv tillit til leder neste dag kan være autonomiens natur. Deci og Ryan (2000) beskriver behovet for autonomi som individuell av natur. Affektiv tillit til leder derimot baserer seg på emosjonelle bånd i mellommenneskelige relasjoner preget av gjensidige sosiale utvekslinger (Legood et al., 2021). Det kan derfor tenkes at om en kadett får tilfredsstilt sitt behov for autonomi, vil ikke dette nødvendigvis føre til en dypere relasjon. For at en kadett skal få behovet for autonomi tilfredsstilt krever ikke dette nødvendigvis en dypere relasjon med lederen. Det er heller noen grep lederen tar slik at det tilrettelegges for at kadettene skal kunne oppleve autonomi. Det kan tenkes at tilrettelegging ikke skaper et dypere bånd til lederen som kjennetegnes av affektiv tillit (Legood et al., 2021).

Resultatene viste at heller ikke daglig tilfredsstillelse av behovet for kompetanse hadde en sammenheng med affektiv tillit til leder neste dag. I likhet med behovet for autonomi, er det trolig ikke en følelsesmessig investering fra lederens side, men heller tilrettelegging for at behovet for kompetanse tilfredsstilles. Dermed er det heller ikke i kompetansebehovets natur en sammenheng med affektiv tillit til lederen. Eksempelvis når kadettene opplever flyt, så er dette også en individuell opplevelse eller tilstand (Csikszentmihalyi, 2000; Deci & Ryan, 2000) som ikke belager seg på en annen parts emosjonelle investering, men heller ens egen opplevelse av å mestre miljøet uavhengig av relasjoner til mennesker rundt seg.

Den medierende effekten av de basale psykologiske behovene

Resultater fra flernivåanalysen (se Tabell 2) viser at daglig tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet medierer sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag. Resultatene gir dermed støtte til hypotese 4c. Det vil si at på dager kadettene opplever leder som transformerende vil dette ha en positiv sammenheng med affektiv tillit neste dag mediert gjennom daglig tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet.

Resultatet ser ut til å støtte tidligere antagelser om at på dager når leder blir oppfattet som transformerende av kadettene ser det ut som leder klarer å tilfredsstille behovet for tilhørighet ved å utvise blant annet individuell omtanke og tilfredsstille behovene til kadettene (Bass, 1985), eksempelvis behovet for tilhørighet. Når behovet for tilhørighet blir tilfredsstilt vil det også føre til velvære hos medarbeideren og motivasjon (Deci & Ryan, 2000) til eksempelvis å ta interpersonlig risiko og åpne seg. Gjennom sosiale utvekslinger utvikles en dypere relasjon som baserer seg på positive forventninger til hverandre og tillit (Cropanzano & Mitchell, 2005; Men et al., 2021). Slike positive utvekslinger gjør at kadetten respekterer lederen sin og utvikler tillit til vedkommende (Bass & Avolio, 1990a). Når kadettene opplever å ha en tilknytning til sin leder, ser det ut til at tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet kan forklare hvordan transformasjonsleder klarer å fostre frem tillit til leder neste dag. Dette ser ut til å støtte opp under tidligere teori og empiri (Cropanzano & Mitchell, 2005; Hetland et al., 2011; Men et al., 2021).

Videre viser resultatene fra flernivåanalysen (se Tabell 2) at sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og tillit til leder neste dag ikke medieres gjennom daglig tilfredsstillelse av behovene for autonomi og kompetanse, og dermed ble hypotese 4a og 4b ikke støttet. Dette kommer som følge av at det ikke var en signifikant sammenheng mellom daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi og kompetanse og affektiv tillit til leder neste dag. En mulig forklaring kan være behovet for autonomi og kompetanses natur. Resultatene

viste at en transformerende leder tilfredsstiller behovet for autonomi og kompetanse hos kadettene, men at det ikke er en mediering, fordi autonomi og kompetanse er av individuell natur (se; Deci & Ryan, 2000). Det er derfor ikke en naturlig sammenheng mellom behovet for autonomi og kompetanse og affektiv tillit til leder, ettersom affektiv tillit er av relasjonell natur (se; Legood et al., 2021). En annen forklaring på hvorfor tilfredsstillelse av behovet for autonomi og kompetanse ikke medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag, kan være fordi disse behovene heller kan mediere sammenhengen mellom transformasjonsledelse og kognitiv tillit. Transformasjonsledelse, behovet for tilhørighet og affektiv tillit har blitt sagt til å være mer relasjonell i natur (Legood et al., 2021), men det samme gjelder ikke i like stor grad for behovet for autonomi, kompetanse og kognitiv tillit. Selv om vi fant støtte for en signifikant sammenheng mellom transformasjonsledelse og behovet for autonomi og kompetanse, er det trolig det relasjonelle aspektet i behovet for tilhørighet som skiller seg ut og fungerer som en mediator i sammenhengen med affektiv tillit til leder. Transformasjonsledelse er en svært motiverende og konstruktiv lederstil (Bass, 1985; Ng, 2017) og dette kan forklare hvorfor det er en signifikant sammenheng med alle de tre psykologiske behovene, ettersom selvbestemmelsesteorien omhandler tilfredsstillelse av behov som skaper indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Likevel kjennetegnes behovet for tilhørighet og affektiv tillit av en dypere relasjon mellom en leder og medarbeider. Tilfredsstillelse av behovet for autonomi og kompetanse medfører ikke nødvendigvis sosiale utvekslinger som fører til en dypere relasjon som kan antas å være viktig for å utvikle affektiv tillit. Dette kan igjen forklare hvorfor det kun er behovet for tilhørighet som medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag.

Legood og kolleger (2021) har også funnet en sterk sammenheng mellom transformasjonsledelse og kognitiv tillit. Som nevnt, er kognitiv tillit basert på rasjonelle

vurderinger som kvaliteter hos den andre part og hvorvidt en person er reliabel (Legood et al., 2021). Kognitiv tillit fremstår således som rasjonell i sin natur. I likhet med kognitiv tillit, fremstår behovet for autonomi og kompetanse litt mer rasjonell i sin natur. Således kan det tenkes at årsaken til at behovet for autonomi og kompetanse ikke medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og affektiv tillit være fordi tilfredsstillelsen av disse to psykologiske behovene heller fungerer som mediatorer i en mulig sammenheng mellom transformasjonsledelse og kognitiv tillit. Transformerende ledere er overbevisende rollemodeller som signaliserer integritet, fordi ord og handling er konsistent. Et slikt samsvar mellom ord og handling kjennetegner også kognitiv tillit (Legood et al., 2021). Dette er også noe fremtidig forskning bør undersøke ytterligere.

Metodiske betraktninger

For å kunne evaluere resultatene funnet i denne studien, er det viktig å trekke fram både diverse styrker og svakheter ved studien. Blant annet er det verdt å nevne styrken ved å bruke et daglig dagbokdesign. Retrospektive krysseksjonelle studier er mer mottagelige for retrospektiv bias (*'recall bias'*) (Giffin, Lipton, Silberstein, Olesen & Goadsby, 2016). Retrospektiv bias kan forvrengte resultatene som følge av for lang tid mellom faktisk erfaring og gjenkalling av erfaringen. Denne studien derimot bruker et daglig dagbokdesign, som gjør det mulig for oss å undersøke variasjoner innad et individ på et daglig nivå (Ohly, Sonnentag, Niessen & Zapf, 2010). I vår studie skulle kadettene besvare et spørreskjema hver dag etter endt vaktskifte. Dette reduserer sannsynligheten for retrospektiv bias og øker sannsynligheten for å komme nærmere faktiske erfaringer (Ohly et al., 2010), samt er et godt utgangspunkt for å trekke slutninger om sammenhengen mellom studiens variabler. Videre er studiens bruk av analyse en mulig styrke. Mediering bidrar til å forstå prosesser mot teoretiske mål (Agler & De Boeck, 2017). De basale psykologiske behovene er relatert til hverandre (Brien et al., 2012), slik at det er naturlig å undersøke disse behovene parallelt for å skape en mer helhetlig

forståelse. Dagbokdesignet kombinert med en flernivå parallell medieringsanalyse tillater oss således å undersøke de parallelle sammenhengene i samme modell på daglig nivå innad et individ. Likevel har studien noen merkbare begrensninger som følgelig skal bli trukket frem og diskutert.

Denne studien brukte selvrapportering for all datainnsamling, noe som kan være problematisk. Selvrapportering kan føre til metodiske skjevheter som følge av at data fra prediktor, mediatorer og utfallsvariabel kommer fra samme kilde, ofte kjent som '*common method variance*' (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Reio, 2010). Dette kan resultere i sosial ønskerverdighet, som tilsier at respondentene svarer på spørreskjemaet etter hva de tror forskerne ønsker eller er ute etter. For å imøtekomme denne begrensningen ble kadettene i forkant av studien informert om viktigheten av studiens nytteverdi som kan ha skapt motivasjon til å redusere en slik begrensning (Ohly et al., 2010). De fikk også informasjon om at svarene skulle brukes til å lage en rapport i ettertid, der det ble presentert resultater om kadettenes egen innsats, teamets og hele «organisasjonens» samlede utvikling gjennom de 30 dagene. Dette var en viktig faktor for å motivere kadettene til å svare på dagbokstudien, fordi det ga dem en nytteverdi for dem personlig i ettertid. I tillegg har vi brukt en tidsforskjøvet utfallsvariabel. Vi kan imidlertid ikke dra noen kausale slutninger, ettersom vi ikke har kontrollert for nivået av denne variabelen dagen før, men bruken av tidsforskjøvet utfallsvariabel reduserer trolig risikoen for *common method variance*.

Det finnes begrensninger knyttet til studiens utvalg og kontekst. Utvalget bestod av kadetter selektert til Sjøkrigsskolen, noe som skiller dem fra mer heterogene arbeidsgrupper. Spesielt for kadettene er at de er selektert inn etter blant annet gode lederegenskaper, teamatferd, psykisk og fysisk robusthet, verdier og holdninger. Seleksjon og videre trening innen militær kontekst, kan derfor gjøre at rapportering av opplevd transformasjonsledelse, tilfredsstillende av de basale behovene og opplevd tillit kan være ulikt sammenlignet med

sivile yrkesgrupper. I tillegg var studiens utvalg hovedsakelig bestående av unge menn (89,7%). Studier har vist at det er kjønnsforskjeller i relasjon til tillit (Buchan, Croson & Solnick, 2008; Zeffane, 2015) noe som indikerer at generalisering til andre yrkesgrupper og på tvers av kjønn bør gjøres med varsomhet.

En annen begrensning er at teorien om affektiv tillit til leder forutsetter at tilliten som utvikles foregår mellom to personer, men i vår studie har ikke vi fått kontrollert for endring av lederroller neste dag om bord i skipet. Det vil si at vi kan ikke med sikkerhet si noe om hvorvidt det er en ny leder som blir vurdert neste dag, eller ikke. Det kan komme i konflikt med tanken vår om at leder kan fostre frem tillit hos kadettene neste dag. Likevel vet vi at kadettene skulle besitte lederrollen i noen dager før de rullerte på lederrollen.

Slitasje og hvorvidt kadettene opplever frivillighet under utfylling av daglige spørreskjemaer er også potensielle begrensninger. Kadettene fikk informasjon om at utfyllingen av spørreskjemaet var frivillig. Likevel var deres deltakelse på toktet obligatorisk, slik at det er mulig kadettene opplevde utfyllingen som mindre frivillig. Samtidig skulle kadettene fylle ut et daglig spørreskjema over 30 dager etter endt vaktskifte. Dette kan oppleves som både belastende og kjedsommelig (Ohly et al., 2010), ettersom kadettene trolig er trette etter et tungt vaktskifte. Kadettene kan potensielt slutte å svare eller svare mer ukritisk som følge av slitasje over flere dager. Likevel ble det i forkant av studien gitt tilstrekkelig informasjon om studiens nytteverdi for å motivere kadettene til å svare, samt oppmuntring underveis, som anbefalt (Ohly et al., 2010). I tillegg fungerte rapporten som ble presentert i ettertid delvis som motivasjon for kadettene til å svare, ettersom det hadde en egen fremtidig nytteverdi.

En siste begrensning omfatter variablenes forholdsvis lave reliabilitet. Eksempelvis var det spesielt lave reliabilitetskoeffisienter hos behovet for autonomi, men også hos behovet for kompetanse. Slike lave reliabilitetskoeffisienter betyr at vi må betrakte funnene våre med

varsomhet (Finkelstein-Fox, Park & Huedo-Medina, 2020). Likevel er de forkortede versjoner av skalaene våre basert på valide og reliable skalaer som måler fenomenene (Van den Broeck et al., 2010). I tillegg har Martinez-Corts og kolleger (2015) påpekt at lav reliabilitet i dagbokstudier kan komme som følge av lav forekomst av fenomenet på spesifikke dager.

Praktiske implikasjoner

Ettersom tilfredsstillelse av de psykologiske behovene og tillit til leder har en rekke gunstige konsekvenser for både medarbeidere og organisasjonen (Burke et al., 2007; Deci & Ryan, 2000; Edmondson, 2019; Scott et al., 2003), kan denne studiens funn være av praktisk betydning. Studien viste at daglig transformerende atferd har en nærliggende og direkte påvirkning på daglig tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet og affektiv tillit til leder neste dag. Siden behovet for tilhørighet medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder, så impliserer dette at leder må være bevisst på sine daglige interaksjoner med medarbeiderne sine. Ledere må være bevisst på sin atferd i møte med medarbeiderne og være fokusert på god kommunikasjon, lytte til hvilke behov medarbeidere har og stadig forsøke å tilfredsstille behovet for tilhørighet. Sannsynligvis vil tilliten til leder således være stabil på daglig nivå og relasjonene bli dypere. En arbeidsplass kan blant annet tjene på å allokere ressurser til lederutvikling som fokuserer på å øke selvbevissthet rundt daglige lederatferder som kan ha nærliggende konsekvenser for deres medarbeidere, som eksempelvis motivasjon og tillit til leder.

Funnene fra den foreliggende studien antyder også at organisasjoner og ledere må ha et fokus på soft-skills og ikke bare på beste teknologien eller strategien (Cullen et al., 2000). Ledere må på et daglig nivå ta hensyn til og imøtekomme medarbeideres behov for å gi dem motivasjon og skape tillitsfulle relasjoner. En rekke studier har vist til svært mange fordelaktige utfall en organisasjon kan ha når medarbeidere har tillit til sin leder (Bergh et al., 2011; Dirks & Ferrin, 2002; Edmondson, 2019; Legood et al., 2021; Mayer et al., 1995).

En viktig implikasjon fra studiens funn er at transformasjonsleder er i stand til å tilfredsstille de basale psykologiske behovene på daglig basis. Flere studier har funnet gjennomgående sammenhenger mellom behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet og indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000; Schneider & Kwan, 2013; Tang, Wang & Guerrien, 2020). Dette impliserer at på dager leder er transformerende vil lederen trolig kunne skape indre motivasjon hos sine medarbeidere ved å tilfredsstille de basale psykologiske behovene samme dag.

Vi så at behovet for tilhørighet var det eneste psykologiske behovet som medierte sammenhengen mellom transformasjonsledelse og tillit til leder. Ifølge funnene fra denne studien kan det se ut til at daglig relasjonsbygging kan være noe av det viktigste en leder gjør med sine medarbeidere. I tillegg kan arbeidsplasser med hensikt utvikle det sosiale miljøet ytterligere og skape gode interaksjoner mellom medarbeidere og ledere. Ledere kan enklere utvikle tillit hos sine medarbeidere ved å appellere til deres individuelle behov for tilhørighet. På den måten kan det oppstå gjensidige sosiale utvekslinger som både motiverer arbeidstakere, men også kan føre til dypere relasjoner og tillit til leder.

Fremtidig forskning og teoretiske implikasjoner

Den militære konteksten om bord i et skip der både læring og trening på ulike funksjoner har stått i fokus, gjør denne datasamlingen relativt unik sammenlignet med andre arbeidsplasser. Derfor vil det være hensiktsmessig at fremtidig forskning undersøker om funnene kan være representative og generaliseres i andre kontekster også. Det vil kunne være sivile yrkesgrupper og gjerne mer stabile arbeidsomgivelser. For det første er kadettene ved sjøkrigsskolen allerede selektert på en rekke ønskede kvalifikasjoner og kan påvirke i hvilken grad de vurderer seg selv og andre. Dermed er det ønskelig å undersøke mekanismene blant arbeidstakere i andre bransjer og se om funnene er gjeldene der også. I tillegg vil andre organisasjoner kunne ha ulik kultur og struktur, som kan påvirke graden av opplevd autonomi,

kompetanse og tilhørighet enn det kadettene på Statsraad Lehmkuhl rapporterte i denne studien. I tillegg var kjønnsutvalget i denne studien veldig skjevfordelt (89,7% menn og 10,3% kvinner) og vi kontrollerte heller ikke for kjønn. Vi kontrollerte ikke for kjønn, fordi det var en åpenbar skjevhet i kjønnsfordelingen, altså svært få kvinner. Hadde vi kontrollert for kjønn hadde dette virket avslørende og lite etisk. Utvalget var en særs selektert gruppe arbeidstakere som arbeider innenfor en risikofylt og spesialisert sektor. Resultatene våre vil sannsynligvis ikke kunne generaliseres i særlig stor grad til en mer generell arbeidspopulasjon. Buchan og kolleger (2008) fant også kjønnsforskjeller i relasjon til tillit, men kontrollerte ikke for daglige variasjoner. Studien vår inneholder daglige variasjoner, men har ikke kontrollert for kjønn. Vi ønsker dermed at fremtidig forskning undersøker lignende sammenhenger, men med et mer balansert utvalg, samt kontrollerer for kjønn på daglig basis.

For å få en mer dynamisk forståelse av hvordan ledelse påvirker tillit, vil det være fruktbart for fremtidig forskning å undersøke mekanismene på høyere nivåer. Eksempelvis organisasjonens kultur, struktur og bruksverdiene i toppledelsen er ulike faktorer vi tror kan spille inn på individnivå. I tråd med tidligere forskning, vet vi at mekanismer på høyere nivåer påvirker lavere nivåer i organisasjonen (Bang, 2011; Cummings & Worley, 2015).

Organisasjonens kultur og struktur bør være autonomistøttende, gjøre det mulig for enkeltindividene å mestre og utvikle seg samt være en sosial arena for å skape gode bånd mellom menneskene i organisasjonen. Uten en forankring på høyere nivåer er det grunn til å tro at dette vil kunne hemme utviklingen av tillit på individnivå.

Tillit har i flere studier blitt brukt som prediktor og mediator til de basale psykologiske behovene (Heyns & Rothmann, 2018; X. Wang & Li, 2017). Gitt de lave koeffisientene i denne studien kan det tenkes at det finnes en annen og kanskje sterkere mediering, nemlig at tillit medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og tilfredsstillelse av de psykologiske behovene. Fremtidig forskning bør derfor se om tillit til leder må ligge til grunn

for at medarbeidere opplever at de får sine behov tilfredsstilt av lederen. I tillegg kan det også tenkes at tillit modererer til hvilken grad transformasjonsleder kan tilfredsstille de psykologiske behovene. Altså, når medarbeidere har høyere tillit til sin leder kan de kanskje få tilfredsstilt sine psykologiske behov i større grad.

Hetland og kolleger (2011) foreslo at behovet for tilhørighet kanskje er et enda mer grunnleggende behov. Resultatene våre og flere andre studier har også funnet støtte for denne antagelsen om at transformasjonsledelse har tilsynelatende den sterkeste sammenhengen med behovet for tilhørighet, sammenlignet med behovet for autonomi og kompetanse (Hetland et al., 2011; Kovjanic et al., 2013; Kovjanic et al., 2012). Dette kan potensielt være en viktig teoretisk implikasjon for hvordan vi forstår selvbestemmelsesteorien, ettersom tilfredsstillelse av disse behovene blant annet fører til både vekst, velvære og indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). I tillegg vil dette stå i kontrast med selvbestemmelsesteoriens antagelse om at alle de psykologiske behovene er like viktige å tilfredsstille (Deci & Ryan, 2000). Det kan således tenkes at behovet for tilhørighet kanskje er viktigere å tilfredsstille, eller at transformerende ledere lettere kan tilfredsstille dette behovet. I lys av våre resultater og Hetland og kolleger (2011) sitt forslag om at kanskje behovet for tilhørighet er et mer grunnleggende behov, ønsker vi at fremtidig forskning undersøker hvorvidt denne antagelsen er sann.

Avslutningsvis, ønsker vi at fremtidig forskning ser på ulike sammenhenger mellom de enkelte psykologiske behovene og ulike former for tillit. Ettersom det er klare likhetstrekk mellom affektiv tillit og behovet for tilhørighet og tilsynelatende likhetstrekk mellom kognitiv tillit og behovet for autonomi og kompetanse, er dette noe fremtidige studier bør undersøke nærmere. En studie som har både affektiv tillit og kognitiv tillit som separate utfallsmål kan trolig si noe mer om hvilke psykologiske behov som har en sammenheng med de ulike formene for tillit. I lys av dette kan også fremtidige studier undersøke om behovet for

autonomi og kompetanse medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og kognitiv tillit.

Konklusjon

Ettersom dagens arbeidsmarked er preget av endring og stor usikkerhet (Baran & Woznyj, 2021) er det viktig for organisatorisk suksess at medarbeidere er motiverte, har tillit til sin leder og presterer utover ens forventninger (Bass, 1985). Hensikten med denne studien var derfor å undersøke den medierende rollen til daglig tilfredsstillelse av de psykologiske behovene på den nærliggende sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag. Tillit har lenge blitt forsket på som et statisk fenomen i krysseksjonelle studier og litteraturen har etterspurt studier som undersøker tillit som et mer dynamisk konstrukt som kan endres over tid (Legood et al., 2021). Studien vår bidrar til forskningsfeltet, fordi den benytter seg av et dagbokdesign med tillit som en tidsforskjøvet variabel. Dagbokdesignet lar oss fange opp daglige variasjoner i den enkelte medarbeiders opplevelse av utvist transformasjonsledelse, tilfredsstillelse av de psykologiske behovene og affektiv tillit til leder neste dag.

I denne studien fant vi en sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag, som ga støtte for hypotese 1. Vi fant støtte for hypotese 2a, 2b og 2c som postulerte at det er positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi fant ikke støtte for hypotese 3a og 3b, ettersom det ikke var en signifikant positiv sammenheng mellom behovet for autonomi og kompetanse og affektiv tillit til leder neste dag. Derimot fant vi en positiv sammenheng mellom behovet for tilhørighet og affektiv tillit til leder neste dag, som ga støtte for hypotese 3c. I tillegg fant vi at kun behovet for tilhørighet medierer hovedeffekten mellom daglig transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder påfølgende dag. Dette ga støtte for hypotese 4c, men ikke hypotese 4a og 4b. Resultatene samsvarer en del med tidligere presentert teori

og empiri, derav selvbestemmelsesteorien og sosial utvekslingsteori. Basert på disse funnene kan det tenktes at det foregår daglige positive sosiale utvekslinger mellom leder og den enkelte kadett, som tilfredsstiller behovet for tilhørighet og dermed fostrer frem affektiv tillit til leder påfølgende dag.

Funnene fra studien vår bidrar til å skape en dypere og mer dynamisk forståelse av både transformasjonsledelsesteorien, selvbestemmelsesteorien og hvordan vi forstår affektiv tillit i et korttidsperspektiv. Blant annet ser vi at transformasjonsledelse har en sammenheng med alle de basale psykologiske behovene, som er nært knyttet opp mot indre motivasjon. På den måten gir studien vår støtte til Bass (1985) sin antagelse om at transformasjonsledelse er en svært motiverende og støttende lederstil. Studien vår bidrar også til en mer helhetlig og dynamisk forståelse av sammenhengen mellom studiens variabler, også på daglig basis. Dette impliserer viktigheten av leders nærliggende effekt på sine medarbeidere ikke bare på ukentlig basis, men også daglig basis. Det blir derfor viktig at en transformerende leder daglig støtter hver enkelt medarbeider for at de skal utvikle seg til sitt fulle potensiale, være motiverte og oppleve tillit til sin leder. Behovet for tilhørighet hadde tilsynelatende den sterkeste sammenhengen med både daglig transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag. I tillegg var behovet for tilhørighet det eneste behovet som medierte sammenhengen mellom transformasjonsledelse og affektiv tillit til leder neste dag. Avslutningsvis, kan studiens resultater således indikere at kontinuerlig relasjonsbygging med sine medarbeidere er kanskje noe av det viktigste en leder gjør på daglig basis.

Referanseliste

- Adams, C. M. (2014). Collective Student Trust: A Social Resource for Urban Elementary Students. *Educational administration quarterly*, 50(1), 135-159.
<https://doi.org/10.1177/0013161X13488596>
- Agler, R. & De Boeck, P. (2017). On the Interpretation and Use of Mediation: Multiple Perspectives on Mediation Analysis. *Front Psychol*, 8, 1984-1984.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01984>
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Baran, B. E. & Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA. *Organizational dynamics*, 50(2), 100787. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990a). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990b). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire* Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership*. Mahwah: Mahwah: Taylor and Francis.
- Bergh, P., Thorgren, S. & Wincent, J. (2011). Entrepreneurs learning together: The importance of building trust for learning and exploiting business opportunities.

International entrepreneurship and management journal, 7(1), 17-37.

<https://doi.org/10.1007/s11365-009-0120-9>

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. & Espevik, R. (2014).

Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *J*

Occup Organ Psychol, 87(1), 138-157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>

Breevaart, K. & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational

and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness.

Journal of occupational and organizational psychology, 92(2), 384-409.

<https://doi.org/10.1111/joop.12253>

Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Brunet, L. & Morin, E.

M. (2012). The Basic Psychological Needs at Work Scale: Measurement Invariance

between Canada and France. *Appl Psychol Health Well Being*, 4(2), 167-187.

<https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2012.01067.x>

Brower, H. H., Schoorman, F. D. & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The

integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2),

227-250. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0)

Buchan, N. R., Croson, R. T. A. & Solnick, S. (2008). Trust and gender: An examination of

behavior and beliefs in the Investment Game. *Journal of economic behavior &*

organization, 68(3), 466-476. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2007.10.006>

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level

review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>

Butler Jr, J. K., Cantrell, R. S. & Flick, R. J. (1999). Transformation leadership behaviors,

upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization development*

journal, 17(1), 13.

Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.

<https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>

Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R. & Shimoni, T. (2014).

Transformational Leadership and Creative Problem-Solving: The Mediating Role of Psychological Safety and Reflexivity. *J Creat Behav*, 48(2), 115-135.

<https://doi.org/10.1002/jocb.43>

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Nassreelrgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: a meta-analysis. *Motivation and emotion*, 40(6), 781-813. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9578-2>

Connell, J., Ferres, N. & Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships - Predictors and outcomes. *Personnel review*, 32(5), 569-587.

<https://doi.org/10.1108/00483480310488342>

Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety* (25th anniversary ed. utg.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Cullen, J. B., Johnson, J. L. & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management. *Journal of world business : JWB*, 35(3), 223-240. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00036-5)

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (10th ed. utg.). Australia: Cengage Learning.

- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2014). Autonomy and Need Satisfaction in Close Relationships: Relationships Motivation Theory. I(s. 53-73). Dordrecht: Dordrecht: Springer Netherlands.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dong, Y., Jiang, J., Rong, Y. & Yang, B. (2020). LMX Differentiation and Voice Behavior: A Resource-Conservation Framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 307-322. <https://doi.org/10.1177/1548051820911354>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The*

Journal of applied behavioral science, 40(1), 66-90.

<https://doi.org/10.1177/0021886304263849>

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization : creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>

Evraire, L. E., Dozois, D. J. A. & Wilde, J. L. (2021). The Contribution of Attachment Styles and Reassurance Seeking to Trust in Romantic Couples. *Europe's Journal of Psychology*.

Falcone, R. & Castelfranchi, C. (2004). Trust dynamics: How trust is influenced by direct experiences and by trust itself. *Proceedings of the Third International Joint Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems, 2004. AAMAS 2004*. (s. 740-747): IEEE.

Finkelstein-Fox, L., Park, C. L. & Huedo-Medina, T. B. (2020). Appraisal and coping link sexual victimization history to emotional experience: a multilevel daily diary study. *Journal of interpersonal violence*, 0886260520957691.

Fisher, C. D. & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *J. Organiz. Behav*, 33(7), 865-877. <https://doi.org/10.1002/job.1803>

Fors Brandebo, M., Nilsson, S. & Larsson, G. (2016). Leadership: is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 690-710.

<https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0191>

Foulk, T. A., Lanaj, K. & Krishnan, S. (2019). The Virtuous Cycle of Daily Motivation: Effects of Daily Strivings on Work Behaviors, Need Satisfaction, and Next-Day Strivings. *J Appl Psychol*, *104*(6), 755-775. <https://doi.org/10.1037/apl0000385>

Gagne, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford: Oxford: Oxford University Press, Incorporated.

Gang, W., Oh, I.-S., Courtright, S. H. & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, *36*(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

Giffin, N. J., Lipton, R. B., Silberstein, S. D., Olesen, J. & Goadsby, P. J. (2016). The migraine postdrome: An electronic diary study. *Neurology*, *87*(3), 309-313. <https://doi.org/10.1212/WNL.0000000000002789>

Gillespie, N. A. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, *19*(6), 588-607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>

Gleser, G. C. & Ihilevich, D. (1969). An objective instrument for measuring defense mechanisms. *Journal of consulting and clinical psychology*, *33*(1), 51.

Halbesleben, J. R. & Rathert, C. (2008). The role of continuous quality improvement and psychological safety in predicting work-arounds. *Health care management review*, *33*(2), 134-144.

Hetland, H. (2004). *Leading to the extraordinary? : antecedents and outcomes of transformational leadership* Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen, Bergen.

Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S. & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career*

Development International, 16(5), 507-523.

<https://doi.org/10.1108/13620431111168903>

Hetland, H. & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. <https://doi.org/10.1080/13594320344000057>

Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European management journal*, 36(6), 746-756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>

Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E., Andreassen, C. S. & Pallesen, S. (2015). Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes. *Career Development International*, 20(5), 464-481. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2014-0136>

Heyns, M. & Rothmann, S. (2018). Volitional Trust, Autonomy Satisfaction, and Engagement at Work. *Psychol Rep*, 121(1), 112-134. <https://doi.org/10.1177/0033294117718555>

Higgs, M. (2009). The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism. *Journal of change management*, 9(2), 165-178. <https://doi.org/10.1080/14697010902879111>

Hooff, M. L. M. v. & Pater, I. E. d. (2019). Daily associations between basic psychological need satisfaction and well-being at work: The moderating role of need strength. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(4), 1027-1035. <https://doi.org/10.1111/joop.12260>

Hoprekstad, Ø. L., Hetland, J. & Einarsen, S. V. (2021). Exposure to negative acts at work and self-labelling as a victim of workplace bullying: The role of prior victimization from bullying. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02453-5>

- Jasielska, D. & Rajchert, J. (2020). When is happy also prosocial? The relationship between happiness and social orientation depends on trust, agency and communion. *Current Issues in Personality Psychology*, 8(4), 309–316-309–316.
- Jensen, U. T. & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *American review of public administration*, 48(6), 535-549.
<https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- John, K. B., Jr., Cantrell, R. S. & Randall, J. F. (1999). Transformation leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization development journal*, 17(1), 13.
- Johnson, D. & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00140-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00140-1)
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *J Appl Psychol*, 89(5), 755-768.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *J Appl Psychol*, 88(2), 246-255.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work and stress*, 26(1), 39-55.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Kovjanic, S., Schuh, S. C. & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and

work engagement. *J Occup Organ Psychol*, 86(4), 543-555.

<https://doi.org/10.1111/joop.12022>

Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V. & van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *J. Organiz. Behav*, 33(8), 1031-1052. <https://doi.org/10.1002/job.1771>

Kuonath, A., Specht, J., Kühnel, J., Pachler, D. & Frey, D. (2017). Keeping up day-specific effects of transformational leadership: the role of followers' emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(6), 828-843. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1379993>

Lanaj, K., Johnson, R. E. & Lee, S. M. (2016). Benefits of Transformational Behaviors for Leaders: A Daily Investigation of Leader Behaviors and Need Fulfillment. *J Appl Psychol*, 101(2), 237-251. <https://doi.org/10.1037/apl0000052>

Legood, A., van der Werff, L., Lee, A. & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>

Lepinoy, A., Lo Bue, S. & Vanderlinde, R. (2021). Basic needs satisfaction in a military learning environment: An exploratory study. *Military psychology*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1973793>

Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R. B., McCaughey, D., ... Sels, L. (2012). Behavioral Integrity for Safety, Priority of Safety, Psychological Safety, and Patient Safety: A Team-Level Study. *J Appl Psychol*, 97(6), 1273-1281. <https://doi.org/10.1037/a0030076>

- Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Martela, F. & Ryan, R. M. (2016). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *J Pers*, 84(6), 750-764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Martinez-Corts, I., Demerouti, E., Bakker, A. B. & Boz, M. (2015). Spillover of Interpersonal Conflicts From Work into Nonwork: A Daily Diary Study. *J Occup Health Psychol*, 20(3), 326-337. <https://doi.org/10.1037/a0038661>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Men, L. R., Qin, Y. S. & Jin, J. (2021). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 232948842110204. <https://doi.org/10.1177/23294884211020491>
- Messmann, G., Evers, A. & Kreijns, K. (2021). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human resource development quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>

- Mooradian, T., Renzl, B. & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management learning*, 37(4), 523-540.
<https://doi.org/10.1177/1350507606073424>
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of management studies*, 40(6), 1353-1358. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00383>
- Muthén, B. & Asparouhov, T. (2012). Bayesian Structural Equation Modeling: A More Flexible Representation of Substantive Theory. *Psychol Methods*, 17(3), 313-335.
<https://doi.org/10.1037/a0026802>
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (1998). Mplus user's guide (Version 7). *Los Angeles, CA: Author.*
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *J. Organiz. Behav*, 27(7), 941-966.
<https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C. & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of personnel psychology*.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study.

Journal of Management, 25(6), 897-933.

<https://doi.org/10.1177/014920639902500606>

Pillai, R. & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 144-159. <https://doi.org/10.1108/09534810410530584>

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

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Reio, T. G. (2010). The Threat of Common Method Variance Bias to Theory Building. *Human Resource Development Review*, 9(4), 405-411. <https://doi.org/10.1177/1534484310380331>

Reis, H. T. & Gable, S. L. (2000). Event-sampling and other methods for studying everyday experience.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>

Roussin, C. J., Larraz, E., Jamieson, K. & Maestre, J. M. (2018). Psychological Safety, Self-Efficacy, and Speaking Up in Interprofessional Health Care Simulation. *Clinical simulation in nursing*, 17, 38-46. <https://doi.org/10.1016/j.ecns.2017.12.002>

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *J Adv Nurs*, 67(10), 2256-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Savolainen, T. & López-Fresno, P. (2014). Trust in Leadership for Sustaining Innovations: How Leaders Enact on Showing Trustworthiness. *Nang yan business journal*, 1(1), 129-136. <https://doi.org/10.2478/nybj-2014-0018>
- Schneider, M. L. & Kwan, B. M. (2013). Psychological need satisfaction, intrinsic motivation and affective response to exercise in adolescents. *Psychology of sport and exercise*, 14(5), 776-785.
- Schraggeová, M. & Stupková, Z. (2021). Attachment Dimensions as Moderators of the Relationship between Commitment to Supervisors and Organizational Citizenship Behavior. *Studia psychologica*, 63(1), 43-63. <https://doi.org/10.31577/sp.2021.01.813>
- Scott, B. D., Jonathan, R. A. & Matthew, B. (2003). Trust and organizational information flow. *Journal of business and management*, 9(1), 45.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization science (Providence, R.I.)*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Sitzmann, T. & Yeo, G. (2013). A Meta-Analytic Investigation of the Within-Person Self-Efficacy Domain: Is Self-Efficacy a Product of Past Performance or a Driver of Future Performance? *Personnel Psychology*, 66(3), 531-568. <https://doi.org/10.1111/peps.12035>

- Son, S. (2019). The role of supervisors on employees' voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 85-96. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0230>
- Sonnentag, S., Dormann, C. & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 25-38.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management review*, 29(3), 379-387. <https://doi.org/10.2307/20159049>
- Taina, S. & Palmira Lopez, F. (2013). Trust as Intangible Asset - Enabling Intellectual Capital Development by Leadership for Vitality and Innovativeness. *Electronic journal of knowledge management : EJKM*, 11(3), 244.
- Tang, M., Wang, D. & Guerrien, A. (2020). A systematic review and meta-analysis on basic psychological need satisfaction, motivation, and well-being in later life: Contributions of self-determination theory. *PsyCh journal*, 9(1), 5-33.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Tschannen-Moran, M. (2003). Transformational leadership and trust. *Studies in leading and organizing schools*, 2(11), 157-169.
- Tucker, A. L. & Edmondson, A. C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California management review*, 45(2), 55-72.
- Valcke, B., Hiel, A., Onraet, E. & Dierckx, K. (2020). Procedural fairness enacted by societal actors increases social trust and social acceptance among ethnic minority members

- through the promotion of sense of societal belonging. *Journal of applied social psychology*, 50(10), 573-587. <https://doi.org/10.1111/jasp.12696>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H. & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Villanueva, L. K. B., Mendoza, M. A., Salcedo, R. & Morán, A. M. I. (2020). The transformational leadership, sustainable key for the development of ecuadorian companies. A neutrosophic psychology approach. *Neutrosophic Sets and Systems*, 34, 143-152.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Zhu, W. (2008). HOW TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WEAVES ITS INFLUENCE ON INDIVIDUAL JOB PERFORMANCE: THE ROLE OF IDENTIFICATION AND EFFICACY BELIEFS. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. X. & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.

- Wang, X. & Li, Y. (2017). How Trust and Need Satisfaction Motivate Producing User-Generated Content. *The Journal of computer information systems*, 57(1), 49-57.
<https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1181493>
- Weston, J. W. (2016). Employee engagement: Understanding the construct's stability. I: ProQuest Dissertations Publishing.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychol Rev*, 66(5), 297-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Wickham, R. E. & Knee, C. R. (2013). Examining temporal processes in diary studies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(9), 1184-1198.
- Zafar, A. & Kayani, M. B. (2019). Role of Leader Secure Base Support on Employee's Proactive Workplace Behavior with the Mediation of Autonomous Motivation at work and Moderation of Islamic Work Ethics: A Study of Banking Sector of Pakistan. *International Journal Of Business And Psychology*, 1(1), 1-11.
- Zeffane, R. (2015). Gender, trust and risk-taking: a literature review and proposed research model. *Journal of enterprising communities.*, 9(3), 221-232.
<https://doi.org/10.1108/JEC-03-2014-0004>
- Ötken, A. B. & Cenkci, T. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 525-536.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1108-2>