



## DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

***Daglig autentisk lederatferd og jobbengasjement:  
Den medierende rollen til tilfredsstillelse av basale behov og  
selvobservasjon hos marine kadetter***

HOVEDOPPGAVE  
profesjonsstudiet i psykologi

Joachim Emil Bjørkheim Solberg

Høst 2022

Veileder: Jørn Hetland, Institutt for samfunnspsykologi

### **Abstract**

The purpose of this study is to investigate the effect of daily authentic leadership on follower work engagement and to examine the mediating role of follower basic need satisfaction (BNS) and self-observation. Data were obtained from the sail ship Statsraad Lehmkuhl during the Royal Norwegian Naval Academy's 11-week voyage across the Atlantic. The participants of the study were 87 naval cadets with rotating leadership responsibilities. The naval cadets filled out a diary booklet for the first 30 days of the voyage. On the days when leaders used authentic leadership behaviors such as self-awareness, relational transparency, balanced processing and an internalized moral perspective, the cadets were more likely to experience an increase in work engagement. Moreover, the multilevel modeling analyses showed a mediating role of BNS and self-observation in the relationship between authentic leadership and work engagement. I discuss how the findings can contribute to the literature by arguing that leaders can act as role models for positive behavior, and by shedding light on BNS and self-observation as important elements in the process of influencing followers.

*Key words: leader behavior, authentic leadership, job demands-resources model, work engagement, self-determination theory, basic psychological needs, self-leadership, self-observation, quantitative diary study, diary studies*

## Sammendrag

Det overordnede målet med denne daglige dagbokstudien var å undersøke hvordan daglig autentisk lederatferd påvirker daglig jobbengasjement gjennom å tilfredsstille basale psykologiske behov (BNS) og øke graden av selvobservasjon blant de underordnede. Vi samlet inn data fra seilskuten Statsraad Lehmkuhl, i forbindelse med den Norske Sjøkrigsskolens 11 uker lange seiltokt over Atlanterhavet. Deltakerne i studiet var 87 kadetter med rullerende lederansvar. Kadettene fylte ut et daglig spørreskjema de 30 første dagene av seilasen. På dager hvor lederne fremviste autentisk atferd, som selvbevissthet, relasjonell transparens, balansert prosessering og et indre moralsk perspektiv, økte sannsynligheten for at kadettene opplevde en økning i jobbengasjement. Videre viste flernivåanalysene at BNS og selvobservasjon medierte sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Jeg diskuterer hvordan funnene kan bidra til litteraturen ved å argumentere for at ledere kan være en rollemodell for positiv atferd, og gjennom å rette søkelyset mot BNS og selvobservasjon som viktige elementer i påvirkningsprosessen.

*Nøkkelord: lederatferd, autentisk ledelse, jobbkrav-ressursmodellen, jobbengasjement, selvbestemmelsesteorien, basale psykologiske behov, selvledelse, selvobservasjon, kvantitativ dagbokstudie, dagbokstudier*

## Forord

Da jeg en gang på høsten 2021 bestemte meg for å utforske autentisk ledelse, var det av flere årsaker. For det første sto jeg foran en praksisperiode hos AFF, et av de tyngste fagmiljøene på ledelse i landet. Det rasjonelle i meg styrte meg derfor i retning av ledelseslitteraturen, slik at jeg som ferdigutdannet klinisk psykolog kunne ha noe relevant kunnskap med meg i bagasjen. For det andre hadde jeg allerede en sterk interesse for eksistensialistisk filosofi, og en medfødt frustrasjon knyttet til min manglende evne til å fremstå likt på tvers av situasjoner og menneskelige møter. Jeg så på autentisk ledelse som en mulighet til å dykke ned i begge disse kaninhullene samtidig, og kanskje lære noe om både bransjen jeg skulle inn i, og meg selv. Det nærmer seg nå julen 2022 og oppgaven er ferdigstilt. Jeg lar meg friste til å avslutte forordet med et klisjeaktig sitat, i et forsøk på å være tro mot mitt humoristiske og uhøytidelige selv.

*«Be yourself; everyone else is already taken.»* – Oscar Wilde

Jeg ønsker med dette å takke veileder Jørn Hetland, for hans utholdenhet i mine mange sidesprang på veien. Jeg ønsker også å takke Maren Haugeto, for en siste og avgjørende gjennomgang av mine språklige utilstrekkeligheter. Til slutt ønsker jeg å takke AFF, for muligheten til å fortsette utforskningen av dette uhandterlig komplekse fenomenet kalt ledelse.

**Innholdsfortegnelse**

.....	1
Abstract .....	3
Sammendrag.....	4
Forord.....	5
Innledning.....	7
Studiens design og kontekst .....	10
Teoretisk bakgrunn.....	11
Jobbengasjement.....	11
Autentisk ledelse.....	14
Autentisk ledelse og jobbengasjement .....	18
Selvbestemmelsesteorien og grunnleggende basale behov (BNS).....	21
Selvledelse og selvobservasjon .....	23
Autentisk ledelse og tilfredsstillelse av basale behov .....	25
Selvobservasjon og autentisk ledelse .....	28
Den medierende rollen til BNS i sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement .....	29
Den medierende rollen til selvobservasjon i sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. ....	32
Metode.....	34
Utvalg og prosedyre.....	34
Måleinstrumenter.....	34
Daglig jobbengasjement.....	35
Daglig autentisk ledelse .....	35
Daglig tilfredsstillelse av basale behov.....	36
Daglig selvobservasjon .....	37
Analysestrategi .....	37
Etikk.....	38
Resultater.....	39
Deskriptiv statistikk.....	39
Flernivåanalyser.....	40
Diskusjon.....	44
Oppsummering av funn .....	44
Daglige fluktuasjoner i jobbengasjement .....	45
Daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement.....	45
Daglig autentisk ledelse og daglig tilfredsstillelse av basale behov.....	49
Daglig autentisk ledelse og daglig selvobservasjon .....	52
Den medierende rollen til basale behov og selvobservasjon.....	53
Metodiske betraktninger .....	57
Teoretiske bidrag .....	61
Praktiske bidrag .....	63
Fremtidig forskning .....	64
Konklusjon .....	65
Referanser.....	66

## Innledning

Å ha engasjerte medarbeidere er helt essensielt for å opprettholde effektiviteten og positive mellommenneskelige relasjoner på en arbeidsplass (Bakker & Leiter, 2017), og flere studier indikerer at ledere har stor betydning for jobbengasjementet blant de underordnede (Decuyper & Schaufeli, 2021). Når Sjøkrigsskolen legger ut på sitt årlige seiltokt over Atlanterhavet befinner de seg i en operativ arbeidskontekst som kjennetegnes av periodevise vekslinger mellom utfordrende og kjedsommelige arbeidsbetingelser. Slike vekslinger skyldes ofte ukontrollerbare variabler, som vær, vind og uforutsette operative hendelser – fra stormfulle- til vindstille dager uten fremdrift. Dette kan resultere i en ubalanse mellom kadettene behov- og muligheter for stimulering. En viktig lederfunksjon er derfor å kunne stimulere til og opprettholde jobbengasjement, til tross for daglige svingninger i arbeidsbetingelser (Breevaart et al., 2016). Som et resultat av dette blir det relevant å undersøke hvorvidt det finnes spesifikke former for lederatferd som både kan skape og opprettholde jobbengasjementet på seilskuten, samt hvilke forklarende mekanismer som underligger effekten. I denne studien kombinerer jeg teorien på autentisk ledelse (Walumbwa et al., 2008), Job Demand-Resource modellen (JD-R) (Schaufeli & Bakker, 2004), selvbestemmelsesteorien (SDT) (Deci & Ryan, 2000) og selvledelsesteorien (Manz, 1986), for å undersøke hvordan daglig autentisk ledelse påvirker daglig jobbengasjement. I tillegg, ønsker jeg å se nærmere på hvilken forklarende rolle daglig behovstilfredsstillelse (BNS) og kadettene daglige selvobservasjon, har på forholdet mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Bakgrunnen for at jeg velger å fokusere på BNS, dreier seg blant annet om at teorien på autentisk ledelse er forankret i SDT, noe som reflekterer en underliggende antakelse om at autentiske ledere skaper engasjement og motivasjon hos medarbeidere gjennom at de tilfredsstiller deres basale psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000; Gardner et al., 2021; Ilies et al., 2005). Til tross for at BNS er

en av de mest sentrale bestanddelene av SDT, foreligger det lite forskning som har undersøkt sammenhengen mellom autentisk ledelse og BNS (Zhang et al., 2022). Ved siden av BNS foreslår vi at også selvobservasjon kan fungere som en forklarende mekanisme i sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Årsaken til at selvobservasjon inkluderes som medierende variabel, skyldes i sin tur antakelsen om at autentiske ledere fungerer som rollemodeller for autentisk lederatferd, hvorav selvbevissthet og relasjonell transparens inkluderes som to av fire kjerneelementer, og skaper autentiske medarbeidere med tilsvarende egenskaper (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Det foreligger per dags dato ingen studier som har undersøkt hvordan autentisk lederatferd kan bidra til økt jobbengasjement gjennom økt selvobservasjon blant sine underordnede. Koblingene mellom BNS og jobbengasjement er nært sammenknyttet teoretisk, og det foreligger en betydelig andel litteratur som etablerer direkte effekter mellom BNS og jobbengasjement (Van den Broeck et al., 2016). Ved at ledere inspirerer, styrker og kobler medarbeidere sammen, er BNS en tydelig og uttalt forklaringsmekanisme i forholdet mellom ledelse og jobbengasjement, og danner det teoretiske grunnlaget for engasjerende ledelse, en utvidelse av Job Demand-Resources modellen (JD-R) (Schaufeli, 2015, 2017). Kadettens evne til å observere egen atferd tilhører det teoretiske rammeverket selvledelse (Manz, 1986), hvor målet er at individet selv tar ansvar for å opprettholde og skape eget engasjement (Neck & Houghton, 2006). Økt selvobservasjon gjør det mulig for kadettene å vurdere egen atferd, justere for økt effektivitet og proaktivt tilpasse egen arbeidshverdag på måter som gjør arbeidet mer engasjerende for seg selv (Manz, 2015). Tidligere studier har langt på vei bekreftet den teoretiske antakelsen om at økt selvobservasjon kan bidra til økt jobbengasjement (Knotts et al., 2022).

For det første kan inneværende studie bidra til litteraturen ved å belyse hvordan autentisk lederatferd, gjennom å tilfredsstille behovet for autonomi, kompetanse og



tilhørighet, kan bidra til å øke daglig jobbengasjement blant kadettene. Koblingen mellom BNS og jobbbressurser er som nevnt veletablert, og tilbyr dermed et interessant diskusjonsgrunnlag for hvordan BNS mulig forklarer effektivitet av autentisk ledelse som en situasjonell ressurs, som danner grunnlaget for økt jobbengasjement. På samme måte kan studien vise hvordan autentisk lederatferd som hjelper kadettene til å være mer observante på egen atferd, og dermed åpne for at kadettene selv tilpasser egen arbeidshverdag på måter som gjør arbeidet mer engasjerende for seg selv. Denne kunnskapen vil derfor kunne få betydning for hvordan litteraturen på autentisk ledelse anvendes i praksis, eksempelvis i forbindelse med ledercoaching, eller som et fokusområde i lederutviklingsprogrammer. For det andre bidrar studien til litteraturen ved å undersøke autentisk ledelse i en ny og original kontekst. Den operative militære konteksten karakteriseres av en rekke forhold som skiller seg fra sivil arbeid, som for eksempel fysisk isolasjon fra omverdenen, samt periodevise variasjoner i intensitet, arbeidsmengde og fysisk fare. En tydelig hierarkisk struktur, store maktforskjeller og bestemte roller, vil trolig påvirke relasjonene kadettene imellom, og i forhold til ledelsen (Eid & Johnsen, 2006). Disse kontekstuelle særegenhetene kan gjøre det vanskelig å både skape og opprettholde jobbengasjementet i operative tjenester generelt, og det blir derfor spesielt viktig å vite hvordan ledelsen kan opptre for å sikre både tilfredshet og kvalitet blant de underordnede. Et siste bidrag skyldes den metodiske tilnærmingen. Majoriteten av studiene som har undersøkt direkte og forklaringsvariabler av autentisk ledelse har anvendt tverrsnittsundersøkelser med lange tidsintervaller (Gardner et al., 2011). Slike studier ignorerer de kortsiktige effektene av lederatferd på medarbeidere i en organisasjon, noe som kan være problematisk med hensyn til forbigående emosjonelle tilstander som jobbengasjement. Jeg anvender et kvantitativt dagbok design, nettopp fordi det gir meg muligheten til å undersøke intrapersonlige daglige variasjoner, uavhengig av disposisjonelle trekk (Ohly et al., 2010).

Studien overordnede mål er å belyse hvordan daglig autentisk lederatferd påvirker daglig jobbengasjement. Videre undersøkes det hvorvidt daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og kadettene evne til å observere egen atferd i arbeidshverdagen, medierer sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement.

### **Studiens design og kontekst**

Opplevelsen av engasjement kan beskrives som en øyeblikkelig og forbigående tilstand, som kan endres basert på situasjonelle, relasjonelle og kontekstuelle faktorer (Macey & Schneider, 2008; Sonnentag, 2003; Xanthopoulou et al., 2009). De praktiske implikasjonene av forskningen på ledelse er i stor grad basert på en antagelse om at lederatferd påvirker medarbeidere, og at spesifikke former for lederatferd dermed bør etterstrebes for å oppnå positive organisatoriske utfall. Basert på denne antakelsen vil det derfor være hensiktsmessig å studere kortsiktige prosesser, inkludert medarbeideres daglige opplevelser av ulike former for lederatferd (Ohly et al., 2010). Fordelen ved å anvende et dagbokdesign er at jeg får muligheten til å studere det dynamiske samspillet mellom ulike variabler innenfor en relativt kort tidsramme, fange opp endringer i medarbeideres tilstander, samt hvordan endringer i arbeidssituasjoner påvirker de medarbeideres opplevelser og tilstander (Bakker, 2014; Ilies et al., 2007; Ohly et al., 2010). Konteksten for studien er satt til seilskipet Statsraad Lehmkuhl, i forbindelse med den Norske Sjøkrigsskolens 11 uker lange seiltokt over Atlanterhavet, fra Bergen til New York. Respondentene er kadetter under lederutdanning, noe som innebar at lederansvaret rullerte mellom kadettene etter en periode på en til fire dager. Dette er spesielt hensiktsmessig med hensyn til å fange opp daglige variasjoner i ledelse, ettersom antallet ledere, og dermed karakteristisk lederatferd, økte drastisk.

## **Teoretisk bakgrunn**

I fortsettelsen følger en teoretisk og empirisk redegjørelse av jobbengasjement og autentisk ledelse, samt sammenhengen mellom disse. Deretter presenteres selvbestemmelsesteorien, med grunnleggende basale behov, og selvledelsesteorien, med et spesielt søkelys på selvobservasjon. Videre vil jeg beskrive sammenhengen mellom autentisk ledelse, BNS og selvobservasjon. Til slutt drøfter jeg på hvilken måte BNS og selvobservasjon kan inntre som en forklarende mekanisme på forholdet mellom autentisk ledelse og jobbengasjement.

### **Jobbengasjement**

Forskning på jobbengasjement har økt i popularitet på grunn av den prediktive verdien for jobbprestasjoner (Bakker, 2008; Schaufeli & Salanova, 2007; Tims et al., 2011). En tradisjonelt mye brukt definisjon av jobbengasjement tilhører Kahn (1990, p. 694), og lyder som følger: «*The harnessing of organizational members' selves to their work roles; in engagemet, people employ and express themselves physically, cognitively and emotionally during role performance*». Kahn beskriver jobbengasjement som en prosess hvor organisasjonens medlemmer bringer seg selv inn i rollen. En mulig tolkning av dette kan være at skillet mellom rolle og person opphører, noe som får betydninger for hvordan individet tenker om jobben, føler om jobben og handler i jobben. Jobbengasjement kan dermed betraktes som et motivasjonsrettet fenomen, hvor medarbeidere tilfører personlige ressurser til sine arbeidsoppgaver (Christian et al., 2011). Arbeidet til Kahn har inspirert til mye av den mer moderne litteraturen som foreligger på jobbengasjement, spesielt når det kommer til den delen av fagmiljøet som definerer jobbengasjement som en dynamisk og fluktuerende tilstand, som kan variere fra dag til dag. Ifølge Macey og Schneider (2008) kan jobbengasjement vise seg i form av et stabilt trekk, en psykologisk tilstand eller et atferdsorientert fenomen. Denne distinksjonen er relevant, ettersom en psykologisk tilstand vil kunne påvirkes av situasjonelle og jobbkarakteristiske faktorer (Gagné, 2014). En utbredt tilstandsbasert definisjon beskriver

jobbengasjement som en forbigående, positiv, tilfredsstillende og arbeidsrelatert sinnstilstand, med kortsiktige individuelle svingninger (Sonnentag et al., 2010), som kjennetegnes av vigør, dedikasjon og absorpsjon (Schaufeli & Bakker, 2004). *Vigør* refererer til høye nivåer av energi og mental motstandskraft, *dedikasjon* betyr å være entusiastisk for arbeidet og inspirert av arbeidsoppgavene, og *absorpsjon* kjennetegnes av å være lykkelig oppslukt av arbeidet, noe som kan ses på som en vedvarende tilstand av flyt (Breevaart, Bakker, Hetland, et al., 2014; Csikszentmihalyi, 1990). I denne studien anvender jeg definisjonen til Schaufeli og Bakker (2004), ettersom den egner seg godt for å måle daglige svingninger i opplevelsen av å være engasjert. Vigør, dedikasjon og absorpsjon utgjør de tre komponentene i instrumentet vi bruker for å måle jobbengasjement. Tidligere forskning understøtter påstanden om at jobbengasjement kan betraktes som en forbigående tilstand, med individuelle svingninger (Bakker, 2014; Bakker et al., 2022). Disse studiene har i likhet med gjeldende studie brukt et kvantitativt dagbokdesign, som gjennom å illustrere daglige variasjoner innen samme individ, peker på at jobbengasjement er en midlertidig og forbigående tilstand (Ohly et al., 2010; Sonnentag et al., 2010). Tidligere forskning har vist hvordan ledelse kan ha en avgjørende rolle for medarbeideres opplevelse av jobbengasjement (Decuyper & Schaufeli, 2021). Dette øker både friheten og ansvaret som faller på ledelsen. På den ene siden gir dette lederne på seilskuten en frihet til å intensjonelt påvirke jobbengasjementet, dersom det skulle være behov for det. På den andre siden kan situasjonelle krav utenfor ledelsens kontroll, drive arbeidsbetingelsene til et understimulerende nivå (Eid & Johnsen, 2006). I slike perioder kan kadettes manglende følelse av stimulering danne grobunn for *disengagement*, en tilstand som kjennetegnes av at harmonien mellom jobbrolle og person opphører, og erstattes av en fysisk, kognitiv og emosjonell avstand (Kahn, 1990).

Jobbengasjement har forbindelser til en rekke positive organisatoriske utfall, i tillegg til å være en motsetning til emosjonelle forhold som utmattelse og kjedsomhet (Schaufeli &

Bakker, 2010). Forskning har blant annet vist at jobbengasjement relateres til medarbeideres helse og intensjoner om å bytte jobb (Halbesleben, 2010), kundelojalitet (Salanova et al., 2005), forpliktelse (Schaufeli & Bakker, 2004), ekstrarolleatferd (Bakker et al., 2004; Salanova & Schaufeli, 2008) og medarbeideres prestasjoner (Halbesleben, 2010; Robertson et al., 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et al., 2007). Verdien av jobbengasjement er med andre ord veletablert. Etersom kadettene befinner seg i en operativ kontekst, med svingninger i jobbpress, kan det tenkes at dette vil påvirke graden av jobbengasjement. Hetland og kolleger (2021) gjennomførte en studie som undersøkte sammenhengen mellom jobbpress, utmattelse og jobbengasjement den påfølgende dagen. Konteksten for studiet var, i likhet med inneværende studie, satt til Statsraad Lehmkuhls seiltokt over Atlanterhavet. Resultatene fra studien indikerte at på dager hvor kadettene hadde en økning i jobbpress, forekom det en reduksjon i jobbengasjement den påfølgende dagen (Hetland et al., 2021). Dette illustrerer hvordan kadettens engasjement er sårbart for et for høyt nivå av jobbpress, eksempelvis på grunn av vær, vind, problemer med utstyr eller bemanning. På den andre siden kan jobbpresset bli så lavt at det får innvirkning på graden av jobbengasjement. Tadić, Bakker og Oerlemans undersøkte hvordan økte jobbkrav påvirker graden av jobbengasjement blant lærerne på en barneskole i Kroatia (Tadić et al., 2015). Resultatene fra studien viste for det første at økte jobbkrav har en negativ påvirkning på jobbengasjement, at jobbressurser kan moderere denne effekten, og ikke minst at kombinasjonen av økte jobbkrav og økte jobbressurser førte til en økning i daglig positiv affekt og jobbengasjement. Overført til inneværende studie indikerer dette at omstendighetene rundt kadettens hverdag på seilskuten ikke bare kan nøytralisere de negative effektene av økte utfordringer, men også bidra som et grunnlag for økt velvære – i form av positiv affekt og jobbengasjement.

Koblingen mellom jobbengasjement og jobbkarakteristiske faktorer belyses i «*The Job Demand-Resource Model*» (*JD-R modellen*) (Demerouti et al., 2001). Ifølge JD-R modellen

har jobbkarakteristikkene en omfattende effekt på medarbeideres velvære, både i positiv og negativ forstand (Bakker & Demerouti, 2007). På den ene siden kobles krav til høy arbeidsinnsats, følelsesmessige belastninger og rolleklarhet til søvnproblemer, utmattelse og svekket helse (Doi, 2005; Halbesleben & Buckley, 2004). På den andre siden kan positive karakteristikkene som sosial støtte, tilbakemeldinger og autonomi legge til rette for læring, engasjement og forpliktelse (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2005; Taris & Feij, 2004). Forskningen til Schaufeli, Bakker, Demerouti og en rekke medvirkende forfattere, har gjennom de siste 20 årene vist hvordan krav og ressurser iverksetter separat distinkte prosesser, men likevel fungerer i et samspill med gjensidig påvirkning (Bakker & Demerouti, 2017). Teorien fremmer følgende antakelser, som i senere tid også har mottatt empirisk støtte: (1) ressurser kan demme opp for de mulige negative konsekvensene av krav (Xanthopoulou, Bakker, Dollard, et al., 2007), (2) tilstedeværelsen av krav er nødvendig for utnyttelsen av ressurser (Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2005) og (3) at karakteristikkene ved personen kan spille en tilsvarende rolle som karakteristikkene ved jobben (Bakker & Sanz-Vergel, 2013; Xanthopoulou et al., 2013). I denne artikkelen vil jeg videre kun fokusere på den motivasjonsrettede stien av JD-R modellen. Det foreligger en betydelig andel forskning som underbygger betydningen av krav og ressurser når det kommer til jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2017). Metaanalysen til Decuyper og Schaufeli (2021) viser til psykologiske behov, tillit, ressurser og variabler på organisasjonsnivå som viktige forklarende mekanismer på sammenhengen mellom ledelse, som ressurs, og jobbengasjement.

### **Autentisk ledelse**

På en av veggene i Apollo-tempelet står det skrevet «Kjenn deg selv», noe som regnes å være et av de første sporene av konseptet autentisitet (Parke & Wormell, 1956). Innen den akademiske litteraturen på ledelse økte oppmerksomheten rundt autentisitet grunnet bekymringer til den tilsynelatende umoralske oppførselen utvist av dagens ledere (Gardner et

al., 2011). Som et resultat av dette vokste det fram en rekke definisjoner av autentisk ledelse. Basert på en gjennomgang av den historiske litteraturen konkluderte Kernis (2003) med at konseptualisering av autenticitet består av fire sentrale komponenter: (1) selvbevissthet, (2) 'unbiased' prosessering, (3) moralsk og selvbestemt atferd og (4) relasjonell transparens (Kernis & Goldman, 2006). En autentisk leder kjenner seg selv på godt og vondt, inklusiv egne motiver, følelser, ønsker og evner. En autentisk leder analyserer relevant informasjon på en objektiv måte, og utforsker andres perspektiver i forkant av en beslutning. En autentisk leder bruker sine egne moralske standarder og verdier for å veilede sin oppførsel, og kommuniserer åpent i sine tilbakemeldinger og viser sitt sanne jeg til andre (Kernis, 2003). Disse fire komponentene danner grunnlaget for majoriteten av dagens modeller på autentisk ledelse (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

Walumbwa og kolleger definerer autentisk ledelse som: *«a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development»*. Denne definisjonen ble presentert i forbindelse med den teoribaserte operasjonalisering av autentisk ledelse, 'Authentic Leadership Questionnaire' (ALQ) (Walumbwa et al., 2008), som er det mest brukte spørreskjemaet på blant annet sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement (76%) (Decuypere & Schaufeli, 2021). Walumbwas definisjon og operasjonalisering av autentisk ledelse er basert på de fire komponentene introdusert av Kernis (2003), teoretisk utvikling og empirisk forskning fra Ryan og Deci (2003), definisjonen til Luthans og Avolio (2003) samt de underliggende dimensjonene foreslått av Gardner, Avolio, Luthans, May og Walumbwa (2005) og Ilies, Morgeson og Nahrgang (2005). Det foreligger en grunnleggende antakelse om at utviklingen av autentisk ledelse både bygger på og fremmer positiv

psykologisk kapital (PsyCap), bestående av håp, resiliens, optimisme og mestringstro (George et al., 2007). Walumbwa og kolleger foreslår med andre ord at PsyCap vil bidra positivt til utviklingen av autentiske ledere, og at autentiske ledere vil øke nivået av PsyCap. Det samme gjelder for et positivt etisk klima. I løpet av livet kan en leder lære og utvikle hver av de fire komponentene i autentisk ledelse, og kan utløses som et resultat av kritiske livshendelser, som for eksempel en alvorlig sykdom eller en ny karriere (Gardner et al., 2005).

I et større perspektiv tilhører autentisk ledelse grupperingen av positive ledelsesstiler, som innebærer et mål om å ha en positiv påvirkning på medarbeidere i en organisasjon (Decuyper & Schaufeli, 2020). Andre ledelsesstiler som tilhører denne kategorien er blant annet transformasjonsledelse (Avolio et al., 1999), tjenende ledelse (Liden et al., 2008), etisk ledelse (Brown et al., 2005) og 'empowering' ledelse (Konczak et al., 2000). Slike ledelsesstiler har en rekke overlappende elementer, noe som også gjenspeiler seg i de spesifikke effektene som genereres hos medarbeidere (Decuyper & Schaufeli, 2021). En metaanalytisk oversiktsartikkelen har blant annet vist en redundans ('construct redundancy') på  $\rho = .72$  mellom autentisk ledelse og transformasjonsledelse, med noen ulikheter når det kommer til spesifikke utfall (Banks et al., 2016). En måte å skille mellom ledelsesstilene er gjennom å utforske hvordan spesifikke former for lederatferd skaper positive effekter. Hver av de fire komponentene som utgjør autentisk ledelse relateres til spesifikke forklaringsmekanismer, som jeg forventer at vil komme til syne i en operativ kontekst.

For det første vil økt selvbevissthet, i form av å kjenne seg selv på godt og vondt, redusere den autentiske lederens tendens til å utvise selvbeskyttende, eller ego-defensiv, atferd (Kernis, 2003). Forskning på egoforsvarsmekanismer (Ungerer et al., 1997; Vaillant, 1992) indikerer at en manglende evne til å erkjenne og håndtere negative følelser, bidrar til en rekke psykologiske og relasjonelle vanskeligheter (Gardner et al., 2005). Blant annet kan det bli vanskelig å reagere konsekvent på tvers av situasjoner, være transparent om grunnlaget for



beslutninger og ikke minst å ta imot tilbakemeldinger fra andre (Kernis, 2003). Jeg anser slike egenskaper som svært viktige i en operativ kontekst, både med hensyn til å sikre kvalitet i arbeidet, og for å sikre velferden ombord. Kombinert med relasjonell transparens kan åpenheten rundt selverkjennelser, styrker og svakheter, bidra til å redusere opplevd maktavstand og kadettene oppfatning av lederen som ufeilbarlig. I sin tur kan dette medføre at kadettene blir mindre redde for å bli straffet eller latterliggjort dersom de gjør en feil, øke sannsynligheten for at de tør å være åpne om egne meninger, tanker og følelser, og dermed skape et klima av gruppepsykologisk trygghet (Edmondson, 1999). Lederen vil i denne sammenhengen fungere som en rollemodell for hva som er forventet og akseptert atferd. Gjensidig deling av informasjon og ærlige positive tilbakemeldinger vil kunne bidra til å skape tillit og danne grobunn for læring og utvikling blant kadettene (Kernis, 2003). Balansert prosessering av informasjon vil forsterke slik atferd gjennom å skape en opplevelse av at kadettene meninger betyr noe, og at det er trygt å kommunisere åpent. Opplevelsen av å bli hørt kan videre legge til rette for økt involvering og deltakelse fra kadettene i den daglige oppgaveutførelsen. Som en oppsummering kan autentisk lederatferd over tid bidra til å synliggjøre menneskene som bor under uniformen.

Forskningen på autentisk ledelse har langt på vei bekreftet de mange hypotetiserte sammenhengene mellom autentisk ledelse, forløpere og utfall (Gardner et al., 2011). I en fersk metastudie undersøkte Zhang og kolleger (Zhang et al., 2022) forløpere og utfall av autentisk ledelse, og hvorvidt kulturelle forskjeller modererte sammenhengene. Metastudien baserte seg på 214 studier ( $N = 196\ 300$ ) på tvers av ulike kulturer. Resultatene fra studien viste støtte for at både emosjonell intelligens ( $r = .48$ ) og et organisatorisk etisk klima ( $r = .39$ ) var signifikant relatert til autentisk ledelse, og at autentisk ledelse predikerte en rekke utfall relatert til medarbeidere, deriblant jobbprestasjoner ( $r = .28$ ), organisatorisk forpliktelse ( $r = .42$ ), psykologisk trygghet ( $r = .31$ ), tillit ( $r = .58$ ) og jobbengasjement ( $r = .41$ ).

Sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement står i kontrast til resultatet fra en tidligere metastudie (N = 25 452), hvor det ikke ble funnet noen sammenheng mellom variablene (Banks et al., 2016). Zhang argumenterer derfor for at forholdet mellom autentisk ledelse og jobbengasjement er mer komplekst enn tidligere antatt, noe som fordrer nærmere undersøkelser av mulige betingede mekanismer (Zhang et al., 2022).

Tidligere forskning på daglige fluktuasjoner i autentisk ledelse er svært begrenset. Det finnes derimot andre ledelsesstiler som har blitt undersøkt ved bruk av et kvantitativt dagbokdesign, hvor det også ble etablert daglige fluktuasjoner i medarbeidernes opplevelse av stilsesifikk atferd. Bakker et al. (2022) undersøkte sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og medarbeidernes jobbprestasjoner. Funnene fra studien indikerer at medarbeidernes vurdering av lederens transformativ atferd varierte fra dag til dag. Breevaart, Bakker, Hetland, et al. (2014) fant tilsvarende resultater, både for transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Som nevnt har positive ledelsesstiler, deriblant transformasjonsledelse og autentisk ledelse, en rekke overlappende elementer. Typiske trekk som går igjen på tvers av ledelsesstilene er et moralsk perspektiv, rollemodellering, støtte til selvbestemmelse og positive sosiale utvekslinger (Decuyper & Schaufeli, 2020). I tillegg foreligger det en tydelig redundans (*'construct redundancy'*) innenfor ledelseslitteraturen (Banks et al., 2016). Basert på tidligere forskning og påstandene om konseptuell overlapp forventer jeg at kadettenes opplevelse av lederens autentiske atferd vil fluktuere fra dag til dag.

### **Autentisk ledelse og jobbengasjement**

Allerede i det tidlige arbeidet som danner fundamentet for Walumbwa og kollegers (2008) modell for autentisk ledelse, ble det argumentert for direkte og indirekte koblinger til jobbengasjement (Avolio & Gardner, 2005). For det første argumenterer Gardner et al. (2005) for at den autentiske lederens integritet over tid og positive resultater (Luthans & Avolio, 2003), utviklingserfaringer, psykologisk trygghet og mening i arbeidet (May et al., 2004) vil

kunne medvirke til økt jobbengasjement blant medarbeidere. For det andre brukes tradisjonelle psykologiske teorier for å beskrive de underliggende mekanismene for sammenhengen mellom autentisk ledelse og følgerutfall (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Blant teoriene som nevnes er emosjonell smitte (Hatfield et al., 1993), sosial utveksling (Blau, 1964), positiv atferdsmodellering (Bandura & Walters, 1977) og økt selvbestemmelse (Ryan & Deci, 2000). Forskningen på forholdet mellom autentisk ledelse og jobbengasjement er som nevnt tvetydig, hvor den nyeste og mest omfattende metastudien har konkludert med en positiv sammenheng ( $r = .41$ ) (Banks et al., 2016; Zhang et al., 2022). Blant enkeltstudier har det blitt vist positive sammenhenger mellom autentisk ledelse og jobbengasjement i det offentlige helsevesenet, blant nyansatte sykepleiere, i produksjonsbedrifter og tjenesteselskaper (Aboramadan et al., 2021; du Plessis & Boshoff, 2018; Giallonardo et al., 2010; Stander et al., 2015; Wang & Hsieh, 2013). Andre studier har ikke vært i stand til å finne den samme effekten (Seco & Lopes, 2013). Majoriteten av funnene indikerer at det foreligger både direkte- og medierende effekter knyttet til sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement.

For å øke forståelsen for hvordan autentisk ledelse kan skape økt jobbengasjement, foreslår jeg at autentisk ledelse fungerer som en jobbressurs for kadettene, skaper flere jobbressurser for kadettene, og gjennom modellering bidrar til at kadettene skaper jobbressurser for hverandre (Schaufeli & Bakker, 2004). Konsekvensen av dette forventer jeg å være økt jobbengasjement blant kadettene, både på vindstille- og stormfulle dager (Bakker et al., 2007; Stander et al., 2015). God operativ ledelse handler blant annet om å oppfatte sosiale situasjoner, individuelle behov samt å justere atferd deretter (Laberg, 2005). Jeg forventer at det relasjonelle mønsteret som er typisk for autentisk ledelse kan bidra til å skape sterke og solide relasjoner på seilskuten (Wang et al., 2014). For det første baserer autentisk lederatferd seg på prinsipper av positiv sosial utveksling, i kontrast til materielle intensiver

(Ilies et al., 2005). Slike utvekslinger gir næring til positive relasjoner i kraft av å bygge troverdighet og vinne respekt og tillit fra sine underordnede (Wang et al., 2014). Ifølge sosial utvekslingsteori (Blau, 1964) vil økt forpliktelse overfor en leder øke sannsynligheten for at de underordnede «betaler tilbake» i form av økt innsats (Wang et al., 2014). I henhold til teorien vil dermed kadettene øke arbeidsinnsatsen, og dermed trolig også jobbengasjementet, på dager hvor lederen opptrer autentisk (Ilies et al., 2005).

For det andre vil lederne gå foran som et eksempel på positiv autentisk atferd. Jeg forventer at kadettene over tid vil fremvise autentisk atferd, som et resultat av at de modellerer lederens atferdsmønstre (Bandura & Walters, 1977). Gjennom å være bevisst på egne indre tilstander, evner og intensjoner, kan den autentiske lederen unngå ego-defensiv atferd. Åpen kommunikasjon rundt indre prosesser gjør det enklere for de underordnede å inngå i sine egne selverkjennende prosesser. Beslutningene som tas av kadetten med lederansvar den dagen, som både kan være knyttet til operative og sosiale problemstillinger, vil være basert på en objektiv og rettferdig vurdering av relevant informasjon, veiledet av indre moralske prinsipper og verdier (Kernis, 2003). På dager hvor lederne opptrer på en slik måte, som gjør det mulig for kadettene å være åpne og ærlige om egne utfordringer, styrker og svakheter, forventer jeg at jobbengasjementet vil øke, som et resultat av sterke relasjoner, trygghet, tillit og opplevd sosial støtte. Den relasjonelle åpenheten kan i tillegg til dette danne grobunn for gjensidig deling av informasjon og ærlige tilbakemeldinger (Kernis, 2003). Ettersom kadettene befinner seg i en utdanningssituasjon, er de avhengige av veiledning, ærlige tilbakemeldinger, tydelige mål og informasjonsdeling for å kunne lære og utvikle seg videre. Dette gjelder spesielt i situasjoner hvor jobbkravene er høye (Bakker et al., 2007). På dager hvor kadettene tilbyr veiledende atferd ovenfor hverandre, forventer jeg en økning i jobbengasjement blant kadettene. Ettersom autentiske ledere styres av internaliserte moralske perspektiv og verdier, i kontrast til eksterne trusler, impulser, forventninger eller belønninger,

forutsetter jeg at autentisk lederatferd kjennetegnes av indre motivasjon og jobbengasjement (Ryan & Deci, 2003). Av ulike kontekstuelle årsaker er det rimelig å anta at lederens handlingsrom og evne til å etterleve en slik standard for atferd vil variere fra dag til dag. Jeg tror at på dager hvor ledere er mer styrt av indre verdier, og dermed fremviser mer jobbengasjement, vil dette ha en positiv smitteeffekt på kadettene (Hatfield et al., 1993). Samtidig vil lederens moral og verdier være relativt stabile over tid, noe som legger til rette for økt forutsigbarhet, stabilitet og redusert usikkerhet for kadettene, forutsatt at disse er tydelig kommunisert (Gardner et al., 2005; Thomas & Lankau, 2009). Til slutt forventer jeg at autentiske ledere vil støtte autonomi gjennom å skape et miljø hvor kadettene kan være «tro mot seg selv», sine egne verdier og moralske prinsipper, og dermed oppnå høyere grad av selvbestemmelse (Ryan & Deci, 2003).

Som en oppsummering forventer jeg at på dager hvor kadettene opplever sin nærmeste leder som autentisk, kjennetegnet av selvbevissthet, ærlighet, rettferdighet og moral, rapporterer kadettene at de er mer engasjert i arbeidet.

Hypotese 1:

Daglig autentisk ledelse henger positivt sammen med daglig jobbengasjement.

### **Selvbestemmelsesteorien og grunnleggende basale behov (BNS)**

Selvbestemmelsesteorien (SDT) er en overordnet teori om menneskelig motivasjon som angår menneskers medfødte veksttendenser og basale psykologiske behov. Spesielt retter den seg mot valg og atferd som utføres uten ekstern påvirkning, eksempelvis i form av trusler, impulser, forventninger eller belønninger. I motsetning til dette vil en indre motivert handling utføres fordi den er interessant eller tilfredsstillende i seg selv, og dermed oppleves som selvbestemt (Deci & Ryan, 2012; Ryan & Deci, 2000, 2017). Teorien har med godt resultat blitt brukt for å forutsi menneskelig atferd i forskjellige livsdomener som sport, helse,

utdanning, oppdragelse og arbeid (Leroy et al., 2015), og inspirert til forskning på de sosiale og kontekstuelle forholdene som enten styrker eller svekker individets selvmotivasjon og sunn psykologisk utvikling (Ryan & Deci, 2000). Tilfredsstillelse av basale behov (BNS) er en teoretisk utvidelse av SDT, og introduserer tre medfødte behov som er tett knyttet opp mot selvbestemmelse (Deci & Ryan, 2000). Disse behovene er autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Vansteenkiste, 2003). Ifølge teorien er autonomi, kompetanse og tilhørighet definert som universelle nødvendigheter for å kunne opprettholde motivasjon, velvære, psykisk helse og en positiv utvikling. Behovet for autonomi (DeCharms, 1968) handler om menneskers trang til å oppleve vilje, til å handle i samsvar med egne verdier og interesser, og til at ens handlinger ikke er kontrollert av andre. Behovet for kompetanse (White, 1959) handler om trangen til å oppleve mestring og effektivitet i møtet med sine omgivelser. Det handler om å kunne bruke sine egenskaper til å løse problemer, og håndtere utfordringer. Behovet for tilhørighet (Leary & Baumeister, 2000) viser til hvor viktig sosiale interaksjoner, tilknytning til andre og gjensidig omsorg er for mennesker (Deci & Vansteenkiste, 2003).

Ryan og Deci (2000) argumenterer for at eksternt regulert atferd ligger langs et kontinuum av relativ opplevd autonomi. Gjennom BNS er det mulig å skape tilstander som ligner på indre motivasjon, til tross for at en handling i utgangspunktet er eksternt regulert. I en arbeidskontekst har dette stor betydning, ettersom det foreligger en mengde forskning som viser til positive implikasjoner av BNS. I en større metaanalyse (Van den Broeck et al., 2016) basert på 99 studier og 119 distinkte utvalg, undersøkte forfatterne litteraturen på BNS i en arbeidskontekst. Målet med studien var blant annet å teste hvorvidt behovet for- autonomi, -kompetanse og -tilhørighet individuelt sett predikerer psykologisk vekst, indre motivasjon og velvære. Resultatene fra studien indikerer at det å tilfredsstille hvert av disse behovene spiller en unik rolle når det kommer til å predikere psykologisk vekst, indre motivasjon og velvære.

Et interessant funn var at behovet for tilhørighet var relativt sterkt relatert til indre motivasjon ( $\rho = .39$ ), noe som skiller seg fra en tidligere oppfatning der tilhørighet spiller en fjernere rolle enn autonomi og kompetanse (Deci & Ryan, 2000). Med hensyn til positive utfall demonstrerte studien blant annet signifikante positive sammenhenger mellom BNS og jobbengasjement, lederrelasjon, jobbtilfredshet og oppgaveprestasjoner (Van den Broeck et al., 2016).

I en operativ kontekst vil BNS være av stor viktighet. Mye av arbeidet som utføres av kadettene i det daglige kommer ikke til å være motivert av at det er nytt og utfordrende, at det foreligger en mulighet til å utvide eller bruke sine evner, eller av et behov for å utforske eller lære noe nytt (Ryan & Deci, 2000). I kontrast vil mange aktiviteter være motivert av å oppnå et ønsket resultat, en fremtidig belønning eller for å unngå straff. BNS kan bidra til å flytte kadettene i retning av indre motivasjon, langs kontinuumet av selvbestemmelse.

### **Selvledelse og selvobservasjon**

Selvledelsesteori baserer seg på en antagelse om at mennesker er aktive aktører når det gjelder egen motivasjon, velvære og prestasjoner, i motsetning til å være et resultat av sosial kontekst og personlighetstrekk (Manz, 1986, 2015; Manz et al., 2016; Neck & Houghton, 2006). Mennesker som leder seg selv anvender spesifikke atferdsmessige og kognitive strategier myntet på å styrke personlig effektivitet, blant annet ved å søke etter og oppnå økt selvbestemmelse. De er mer autonomt regulert, og mindre avhengig av eksterne retningsgivere og kontrollsystemer for optimal fungering (Manz, 1986, 2015; Stewart et al., 2019). Selvledelsesstrategier kategoriseres i tre primære kategorier: (1) atferdsrettede strategier, (2) belønningsstrategier og (3) strategier for konstruktive tankemønstre (Neck & Houghton, 2006). Selvobservasjon beskrives som livsnerven i selvledelsesteorien (Manz, 2015), og er et eksempel på en atferdsrettet strategi som går ut på å øke egen bevissthet rundt egne handlinger og atferd, når og hvorfor de utføres og hvor effektive de er. Som et resultat av

denne selvreflekterende prosessen får individer et grunnlag for å tilpasse egen atferd etter hva som fungerer, og hva som kunne blitt gjort bedre. Det foregår altså en slags elimineringsprosess med det mål å lande på de mest produktive formene for atferd (Mahoney & Arnkoff, 1979). Kombinert med et overordnet fokus på effektivitet, vil selvobservasjon også legge til rette for individuelle tilpasninger med hensyn til personlige mål, verdier og interesser (Manz, 1986, 2015; Stewart et al., 2019). Selvobservasjon er en kritisk selvledelsesstrategi, og økt selvkunnskap om evner og atferdsmønstre har blitt koblet til større mestringstro, en fundamental forklarende mekanisme i sammenhengen mellom selvledelse og positive utfall (Bandura, 1986; Bandura & Cervone, 1983; Knotts et al., 2022).

Forskningen på selvledelse har blant annet vist positive sammenhenger med individuelle utfall som jobbprestasjoner, jobbtilfredshet, mestringstro (Manz, 2015; Stewart et al., 2011) og jobbengasjement (Gomes et al., 2015; Knotts et al., 2022; van Dorssen-Boog et al., 2021). Knotts og kolleger (Knotts et al., 2022) gjennomførte nylig en metaanalyse bestående av 57 studier og 16493 observasjoner, for å undersøke sammenhengen mellom selvledelse og individuelle utfall, nærmere bestemt mestringstro, jobbtilfredshet, jobbengasjement, jobbprestasjoner og innovasjon/kreativitet. Hensikten med studien var i tillegg å undersøke den kumulative effekten av atferdsrettede og kognitive strategier, sammenlignet med den separate effekten av hver av de primære strategiene. Resultatene viste at den kumulative effekten av atferdsrettede og kognitive strategier hadde en stor effekt på en samling av individuelle utfall ( $\rho = .42$ ), mens atferdsstrategier alene hadde en moderat sammenheng ( $\rho = .22$ ) (Knotts et al., 2022).

I den operative konteksten anser jeg selvobservasjon som hensiktsmessig av flere årsaker. Ettersom kadettene befinner seg i en praktisk utdanningskontekst, er læring og utvikling det overordnede målet med seilassen. Det å være bevisst på tidligere prestasjoner gir et sammenligningsgrunnlag for nåværende prestasjoner, noe som gjør det mulig for kadettene



å følge egen utvikling (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006). Ettersom selvobservasjon er koblet til økt mestringstro (Bandura, 1986; Bandura & Cervone, 1983), vil strategien trolig også legge til rette for at kadettene blir komfortable med en gradvis økning i ansvar og kompleksitet knyttet til arbeidsoppgavene. I tillegg bidrar trolig evalueringsprosessen til å utvikle de evnene som trengs på seilskuten. Endelig åpner selvobservasjon for proaktiv atferd med hensyn til å tilpasse arbeidshverdagen til sine personlige mål, verdier og interesser (Stewart et al., 2019).

### **Autentisk ledelse og tilfredsstillelse av basale behov**

Ettersom autentisk ledelsesteori er forankret i SDT, forventer jeg at ledere som utviser autentisk atferd er selvbestemte, med høy grad av BNS (Gardner et al., 2021; Van den Broeck et al., 2016). Indre motivasjon forutsetter at et individ både er bevisst på og styres av interne verdier, i kontrast til eksterne trusler, impulser, forventninger og belønninger (Ryan & Deci, 2003). SDT foreslår også at individer som er orientert mot selvbestemmelse samhandler med andre, og behandler informasjon, med åpenhet og toleranse (Hodgins & Knee, 2002). Disse beskrivelsene minner om de fire kjernekomponentene i autentisk ledelse – selvbevissthet, et indre moralsk perspektiv, balansert prosessering og relasjonell transparens (Walumbwa et al., 2008). Den relativt beskjedne mengden forskning som foreligger på sammenhengen mellom autentisk ledelse og BNS varierer i sine resultater. Leroy og kolleger (2015) undersøkte 30 ledere og 252 medarbeidere i 25 belgiske tjenesteselskaper. I denne studien ble det funnet en positiv sammenheng mellom autentisk ledelse og BNS. Andre studier som har integrert autentisk ledelse og SDT har funnet positive sammenhenger mellom autentisk ledelse og autonom motivasjon, uten å inkludere BNS som utfallsvariabler (Guerrero et al., 2015; Levesque-Côté et al., 2020). I en relativt fersk Israelsk studie undersøkte Berkovich og Gueta (2020) hvordan autentiske lærere påvirket klasseromsklimaet, med utgangspunkt i autentisk ledelse og BNS. Det som er spesielt interessant med denne studien er at den inkluderer en

kjønnsvariabel. Kjønnsvariabelen ble inkludert basert på en antakelse om at autentisitet kan vise seg i både konstruktive-, destruktive-, feminine- og maskuline former, enten basert på kollektive verdier og ansvarlighet, eller et individualistisk behov for å uttrykke seg selv fritt (Ibarra, 2015; Qu et al., 2019). Resultatene fra studien viste at autentisk ledelse hadde en signifikant negativ sammenheng med BNS blant mannlige lærere, men fant ingen sammenheng mellom autentisk ledelse og BNS for kvinnelige lærere (Berkovich & Gueta, 2020). Slike funn belyser hvor viktig det er å utforske hvilke forklarende mekanismer som ligger til grunn for de positive sammenhengene mellom autentisk ledelse og BNS.

Jeg forventer at autentiske ledere, gjennom prosesser som modellering og positive sosiale utvekslinger, kan hjelpe kadettene med å oppnå autentisitet og selvbestemte identiteter (Sheldon & Elliot, 1999; Sheldon & Houser-Marko, 2001). For det første kan de relasjonelle komponentene ved autentisk lederatferd bidra til å skape en trygg kontekst kjennetegnet av selvbevissthet, relasjonell transparens og balansert prosessering. Lederen vil på den måten legge til rette for at kadettene er åpne og ærlige om egne utfordringer, styrker og svakheter. Sosiale utvekslinger (Blau, 1964), i kontrast til materielle insentiver (Ilies et al., 2005), vil gi næring til positive relasjoner i kraft av å bygge troverdighet og vinne respekt og tillit fra kadettene (Wang et al., 2014). Også her forventer jeg at lederens posisjon kan medvirke til at kadettene handler i tråd med autentiske prinsipper ovenfor hverandre. Som et resultat av sterke relasjoner, trygghet, tillit og sosial støtte, forventer jeg at på dager hvor nærmeste leder fremviser mer autentisk lederatferd, vil kadettene oppleve høyere tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet.

#### Hypotese 2a

Daglig autentisk ledelse henger positivt sammen med daglig tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet.

For det andre kan autentiske lederatferd legge til rette for at kadettene oppdager talentene sine, utvikler styrker og gir dem muligheter til å utvikle seg, gjennom ærlige konstruktive tilbakemeldinger, veiledning og støtte. Balansert prosessering av informasjon og relasjonell transparens knyttet til beslutninger, kan bidra til at kadettene får økt innsikt i hvorfor ting gjøres på spesifikke måter, og åpner også opp for aktiv deltakelse i beslutningsprosessene. Modellering av slik atferd kan skape merverdi ved at kadettene følger de samme prinsippene for atferd ovenfor hverandre (Bandura & Walters, 1977). Jeg forventer derfor at på dager hvor lederen fremviser autentisk atferd, vil kadettene oppleve høyere tilfredsstillelse av behovet for kompetanse.

#### Hypotese 2b

Daglig autentisk ledelse henger positivt sammen med daglig tilfredsstillelse av behovet for kompetanse.

For det tredje forventer jeg at lederens atferd vil støtte kadettens autonomi gjennom positive psykologiske kapasiteter, åpenhet for tilbakemeldinger, og ved å involvere kadettene i utfordringer som oppstår. Lederens tendens til å handle i tråd med egne moralske prinsipper og verdier, kan oppmuntre til lignende atferd blant kadettene, og dermed økt selvbestemmelse. Ettersom autentiske ledere ikke har behov for å beskytte eget ego eller status, og dermed har redusert sannsynlighet for å føle seg truet av sine medarbeidere, kan dette bidra til å gi rom for autonomi blant kadettene (Leroy et al., 2015). Jeg forventer derfor at på dager hvor nærmeste leder fremviser mer autentisk lederatferd, vil kadettene oppleve høyere tilfredsstillelse av behovet for autonomi.

#### Hypotese 2c

Daglig autentisk ledelse henger positivt sammen med daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi.

## Selvobservasjon og autentisk ledelse

Koblingen mellom selvobservasjon og autentisk ledelse er så vidt meg kjent ikke blitt utforsket tidligere. Manz (2015) har imidlertid lansert en utvidelse av selvledelsesteorien, kalt *'self-leadership high road'*. I denne utvidelsen beskriver han hvordan selvpåvirkende prosesser kan foregå gjennom økt autentisitet, ansvar og kapasitet. Autentisitet refererer i denne konteksten til hvordan en selvledet medarbeider opplever at det underliggende motivet for arbeidet som utføres er i tråd med egne personlige verdier. Dette skiller seg fra det tradisjonelle fokuset på å gjøre mindre av en bestemt atferd (eks. overspising, røyking), eller å gjøre mer av en bestemt atferd (eks. spise sunt, trene) (Luthans & Davis, 1979; Manz, 2015; Manz & Sims Jr, 1980; Thoresen & Mahoney, 1974). Forskning på den opprinnelige teorien har illustrert hvordan ekstern ledelse er en nødvendig komponent for effekten av selvledelse, spesielt når det kommer til utfall på gruppenivå (Stewart et al., 2011). Til tross for at dette forholdet er noe paradoksalt, åpner det opp for at den autentiske lederen skal ha akkurat den påvirkningen Manz (2015) etterlyser. Tidligere forskning har vist positive sammenhenger mellom ledelse og selvledelse (Ford & Fottler, 1995; Kark et al., 2003), positive sammenhenger mellom leders ledelsesstil og evne til selvledelse (Furtner et al., 2013), og den medierende rollen til selvledelse i sammenhengen mellom ledelse og motivasjon (Andressen et al., 2012) (Goldsby et al., 2021).

Jeg forventer at daglig autentisk lederatferd vil øke graden av selvobservasjon blant kadettene, gjennom tilsvarende mekanismer som jeg har diskutert tidligere i oppgaven. For det første later det til at lederens bevissthet rundt egne styrker, svakheter, følelser og tanker, og gjennom å tørre å være åpen om dem i samtaler med kadettene, vil opptre som en rollemodell, og dermed øke frekvensen av selvobservasjon blant kadettene (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Jeg tror at dette vil øke kadettenes selvbevissthet, og deretter gjøre det mulig å observere egne handlinger og effekten av dem. For det andre forventer jeg at

lederens tilbøyelighet til å handle i tråd med egne moralske prinsipper og verdier, kan oppmuntre kadettene til å selv tilpasse atferd etter hva som er viktig for dem. Ettersom autentiske ledere ikke har behov for å beskytte eget ego eller status, og dermed har redusert sannsynlighet for å føle seg truet av sine medarbeidere, kan dette bidra til at lederen har et redusert kontrollbehov knyttet til hvordan ting skal gjøres, så lenge det operative ansvaret overholdes (Ilies et al., 2005). For det tredje argumenterer jeg for at den autentiske lederens ærlige tilbakemeldinger tydeliggjør mål, forventninger og standarder for atferd. Dermed skapes en referanseramme for kadettene atferd som de kan observere seg selv i lys av.

Som en oppsummering forventer jeg at på dager hvor kadettene opplever sin nærmeste leder som autentisk, kjennetegnet av selvbevissthet, ærlighet, rettferdighet og moral, rapporterer kadettene at de i større grad observerer seg selv i arbeidssituasjonen.

### Hypotese 3

Daglig autentisk ledelse henger positivt sammen med daglig selvobservasjon.

## **Den medierende rollen til BNS i sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement**

Veien fra positiv lederatferd til jobbengasjement kan ifølge Decuypere og Schaufeli (2020) følge to indirekte stier, hvorav den ene går via BNS (Deci & Ryan, 2000), og den andre via jobbkarakteristikker (Demerouti et al., 2001). Disse stiene vil antagelig både komplementere og overlape hverandre, ettersom materielle tiltak rettet mot jobbkarakteristikker også vil være i stand til å øke BNS. Fordi jeg undersøker den medierende rollen til BNS, vil jeg legge særlig vekt på denne teorien. Samtidig ønsker jeg å belyse samspillet mellom BNS og jobbressurser. Det foreligger en betydelig andel forskning på sammenhengen mellom BNS og jobbengasjement, både med hensyn til direkte- og medierende effekter (Decuypere & Schaufeli, 2021; Schreurs et al., 2014; Van den Broeck et

al., 2008; Zaabi et al., 2016). Tidligere forskning har blant annet vist hvordan BNS medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og jobbengasjement (Kovjanic et al., 2013), samt tjenende ledelse og jobbengasjement (Van Dierendonck et al., 2014). Til tross for at de ulike ledelsesstilene er konseptuelt ulike, forventer jeg at de deler flere likhetstrekk i praksis, spesielt når det kommer til spesifikke lederatferder i det daglige, og hvordan disse påvirker utfall som BNS og jobbengasjement blant medarbeidere (Decuypere & Schaufeli, 2020). Når det kommer til autentisk ledelse har jeg bare funnet én studie som har undersøkt den medierende rollen til noe som konseptuelt samsvarer med BNS. Zaabi, Ahmad og Hossan (Zaabi et al., 2016) undersøkte den medierende rollen til '*personal empowerment*' (PE), som består av komponentene mening, kompetanse, selvbestemmelse og innvirkning (Meyerson & Kline, 2008; Spreitzer, 1995). Resultatene fra studien indikerte at PE økte styrken på forholdet mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Jeg forventer derfor å finne den samme medierende effekten av BNS i inneværende studie. BNS sin relevans for jobbengasjement kan illustreres gjennom tydelige koblinger til jobbressurser. Ledelse har tradisjonelt blitt ansett som en situasjonell jobbressurs i seg selv, i form av å tilby støtte til medarbeidere (Van Gelderen & Bik, 2016).

Som nevnt tidligere ønsker jeg å utvide denne forståelsen, ettersom ledere har handlingsrom til å påvirke jobbkarakteristikk, ideelt sett ved å skape en balanse mellom jobbkrav og jobbressurser (Decuypere & Schaufeli, 2020). Jeg forventer også at lederens positive atferd vil spre seg i organisasjonen, og på den måten legge til rette for en selvforsterkende positiv spiral hvor kadettene bidrar til å tilfredsstillere hverandres basale behov. I praksis foreslår jeg at når den nærmeste lederen på seilskuten handler autentisk, ved å (1) vise støttende atferd ovenfor de andre på seilskuten (tilhørighet), (2) styre egne handlinger etter indre moralske prinsipper og verdier (autonomi), og (3) åpent kommunisere og søke ærlige og konstruktive tilbakemeldinger rundt egne styrker og svakheter (kompetanse), vil

dette kunne ha en sammenheng med økt jobbengasjement, gjennom at lederen tilfredsstiller kadettene basale behov (Bakker & Demerouti, 2017; Deci & Vansteenkiste, 2003). I koblingen til den materielle stien av jobbengasjement, vil relevante jobbressurser være autonomistøtte og oppgavevariasjon, sosial støtte, verdioverlapp og ansvarlighet, konstruktive tilbakemeldinger samt muligheter for læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2017). Jeg foreslår også at kadettene vil adoptere autentisk atferd, kjennetegnet av selvbestemmelse og BNS, gjennom prosesser som modellering (Bandura & Walters, 1977), og dermed utvikle personlige ressurser, i tillegg til å skape jobbressurser for hverandre (Bakker & Demerouti, 2017). Den foreslåtte modellen er illustrert i figur 1.

Oppsummert forventer jeg at på dager hvor lederen fremviser autentisk atferd, ved å støtte kadettene, ved å være en rollemodell for selvbestemt atferd og kommunisere på en ærlig og konstruktiv måte, vil dette bidra til å øke kadettene opplevelse av å være engasjerte, gjennom at deres basale behov blir tilfredsstilt.

#### Hypotese 4a

Sammenhengen mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement medieres av daglig tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet.

#### Hypotese 4b

Sammenhengen mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement medieres av daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi.

#### Hypotese 4c

Sammenhengen mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement medieres av daglig tilfredsstillelse av behovet for kompetanse.

## **Den medierende rollen til selvobservasjon i sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement.**

Selvobservasjon beskrives som livsnerven i selvledelsesteorien, men det foreligger begrenset forskning hvor denne komponenten er blitt undersøkt isolert fra resten av selvledelsesstrategiene (Manz, 2015). Sammenhengen mellom selvledelse og jobbengasjement har derimot bred empirisk og teoretisk støtte (Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2014; Breevaart et al., 2016; van Dorssen-Boog et al., 2020). Breevaart, Bakker og Demerouti (2014) undersøkte hvordan daglig selvledelse påvirket medarbeidernes jobbengasjementet, gjennom jobbressurser. Funnene fra studien viste at på dager hvor medarbeiderne brukte selvledelsesstrategier, rapporterte de samtidig om en økning i jobbengasjement. Forfatterne argumenterer for at individer som setter seg spesifikke mål, legger til rette for å lære seg nye ferdigheter, danner et grunnlag for å benytte seg av konstruktive tilbakemeldinger, og gjør praktiske justeringer når handlingene viser seg å være dysfunksjonelle. Dette kan sette i gang en motivasjonsrettet prosess, som i sin tur gjør at medarbeidere blir engasjert i arbeidet (Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2014). Økt jobbengasjement foreslås dessuten som en nøkkelmekanisme når det kommer til de positive effektene av intervensjoner med hensikt å øke anvendelsen av selvledelsesstrategier (van Dorssen-Boog et al., 2021).

I tråd med teorien om selvledelse vil graden av engasjement blant kadettene på seilskuten være et resultat av både kontekstuelle faktorer, som lederatferd, og individuell atferd, som selvobservasjon (Stewart et al., 2019). Jeg forventer at på dager hvor lederen er bevisst og åpen om egne styrker og svakheter, gir ærlige tilbakemeldinger, prosesserer informasjon på en balansert måte og er styrt av et indre moralsk perspektiv, vil kadettene modellere lederens atferd. Slik blir de selv bevisst på egen jobbrelatert atferd, og motivene som ligger bak. Dette kan gjøre det mulig å justere egen atferd slik at den er i tråd med egne

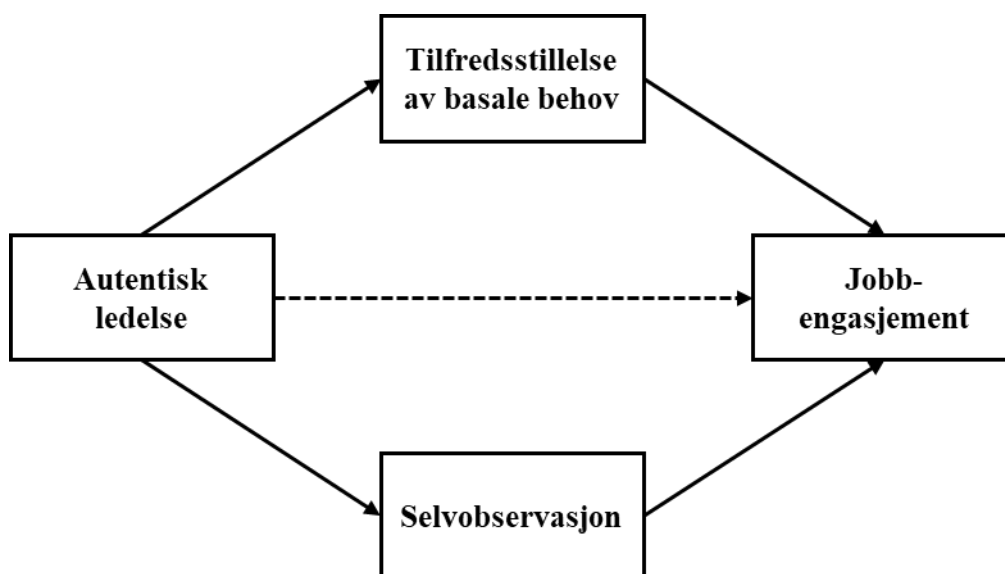


interesser, verdier og prinsipper (Manz, 2015). Fraværet av ego-defensiv atferd fra lederen kan i fortsettelsen redusere behovet for å kontrollere kadettene atferd, og dermed tillate slike justeringer (Ilies et al., 2005). I tillegg kan dette medvirke til at kadettene lærer seg nye ferdigheter, drar nytte av ærlige konstruktive tilbakemeldinger og gjør praktiske justeringer når handlingene viser seg å være dysfunksjonelle (Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2014). Den foreslåtte modellen er illustrert i figur 1.

Oppsummert forventer jeg at på dager hvor lederen fremviser autentisk atferd, gjennom ærlige tilbakemeldinger, et indre moralsk perspektiv og fravær av ego-defensiv atferd, vil dette bidra til å øke kadettene opplevelse av å være engasjerte, gjennom å observere seg selv i arbeidssituasjonen.

#### Hypotese 5

Sammenhengen mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement medieres gjennom daglig selvobservasjon.



Figur 1.

## Metode

### Utvalg og prosedyre

Konteksten for studien er satt til seilskipet Statsraad Lehmkuhl, i forbindelse med Sjøkrigsskolens 11 uker lange seiltokt fra Bergen til New York. Kadettene deltok på seiltokt som en del av sin lederutdannelse, hvor de blant annet lærte grunnleggende ferdigheter innen seiling, ledelse og samarbeid. Kadettene roterte på arbeidsroller og lederstillinger i løpet av oppholdet. Det opprinnelige utvalget bestod av 89 kadetter. Deltakerne har i forkant av seilasen gjennomgått en omfattende seleksjonsprosess, blant annet basert på personlige egenskaper som mental robusthet, kognitiv kapasitet og sosiale ferdigheter. Kadettene var også avhengige av å ha bestått samtlige eksamener for å kvalifisere seg til oppholdet på seilskuten. Aldersspennet strakk seg fra 19 til 30 år, med en gjennomsnittsalder på 23 år. Av totalt 89 deltakere ble 87 tatt med i det endelige utvalget, noe som utgjør en responsrate på 97,8%. Eksklusjonene skyldtes manglende eller ufullstendig besvarelser. Utvalget bestod av 68 menn og 18 kvinner.

### Måleinstrumenter

Datainnsamlingen bestod av to typer spørreskjema. I forkant av seilasen besvarte kadettene et spørreskjema hvor relativt stabile variabler, som personlighetstrekk, kjønn og alder, ble undersøkt. I tillegg mottok kadettene et hefte med standardiserte spørsmål, inkludert spørsmål om jobbengasjement, autentisk ledelse, tilfredsstillelse av behov og selvobservasjon. Vi ba om at dagbokskjemaet ble besvart klokken 17:00 hver dag, de 30 første dagene av seiltokten. Hensikten med dette designet er å muliggjøre undersøkelse av daglige variasjoner i ett og samme individ, i tillegg til variasjoner mellom individer. Slike variasjoner er spesielt interessante når det kommer til atferd, følelser, tanker og tilstandsbaserte variabler (Ohly et al., 2010), slik som for eksempel jobbengasjement, autentisk ledelse, tilfredsstillelse av behov

og selvobservasjon. Spørreskjemaene som anvendes i studien er tilpasninger fra eksisterende skalaer. Vi tilpasset tidsrammen på skalaene og antall spørsmål, ved å legge til “I dag ...” eller “I løpet av siste vakt ...” før det aktuelle spørsmålet, og gjennom å velge ut de leddene med høyest faktorladninger. I tråd med anbefalingene for dagbokstudier (Ohly et al., 2010) ble lengden på måleskalaene redusert slik at deltakerne kunne besvare alle ledd hver dag. I tillegg er språket oversatt til norsk ved hjelp av *translation-back-translation*-metoden, og tilpasset den militære settingen, gjennom å erstatte ord som “medarbeider” med “kadett”. I denne studien ble det bare undersøkt variabler fra det daglige spørreskjemaet. Spørreskjemaet som ble fylt ut i forkant av seilasen er dermed utelatt.

### ***Daglig jobbengasjement***

Daglig jobbengasjement ble målt med en ni-punkts versjon (Breevaart et al., 2012) av *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* (Schaufeli et al., 2006). Påstandene kunne besvares på en 5-punkts Likert skala (1 = helt uenig, 5 = helt enig) (Likert, 1932). UWES tar utgangspunkt i tre dimensjoner av jobbengasjement: (1) vigør, (2) dedikasjon og (3) absorpsjon (Schaufeli & Bakker, 2004). Eksempler på ledd i spørreskjemaet er: “*I dag følte jeg at jeg var full av energi*” (Vi), “*I dag var jeg entusiastisk over jobben min*” (De) og “*I dag følte jeg meg glad da jeg jobbet intenst*” (Ab). Den gjennomsnittlige reliabiliteten for delskalaene i våre analyser er .830, målt ved Cronbachs alfa. Dette indikerer god indre konsistens (Pallant, 2020).

### ***Daglig autentisk ledelse***

Daglig autentisk ledelse ble målt ved hjelp av det flerdimensjonale *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)*, utviklet av (Walumbwa et al., 2008). The Authentic Leadership Questionnaire måler de fire komponentene som har blitt konseptualisert som autentisk ledelse: (1) selvbevissthet, (2) internalisert moralsk perspektiv, (3) balansert

prosessering av informasjon og (4) relasjonell transparens. For å tilpasse skalaen til et daglig nivå ble teksten «*i løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt*» lagt til. Den daglige tilpasningen av ALQ innehar ledd som for eksempel: “*I dag har lederen min oppmuntret alle til å se hva de mener*” (selvbevissthet), “*I dag har lederen min fortalt sannheten som den er*” (relasjonell transparens), “*I dag har lederen min tatt vanskelige beslutninger basert på høye etiske standarder*” (internalisert moralsk perspektiv) og “*I dag har lederen min analysert relevante data i forkant av beslutninger*” (balansert prosessering). Den gjennomsnittlige reliabiliteten for delskalaene i våre analyser var .664, målt ved Cronbachs alfa.

Lederansvaret rullerte mellom kadettene etter en periode på en til fire dager. Kadettene ble bedt om å oppgi hvorvidt de hadde hatt lederansvar de siste 24 timene. Variabelen hadde to alternativer: «*Ja*» og «*Nei*». På denne måten skilte vi mellom selvrapportering og vurderinger av ekstern leder. Vi la til følgende tekst og ledd i spørreskjemaet: «*spørsmålene nedenfor handler om hvordan du har oppfattet din nærmeste overordnede i løpet av de siste 24 timene. **OBS!** Dersom du selv har hatt en ledende funksjon (krysset av for «*ja*» på spørsmålet ovenfor), så vurderer du din egen lederadferd. Vennligst marker ved å sette ring rundt det tallet som passer best for deg på en skala fra 1-5*».

### **Daglig tilfredsstillelse av basale behov**

Tilfredsstillelsen av basale behov (autonomi, tilhørighet og kompetanse) ble målt med en daglig tilpasning av skalaen *Basic Need Satisfaction at Work (BNSW)* (Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 2001; Ilardi et al., 1993; Kasser et al., 1992). BNSW tar for seg de tre dimensjonene av behov: (1) autonomi, (2) kompetanse og (3) tilhørighet. Eksempler på ledd fra den daglige tilpasningen av BNSW er: “*I dag har jeg følt meg som meg selv på jobb*” (autonomi), “*I dag har jeg følt meg kompetent*” (kompetanse) og “*I dag følte jeg meg som en*

*del av gruppen*” (tilhørighet). Den gjennomsnittlige reliabiliteten for delskalaene i våre analyser er .726, målt ved Cronbachs alfa. Dette indikerer god indre konsistens (Pallant, 2020).

### ***Daglig selvobservasjon***

Selvobservasjon ble målt med skalaen *Self-leadership questionnaire revised (SLQ)* (Houghton & Neck, 2002). SLQ består av totalt åtte faktorer: initiativ til selvproblemløsning, effektivitet, teamarbeid, selvbelønning, selvmålsetting, naturlige belønninger, mulighetstanker og selvobservasjon. I denne studien bruker vi bare faktoren selvobservasjon. Eksempler på spørsmål er: *“I dag har jeg vært klar over hvor godt jeg gjør det når jeg utfører en aktivitet”*, *“I dag har jeg lagt merke til hvor godt jeg gjør det i arbeidet mitt”* og *“I dag har gjort det til et poeng å holde oversikt over hvor godt jeg gjør det på jobb”*. Den gjennomsnittlige reliabiliteten for selvobservasjon er .702, målt ved Cronbachs alfa.

### **Analysestrategi**

Det kvantitative dagbokdesignet gjør det mulig å fange opp variasjon på to ulike nivåer, henholdsvis personnivå (1) og dagnivå (2). Personnivået viser til variasjoner på tvers av individer, mens dagnivået viser til variasjoner fra dag til dag i samme individ. Dagnivået er basert på heftet med daglige spørsmål som ble besvart under seilasen, mens personnivået tar utgangspunkt i spørreskjemaet som undersøkte relativt stabile trekk i forkant av seilasen. I denne studien brukes bare variabler på dagnivå. Ettersom hensikten med studien er å undersøke den medierende effekten av tilfredsstillelse av behov (BNS) og selvobservasjon på sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement, valgte vi å bruke en flernivåanalyse. Analysen tar utgangspunkt i intrapersonlige variasjoner, og ble utført med programmet MLwiN versjon 3.05 (Rasbash et al., 2000). Tilfredsstillelsen av basale behov (BNS) ble analysert som enkeltdimensjoner hver for seg, mens jobbengasjement, autentisk

ledelse og selvobservasjon ble behandlet som et enhetlig konsept. Det ble gjennomført fem sett med flernivåanalyser. Den første undersøkte hvor mye av variansen i de avhengige variablene som kunne forklares gjennom individuelle- (personnivå) og daglige variasjoner mellom hvert enkelt individ (dagnivå). I andre steg ble den direkte effekten av prediktor (autentisk ledelse) på avhengig variabel (jobbengasjement) testet. I tredje steg ble den medierende effekten av tilfredsstillelse av behov testet. I fjerde steg ble den medierende effekten av selvobservasjon testet. I femte steg ble den totale effekten av samtlige medierende variabler testet på sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. I etterkant av flernivåanalysene undersøkte jeg hvorvidt de spesifikke indirekte effektene var signifikante (Preacher et al., 2006). En slik analyse viser hvorvidt interaksjonseffektene for hver enkelt variabel er til stede, eller om effekten forklares av andre variabler. Den tilbyr også en oversikt over strukturen til de indirekte effektene (Preacher et al., 2006). Analysen ble utført med Preacher og Selig (2008) sin internetbaserte Monte Carlo-metode for konfidensintervaller av indirekte effekter. Deskriptive analyser (korrelasjoner) ble estimert ved hjelp av programmet M+.

## **Etikk**

Den Norske Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) har vurdert og godkjent studien. Avgjørelsen er basert på at forskningsetiske prinsipper, som frivillig deltakelse, mulighet for å avbryte deltakelsen underveis, anonymisering og konfidensiell behandling av data, er fulgt gjennom hele studien. Kadettene ble i forkant av studien tildelt et skjema med informasjon om deltakelsen, hvor alle de ovennevnte momentene var med. Ved å signere på dette skjemaet ga kadettene sitt samtykke til deltakelse. For å sikre anonymisering og konfidensialitet fikk kadettene tildelt en personlig kode som gjorde det mulig å sammenligne datamaterialet som ble innsamlet i forkant av studien, med det som ble innsamlet under seilasen. Denne koden måtte de selv memorisere, ettersom skjemaet som koblet navn mot

kode ble destruert ombord på seilskuten. Både studiens metodiske utforming og operative kontekst kan oppleves som krevende for deltakerne. Kadettene ble derfor på forhånd informert om den den potensielle nytteverdien av studien, med et spesielt fokus på hvordan resultatene kan danne et grunnlag for tilbakemeldinger i etterkant av seilasen.

## Resultater

### Deskriptiv statistikk

Tabell 1 presenterer gjennomsnitt, standardavvik og estimerte korrelasjoner for de undersøkte variablene i studien. Korrelasjoner over diagonalen er korrelasjoner innen individ (dagnivå), mens korrelasjoner under diagonalen er korrelasjoner mellom individ (personnivå). Tabellen viser signifikante positive sammenhenger mellom alle variabler i studien. På dagnivå viser resultatene blant annet positive signifikante korrelasjoner mellom jobbengasjement og autentisk ledelse ( $r = .13, p < .01$ ), tilhørighet ( $r = .23, p < .01$ ), kompetanse ( $r = .14, p < .01$ ), autonomi ( $r = .41, p < .01$ ) og selvobservasjon ( $r = .27, p < .01$ ). Resultatene viser også positive sammenhenger mellom autentisk ledelse og tilhørighet ( $r = .21, p < .01$ ), kompetanse ( $r = .09, p < .01$ ), autonomi ( $r = .14, p < .01$ ) og selvobservasjon ( $r = .18, p < .01$ ). Sammenhengene mellom tilhørighet og kompetanse ( $r = .19, p < .01$ ), autonomi ( $r = .30, p < .01$ ) og selvobservasjon ( $r = .12, p < .01$ ) var også signifikante. Kompetanse er positivt korrelert med autonomi ( $r = .18, p < .01$ ) og selvobservasjon ( $r = .14, p < .01$ ). Autonomi er positivt korrelert med selvobservasjon ( $r = .14, p < .01$ ).

Resultatene viser et tilsvarende mønster på personnivå, med unntak av sammenhengene mellom kompetanse og selvobservasjon ( $r = .14, p > .05$ ), tilhørighet og selvobservasjon ( $r = .10, p > .05$ ) samt kompetanse og selvobservasjon ( $r = .07, p > .05$ ).

**Tabell 1.** Gjennomsnitt, standardavvik og de estimerte korrelasjoner mellom studievariablene

Variabel	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Jobbengasjement	3.34	.62		.50**	.44**	.35**	.70**	.40**
2. Autentisk ledelse	3.46	.42	.13**		.41**	.10	.41**	.50**
3. Tilhørighet	3.84	.61	.23**	.21**		.35**	.50**	.16
4. Kompetanse	3.68	.73	.14**	.09**	.19**		.54**	.07
5. Autonomi	3.78	.56	.41**	.14**	.30**	.18**		.24**
6. Selvobservasjon	3.46	.70	.27**	.18**	.12**	.14**	.14**	

*Notat:* Korrelasjoner under diagonalen er korrelasjoner på dagnivå (innen individ) og korrelasjoner over diagonalen er på personnivå (mellom individ). \* $p < .05$ ., \*\* $p < .01$ .  
N = 87; Måletidspunkt = 2610

### Flernivåanalyser

Resultatene fra flernivåanalysene vises i tabell 2. Av den upredikerte null-modellen ser vi at det er en signifikant andel av variansen som forklares både på personnivå og dagnivå. 77,2% av variansen av jobbengasjement forklares av daglige variasjoner innen samme individ, mens 22,8% forklares av individuelle personlige forskjeller. Ettersom 77,2% av variansen forklares av variasjoner på dagnivå er det mulig å fortsette med de videre predikerte modellene.

I hypotese 1 forventer vi en positiv sammenheng mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement. Av direkteeffektmodellen ser vi at det er en signifikant positiv prediksjon fra daglig autentisk ledelse av daglig jobbengasjement ( $B = .162$ ,  $p < .01$ ), kontrollert for engasjement dagen før. Hypotese 1 er derfor støttet. Den direkte effekten av mediatorene er presentert i tabell 3. I hypotese 2a, 2b og 2c forventet jeg en positiv sammenheng mellom daglig autentisk ledelse og daglig tilfredsstillelse av basale behov. Av



tabell 3 fremgår det at det foreligger signifikante positive effekter for tilhørighet ( $B = .23, p < .01$ ), autonomi ( $B = .18, p < .01$ ) og kompetanse ( $B = .15, p < .01$ ). Hypotese 2a, 2b og 2c er derfor støttet. I hypotese 3 forventes det en positiv sammenheng mellom daglig autentisk ledelse og daglig selvobservasjon. Fra tabell 3 fremgår det at sammenhengen mellom daglig autentisk ledelse og daglig selvobservasjon er signifikant ( $B = .211, p < .01$ ). Hypotese 3 er derfor støttet.

I hypotese 4a, 4b og 4c forventet jeg at effekten av autentisk ledelse på jobbengasjement medieres av tilfredsstillelse av basale behov. Av tabell 2, medieringsmodell 1, fremgår det at de tre basale behovene, tilhørighet ( $B = .13, p < .01$ ), autonomi ( $B = .41, p < .05$ ) og kompetanse ( $B = .05, p < .01$ ), er signifikant positivt korrelert med daglig jobbengasjement når de legges til direkteeffektmodellen. Videre viser resultatene at den opprinnelige effekten mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement ikke lenger er signifikant ( $B = .05, p < .05$ ). Dette indikerer at hele effekten medieres gjennom tilfredsstillelse av basale behov. Hypotese 4 er derfor støttet. I hypotese 5 forventet jeg at effekten av sammenhengen mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement medieres gjennom daglig selvobservasjon. Tabell 2, medieringsmodell 2, viser at det er en signifikant positiv sammenheng mellom daglig selvobservasjon og daglig jobbengasjement ( $B = .27, p < .01$ ), når den legges til direkteeffektmodellen. I tillegg viser resultatene en tydelig reduksjon i den opprinnelige direkte effekten mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement ( $B = .11, p < .01$ ). Dette indikerer at deler av effekten medieres gjennom selvobservasjon. Hypotese 5 er derfor støttet.

**Tabell 2.** Flernivåestimater for prediksjon av daglig jobbengasjement: Daglig behovstilfredsstillelse og selvobservasjon som mediatorer

Modell	Null		Direkte effekt		Mediering 1		Mediering 2		Mediering 3	
Variabel	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	3.336*	.034	3.292*	.036	3.298	.036	3.435	.058	3.303*	.036
Jobbengasjement dagen før			.169**	.023	.138**	.021	.170**	.022	.141**	.21
Daglig autentisk ledelse			.162**	.034	.053	.033	.107**	.034	.017	.032
Daglig behov for tilhørighet					.132**	.031			.127**	.034
Daglig behov for autonomi					.410**	.027			.391**	.032
Daglig behov kompetanse					.050*	.022			.030	.033
Selvobservasjon							.270**	.028	.217**	.026
Variansnivå 2 (dag)	.301 (77.2%)	.009	.271	.009	.226	.008	.257	.009	.217	.007
Variansnivå 1 (person)	.089 (22.8%)	.015	.098	.017	.101	.017	.098	.017	.101	.017
-2 X log	4179.862		3058.552		2705.454		2966.225		2637.223	

*Notat.* \*\*  $p < .01$  og \*  $p < .05$ . N = 3610 måletidspunkt; N = 87 deltakere

**Tabell 3:** Sammenhengen mellom autentisk ledelse og medierende variabler

Avhengig Variabel	Tilhørighet		Autonomi		Kompetanse		Selv-observasjon	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	3.834	.050	3.337	.037	3.682	.054	3.435	.058
Daglig autentisk ledelse	.228*	.025	.179*	.029	.148*	.035	.211*	.028

*Notat.* \*  $p < .01$

Signifikansen av de spesifikke indirekte effektene er testet ved hjelp av Preacher og Selig (2008) sin internettbaserte Monte Carlo-metode for å lage konfidensintervaller av indirekte effekter. Resultatene er presentert i tabell 4. Den fullstendige modellen viser støtte for at sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement har en indirekte effekt gjennom daglig tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet ( $r = .290$ ,  $p < .01$ ), autonomi ( $r = .700$ ,  $p < .01$ ) og daglig selvobservasjon ( $r = .46$ ,  $p < .01$ ). Jeg fant derimot ikke en signifikant effekt av behovet for kompetanse ( $r = .004$ ,  $p > .05$ ). Hypotese 3a, 3b og 4 er derfor støttet, men ikke 3c.

**Tabell 4:** Indirekte sammenhenger mellom autentisk ledelse og jobbengasjement i medieringsmodell 3.

Effekter	Est.	95% CI LL	95% CI UL
Indirekte (AL → BT → JE)	.029*	.013	.046
Indirekte (AL → BA → JE)	.070*	.046	.096
Indirekte (AL → BK → JE)	.004	-.005	.015
Indirekte (AL → SO → JE)	.046*	.031	.063

AL = Autentisk ledelse, JE = Jobbengasjement, BT = Behov for tilhørighet, BA = Behov for autonomi, BK = Behov for kompetanse, SO = Selvobservasjon

*Notat.* \*  $p < .01$

## Diskusjon

### Oppsummering av funn

Et sentralt aspekt ved autentisk ledelsesteori handler om å skape en kontekst som gjør det mulig å være «tro mot seg selv», understøtte selvbestemmelse og dermed legge til rette for positive organisatoriske utfall, som for eksempel jobbengasjement (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2021; Walumbwa et al., 2008). Slike sammenhenger har også blitt støttet av tidligere forskning (Banks et al., 2016; Zhang et al., 2022). Inneværende studie har undersøkt hvorvidt daglig autentisk lederatferd, i form av selvbevissthet, relasjonell transparens, balansert prosessering og et moralsk perspektiv, henger sammen med daglig jobbengasjement. I tillegg har jeg undersøkt hvorvidt denne koblingen kan forklares gjennom daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2000), og økt daglig selvobservasjon (Neck & Houghton, 2006). Resultatene fra flernivåanalysene indikerer en økning i jobbengasjement, på dager hvor deres nærmeste leder handlet autentisk. Hypotese 1, som hvor det forventes en positiv sammenheng mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement, er derfor støttet. I fortsettelsen fant jeg en positiv sammenheng mellom daglig autentisk ledelse og kadettens opplevelse av at deres behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet ble tilfredsstilt. Hypotese 2A, 2B og 2C ble derfor støttet. Funnene fra studien indikerer også at daglig lederatferd økte kadettens tendens til å observere egne handlinger og effektiviteten av dem. Hypotese 3, som postulerte en positiv sammenheng mellom daglig autentisk ledelse og daglig selvobservasjon, ble derfor også støttet. Videre viste resultatene at tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet forklarer sammenhengen mellom autentisk lederatferd og daglig jobbengasjement. Gjennom analyser av de indirekte effektene oppdaget jeg at tilfredsstillelse av behovet for kompetanse ikke hadde en signifikant effekt på forholdet mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement. Hypotese 4A og 4B, som postulerer at sammenhengen mellom daglig

autentisk ledelse og daglig jobbengasjement medieres av daglig tilfredsstillelse av behovet for autonomi og tilhørighet, ble derfor støttet. Hypotese 4C, som postulerte at sammenhengen mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement medieres gjennom daglig tilfredsstillelse av behovet for kompetanse, ble derfor ikke støttet, når samtlige forventede forklaringsmekanismer ble inkludert i analysene. Til slutt viste resultatene at kadettene tendens til å observere seg selv i den daglige oppgaveutførelsen, delvis forklarte sammenhengen mellom daglig autentisk lederatferd og daglig jobbengasjement. Hypotese 5, som spådde at sammenhengen mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement medieres gjennom daglig selvobservasjon, ble derfor støttet.

### **Daglige fluktuasjoner i jobbengasjement**

En grunnleggende antakelse i studien er at jobbengasjement er en kortvarig tilstand som varierer fra dag til dag. Resultatene fra studien viser i samsvar med den eksisterende litteraturen at 77,2% av variansen i jobbengasjement forklares av daglige variasjoner innen samme individ, mens 22,8% forklares av individuelle personlige forskjeller (Bakker, 2014). Funnene fra studien er dermed i tråd med tidligere forskning som har illustrert kortsiktige og dynamiske svingninger i opplevelsen av jobbengasjement, fra en dag til en annen (Bakker, 2014; Bakker et al., 2022; Sonnentag et al., 2010). Dette danner grunnlaget for, og indikerer viktigheten av, å utforske hvordan situasjonelle variabler forklarer slike variasjoner.

I fortsettelsen vil jeg diskutere de antatte sammenhengene opp mot relevant teori og forskning.

### **Daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement**

Den første sammenhengen jeg undersøkte var hvorvidt daglig autentisk ledelse førte til en endring i kadettene opplevelse av å være engasjert i den daglige arbeidshverdagen. Resultatene viste at på dager hvor kadettene opplevde sin nærmeste leder

som autentisk, opplevde de samtidig en positiv økning i jobbengasjement. Hypotese 1 ble dermed støttet.

Resultatene fra studien er i tråd med den foreslåtte sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement som presenteres i autentisk ledelsesteori (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Ifølge teorien skyldes trolig økningen i jobbengasjement den autentiske lederens relasjonelle mønster av åpenhet, positive sosiale utvekslinger, emosjonell smitte og modellering av positiv atferd. Funnene er også i tråd med JD-R, som foreslår at ledelse kan fungere som en situasjonell ressurs (Schaufeli & Bakker, 2004), kan skape ressurser for sine underordnede (Decuypere & Schaufeli, 2020), og dermed bidrar til å øke jobbengasjement. Kadettene oppfatning av hvorvidt lederen deres er autentisk eller ikke, viste seg også å være en variabel som fluktuerte fra dag til dag, som varierte i et positivt samspill med kadettene opplevelse av jobbengasjement. Dette indikerer at det ikke bare er den autentiske lederens integritet over tid og positive resultater som genererer jobbengasjement, men at det i tillegg foreligger en kortsiktig effekt i det daglige (Luthans & Avolio, 2003). Gjeldende studie illustrerer betydningen av positiv lederatferd i det daglige, og supplerer dermed funn fra krysseksjonelle studier som fokuserer på lederatferd over tid (Ohly et al., 2010). Dette bidrar med ytterligere støtte til autentisk ledelsesteoris forventede årsaksretning mellom autentisk ledelse og jobbengasjement (Ilies et al., 2005). Ettersom autentisk ledelse nesten utelukkende er undersøkt ved bruk av krysseksjonelle metoder, blir et av studiens største bidrag å belyse hvordan daglige fluktuasjoner i autentisk lederatferd påvirker kadettene daglige opplevelse av jobbengasjement (Gardner et al., 2011).

Som nevnt tidligere foreligger det noe tvetydighet når det kommer til tidligere forskning på sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Metaanalysen gjennomført av Zhang et al. (2022) fant, i motsetning til Banks et al. (2016), en positiv sammenheng mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Tvetydigheten i funnene

indikerer at kontekstuelle faktorer, i tillegg til forklarende mekanismer, er av stor betydning når det kommer til effektiviteten av autentisk lederatferd. Slike faktorer kan kanskje bidra til å oppklare noe av uenigheten rundt betydningen av autenticitet på arbeidsplassen (Berkovich & Gueta, 2020; Ibarra, 2015; Qu et al., 2019). Kulturelle faktorer, som individualisme og maktavstand, hadde en tendens til å forsterke flere av de positive effektene (Zhang et al., 2022). En militær kontekst kan tenkes å ha noen kulturelle ulikheter sammenlignet med en sivil arbeidsplass. Et tydelig makthierarki, klare roller og direkte kommunikasjon, som i den operative konteksten beskrives som «kommando» og «kontroll», er karakteristikk som muligens kan bidra til økt maktavstand, og dermed legge til rette for at den autentiske lederatferden får større effekt (Eid et al., 2005). Kjønn er også blant faktorene som har vist seg å påvirke sammenhengen mellom autentisk ledelse og effekten på medarbeidere (Berkovich & Gueta, 2020). Generelt sett ser det ut til at menn har mer å vinne både med hensyn til å være autentisk, og med hensyn til å dra nytte av autentiske ledere (Liu et al., 2015; Woolley et al., 2011). Dette påvirkes trolig av sosiale normer og forventninger, hvor det blant annet har blitt argumentert for at kvinner har mindre sannsynlighet for å bli «akseptert» som autentisk leder (Liu et al., 2015). Samtidig argumenteres det for at maskulinitet kan skape mer destruktive former for autenticitet, noe som er støttet av funnene til Berkovich og Gueta (2020). Kjønnsvariabelen ble ikke inkludert i denne studien, men jeg oppfordrer fremtidig forskning til å undersøke effekten av slike variabler. Slike studier belyser kompleksiteten rundt de påståtte positive effektene av autentisk ledelse.

Samtidig er det viktig å nevne at den positive sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement har blitt vist på tvers av en rekke arbeidskontekster. Aboramadan og kolleger (2021) undersøkte sammenhengen mellom autentisk ledelse og sykehusprestasjoner, med jobbengasjement som en foreslått forklarende mekanisme. Utvalget for studien bestod av 380 medisinske ansatte i det offentlige helsevesenet i Jordan. Funnene

indikerte en delvis medierende effekt av jobbengasjement på sammenhengen mellom autentisk ledelse og sykehusets prestasjoner, i form av økonomisk status og pasienttilfredshet. I likhet med en militær kontekst karakteriseres arbeidshverdagen på et sykehus av variasjoner i arbeidspress, klare roller, behov for samhandling og mulig store konsekvenser ved svikt i prestasjoner. Forfatterne av studien argumenterer for at autentisk lederatferd legger til rette for tillit, samhandling og motivasjon, som er nødvendig for at medarbeidere viser positive arbeidsrelaterte utfall, som for eksempel jobbengasjement (Aboramadan et al., 2021). Tillit trekkes også fram som et viktig element i forholdet mellom leder og underordnet i en operativ kontekst (Eid & Johnsen, 2006). Betydningen av tillit gjør seg spesielt gjeldende når det kommer til teamarbeid (Baker et al., 2006) og i håndtering av pressede situasjoner (Larsson, 2005). Funnene er i tråd med tidligere studier som har undersøkt autentisk ledelse og jobbengasjement i helsevesenet (Alilyyani et al., 2018; Bamford et al., 2013; du Plessis & Boshoff, 2018; Giallonardo et al., 2010; Stander et al., 2015). Wang og Hsieh (2013) undersøkte også sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement, samt tillit som en mulig medierende variabel. Forfatterne samlet data fra 386 ansatte i produksjons- og serviceselskaper i Taiwan. Resultatene viste at samsvar mellom lederens ord og handlinger, og et moralsk perspektiv, var positivt koblet til jobbengasjement. Samtidig viste funnene at tillit delvis medierte sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Ettersom utvikling av sann autenticitet trolig er en lang og kompleks prosess, trekker forfatterne frem betydningen av konsistent atferd over tid, deling og delegering av kontroll, kompetent kommunikasjon og det å bry seg om sine underordnede. Den praktiske oppfordringen handler om å øke frekvensen av positiv autentisk atferd, heller enn å bli en autentisk leder (Wang & Hsieh, 2013). Ettersom jeg har brukt et daglig dagbokdesign, har jeg både illustrert daglige fluktuasjoner i autentisk lederatferd, i tillegg til det dynamiske samspillet mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Funnene belyser dermed at autentisk ledelse i tillegg til å være et



vedvarende trekk ved lederen, også kan ha kortsiktige svingninger som følge av daglig atferd. Den praktiske oppfordringen fra Wang og Hsieh (2013) finner dermed støtte i resultatene fra inneværende studie.

### **Daglig autentisk ledelse og daglig tilfredsstillelse av basale behov**

Den andre sammenhengen jeg undersøkte var hvorvidt daglig autentisk ledelse påvirket kadettene tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, på daglig basis. Resultatene viste at på dager da kadettene opplevde sin nærmeste leder som autentisk (kjennetegnet av selvbevissthet, relasjonell transparens, balansert prosessering av informasjon og et moralsk perspektiv) opplevde de samtidig en positiv økning BNS. Hypotese 2A, 2B og 2C ble dermed støttet.

Resultatene er i tråd med den teoretiske forutsetningen om at autentisk ledelsesteori er forankret i selvbestemmelsesteorien, og den underliggende antagelsen om at mennesker oppnår autentisitet når deres basale behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet er oppfylt (Deci & Ryan, 2000; Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2021; Ilies et al., 2005). Funnene er også i tråd med påstanden om at ekte selvbestemmelse fordrer en form for autentisitet, ved å kjenne seg selv, sine verdier og moralske perspektiver, og ved å bruke dette til å veilede egen atferd (Ryan & Deci, 2003). At kadettene selv blir autentiske gjennom å modellere lederen, vil etter denne logikken kunne ha en positiv sammenheng med kadettene egen selvbestemmelse. Funnene støtter også påstanden om at daglig lederatferd relatert til bevissthet rundt egne tanker og følelser, ærlige tilbakemeldinger, rettferdighet, balansert beslutningstaking og samsvar mellom ord og handlinger, kan legge til rette for en økning daglig BNS blant medarbeidere. Dette står i kontrast til påstanden om at lederens autentisitet hemmer medarbeideres selvbestemmelse, slik det argumenteres for i Alvesson og Einola (2019).

Inneværende studie gir ytterligere støtte til den begrensede mengden forskning som har undersøkt betydning av autentisk ledelse når det kommer til BNS (Berkovich & Gueta, 2020; Guerrero et al., 2015; Leroy et al., 2015; Levesque-Côté et al., 2020). Leroy og kolleger (2015) undersøkte 30 ledere og 252 medarbeidere i 25 belgiske tjenesteselskaper. Hensikten med studien var å skape større forståelse rundt hvordan autentisk ledelse skaper autentiske medarbeidere, samt effekten på jobbprestasjoner, med særlig vekt på den medierende effekten av BNS. Resultatene viste at BNS medierte sammenhengen mellom autentisk ledelse, autentisk følgerskap og jobbprestasjoner, noe som indikerer at individer som viser sitt sanne jeg på arbeidsplassen har større sannsynlighet for å føle at deres jobbrelaterte atferd resonnerer med den de virkelig er. Fokuset rettes med andre ord mot rollemodelleringsprosessen hvor autentiske ledere skaper autentiske medarbeidere. Samtidig belyser studien hvor viktig det er å unngå ego-defensiv atferd, som i sin tur støtter idéen om at det gjør det mulig for medarbeidere å føle at de selv har makten over egen jobbrelatert atferd (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Leroy et al., 2015). Funnene indikerer at daglig autentisk lederatferd øker kadettene grad av BNS, noe som i henhold til SDT vil øke sannsynligheten for av at handlingene deres oppleves som selvbestemte (Deci & Ryan, 2000). Økt selvbestemmelse har i fortsettelsen tydelige koblinger til autentisk atferd, og det blir dermed nærliggende å tro at også kadettene vil utvise mer autentisk atferd (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Ryan & Deci, 2003). Levesque-Côté et al. (2020) undersøkte de underliggende motivasjonrettede mekanismene i autentiske lederes evne til å mobilisere medarbeidere, med utgangspunkt i SDT. Studien baserte seg på 501 fransk-kanadiske ansatte i produksjons- og servicesektoren. Resultatene indikerte at deltakerne fordelte seg i fire kategorier: Selvbestemt, umotivert, høyt motivert og moderat motivert. Sannsynligheten for at deltakerne befant seg i den selvbestemte motivasjonsgruppen økte dersom de opplevde deres nærmeste leder som autentisk. Funnene indikerte også at den samme gruppen hadde større

organisatorisk forpliktelse og prestasjoner, og svakere intensjon om å forlate organisasjonen (Levesque-Côté et al., 2020). Den viktigste faktoren i denne studien var lederens moralske kompass. Dette understøtter lederens posisjon som rollemodell, og lederens evne til å påvirke de under seg i retning av autenticitet og selvbestemmelse (Avolio et al., 2004). Graden av selvbestemmelse hadde koblinger til medarbeidernes internaliserte moralske perspektiv. Forfatterne argumenterer for at et internalisert moralsk perspektiv kan inspirere til innsats i jobben, både ved å bygge på egne interesser og verdier, og gjennom å gi en følelse av moralsk forpliktelse overfor lederen (Levesque-Côté et al., 2020). Med hensyn til inneværende studie kan dette bidra til å forklare hvordan daglig autentisk lederatferd er koblet til BNS, utover det som omhandler rollemodellering. Funnene kan på den andre siden bidra til å utbrodere forståelsen til Levesque-Côté et al. (2020), ettersom daglig autentisk lederatferd kobles til tilfredsstillelse av de underliggende behovene som er nødvendig for selvbestemmelse (Deci & Ryan, 2000). I en relativt fersk studie fra utdanningssektoren i Israel, undersøkte Berkovich og Gueta (2020) hvordan autentiske lærere påvirket klasseromsklimaet, med utgangspunkt i autentisk ledelse og BNS. Det som er spesielt interessant med denne studien er at forskerne inkluderte en kjønnsvariabel. Denne variabelen ble tatt med basert på en antakelse om at autenticitet kan vise seg i både konstruktive, destruktive, feminine og maskuline former, enten basert på kollektive verdier og ansvarlighet, eller et individualistisk behov for å uttrykke seg selv fritt (Ibarra, 2015; Qu et al., 2019). Resultatene fra studien viste at autentisk ledelse hadde en signifikant negativ sammenheng med BNS blant mannlige lærere, men fant ingen sammenheng mellom autentisk ledelse og BNS for kvinnelige lærere (Berkovich & Gueta, 2020). Relatert til gjeldende studie kan det tenkes at den militære konteksten ville hatt en påvirkning på kjønnsrelaterte variabler, ettersom rollen som militær leder forutsetter en form for «kommando» og «kontroll» (Eid et al., 2005). Dette vil da mulig kunne redusere den mulige negative påvirkningen av maskulin autenticitet. Slike funn belyser hvor viktig det er å

utforske de forklarende mekanismene som ligger til grunn for positive sammenhenger mellom autentisk ledelse og BNS.

### **Daglig autentisk ledelse og daglig selvobservasjon**

Den tredje sammenhengen jeg undersøkte var hvorvidt daglig autentisk ledelse førte til en endring i kadettene tendens til å observere seg selv i arbeidssituasjonen. Resultatene viste at på dager hvor kadettene opplevde sin nærmeste leder som autentisk, kjennetegnet av selvbevissthet, relasjonell transparens, balansert prosessering av informasjon og et moralsk perspektiv, økte samtidig deres eget nivå av selvobservasjon. Hypotese 3 ble dermed støttet.

Funnene støtter antagelsen om at kadettene vil modellere den autentiske lederens selvbevissthet, og dermed bli mer observant på seg selv i arbeidssituasjonen. Ærlige tilbakemeldinger kan bidra til å skape tydelige forventninger, som kan brukes som grunnlag for eventuelle adaptive atferdsjusteringer. Betydningen av underliggende motiver for arbeidsrelatert atferd vektlegges i *'self-leadership high road'* (Manz, 2015). Resultatene kan indikere at kadettene i større grad har utviklet et indre moralsk kompass, og dermed evnet å tilpasse atferd etter egne behov, verdier og prinsipper. Til slutt støttes også antakelsen om at den autentiske lederens fravær av ego-defensiv atferd reduserer kontrollbehovet overfor kadettene, og dermed tillater større grad av selvledelse. Som nevnt tidligere er ikke koblinger mellom autentisk ledelse og selvledelse undersøkt tidligere. Dette skyldes trolig at selvledelse originalt er utviklet som et alternativ til formell ledelse (Manz & Sims Jr, 1980; Stewart et al., 2011). Resultatene fra studien er likevel i tråd med det som finnes av tidligere forskning (Andressen et al., 2012; Ford & Fottler, 1995; Furtner et al., 2013; Kark et al., 2003). Kark, Shamir og Chen (2003) undersøkte sammenhengen mellom transformasjonsledelse, avhengighet av lederen og *'empowerment'*, i form av mestringstro, kollektiv mestringstro (*'collective efficacy'*) og organisasjonsbasert selvtillit (i hvor stor grad individet verdsetter seg selv som et viktig og betydningsfullt medlem av organisasjonen) (Pierce et al., 1989). I tillegg

testet de den medierende rollen til identifisering med lederen. Utvalget for studien bestod av 888 bankansatte som jobbet under 76 avdelingssjefer. Funnene indikerte at transformasjonsledelse var positivt koblet til hvor avhengige medarbeiderne var av lederen og 'empowerment', og at identifisering med lederen medierte sammenhengen. Relatert til inneværende studie finnes det både likheter og ulikheter i de antatte sammenhengene. For det første støtter funnene fra studien antakelsen om at positive ledelsesformer kan bidra til å øke selvledelse blant underordnede. For det andre er personlig identifisering en mekanisme som er forventet å bidra til utvikling av autentiske medarbeidere (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Et tydelig skille mellom autentisk ledelse og transformasjonsledelse er derimot at autentisk ledelse skal skape en kontekst hvor medarbeidere kan være «tro mot seg selv», mens transformerende ledere skal «transformere følgere til ledere» (Leroy et al., 2015). Fokuset på å skape en uavhengig aktør, veiledet av egne verdier og moralske prinsipper, vil muligens erstatte behovet for veiledning og inspirasjon som kan oppstå under en transformerende leder. For kadettene på seilskuten kan dermed daglig modellering av lederens atferd og et internalisert moralsk perspektiv ha spilt en større rolle for å øke graden av selvobservasjon.

### **Den medierende rollen til basale behov og selvobservasjon**

Til slutt undersøkte jeg effekten av BNS og selvobservasjon på sammenhengen mellom daglig autentisk ledelse og daglig jobbengasjement. Resultatene fra flernivåanalysene viste at BNS og selvobservasjon reduserer den direkte effekten av autentisk ledelse på jobbengasjement, slik at den ikke lenger er signifikant. Den indirekte effekten av tilfredsstillelse av behovet for kompetanse på sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement var ikke signifikant. Resten av de medierende variablene hadde signifikante indirekte effekter. Funnene indikerer dermed at på dager hvor lederne fremviste mer autentisk lederatferd, gjennom selvbevissthet, balansert prosessering, transparens og moral, øker han/hun kadettens BNS og selvobservasjon. En kadett som opplever å handle i tråd med egne

verdier og interesser, opplever mestring og effektivitet i møte med sine omgivelser, og tilknytning og gjensidig omsorg til menneskene rundt seg, er energisk, entusiastisk og involvert i arbeidsoppgavene. Evnen til å observere seg selv i arbeidssituasjonen kan medvirke til at kadettene kan dra større nytte av de jobbressursene som lederen tilbyr, og konsekvensen blir deretter en økning i jobbengasjement. Hypotese 4A, 4B og 5 ble derfor støttet.

Det kan dermed se ut til at BNS og selvobservasjon fungerer som et bindeledd i effekten av autentisk ledelse på jobbengasjement. Dette er i tråd med flere av forventningene i det teoretiske rammeverket for studien. For det første foreligger det en antakelse om at autentiske ledere er selvbestemte, og dermed skaper selvbestemte medarbeidere (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Prosessen hvor ledere kan påvirke selvbestemmelse går i henhold til selvbestemmelsesteorien gjennom BNS (Deci & Ryan, 2000). Også når det gjelder JD-R argumenterer forfatterne for at koblingen mellom ledelse og jobbengasjement blant annet går igjennom BNS (Decuyper & Schaufeli, 2020). Den medierende rollen til BNS i sammenhengen mellom ledelse og jobbengasjement er som nevnt veletablert (Decuyper & Schaufeli, 2021; Schreurs et al., 2014; Van den Broeck et al., 2008), og jeg forventet at effektene som ble funnet i forskning på av andre positive ledelsesformer ville vise seg i gjeldende studie. Funnene har bidratt til å bekrefte denne forventningen, og dermed belyst hvordan de positive effektene av autentisk ledelse kan forklares av BNS. Funnene illustrerer også hvordan autentisk lederatferd, gjennom å (1) vise støttende atferd ovenfor de andre på seilskuten (tilhørighet), (2) styre egne handlinger etter indre moralske prinsipper og verdier (autonomi), og (3) åpent kommunisere og søke ærlige og konstruktive tilbakemeldinger rundt egne styrker og svakheter (kompetanse), vil tilfredsstille kadettene behov, og dermed øke graden av jobbengasjement på seilskuten (Bakker & Demerouti, 2017; Deci & Vansteenkiste, 2003).

Tidligere forskning på den medierende rollen til BNS i sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement er lite utforsket fra før, i motsetning til direkte effekter koblet til autentisk ledelse og SDT (Berkovich & Gueta, 2020; Guerrero et al., 2015; Leroy et al., 2015; Levesque-Côté et al., 2020). Det nærmeste eksempelet er studien til Zaabi, Ahmad og Hossan (2016), som undersøkte den medierende rollen til '*personal empowerment*' (PE) i sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. PE består av fire komponenter som ligner på BNS, nærmere bestemt mening, kompetanse, selvbestemmelse og innvirkning (Meyerson & Kline, 2008; Spreitzer, 1995). Utvalget for studien var 189 ansatte i petroleumssektoren i De forente arabiske emirater (UAE). Resultatene viste at PE styrket sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement, hvor selvbestemmelse og mening var de mest innflytelsesrike elementene. I diskusjonen rundt funnene argumenterer forfatterne for at relasjonen til underordnede er essensiell når det gjelder å forme medarbeideres jobbrelevante atferd og holdninger. Gjeldende funn samsvarer med et slikt argument. For at lederne på seilskuten skal være i stand til å forstå kadettene, må de først forstå seg selv. De må være i stand til å lytte til ulike perspektiver i forkant av en avgjørelse, og unngå ego-defensiv atferd. Når det gjelder kadettene opplevelse av trygghet foreligger det en forutsetning om at lederne deres er ærlige om sine feilsteg, og hvilke utfordringer de står ovenfor. Gjennom å forstå kadettene indre verdier og moralske prinsipper, kan lederne legge til rette for at arbeidshverdagen samsvarer med disse, og dermed sørge for økt BNS, og følgelig jobbengasjement (Zaabi et al., 2016). Funnene fra inneværende studie illustrerer betydningen av slik lederatferd i det daglige, når det kommer til kadettene behov og holdninger. Utover det er studien i tråd med tidligere forskning på direkte effekter mellom autentisk ledelse og komponenter av SDT (Guerrero et al., 2015; Leroy et al., 2015; Levesque-Côté et al., 2020).

Når det kommer til selvobservasjon, kan funnene relateres til Manz (2015) sin teoretiske utvidelse '*self-leadership high road*'. I denne teorien beskrives som nevnt betydningen av individets indre moralske prinsipper i det å lede seg selv, og hvordan dette kan kobles til positive effekter. På dager hvor den nærmeste lederen opptrer som en rollemodell for selvbevissthet, relasjonell transparens og et indre moralsk perspektiv, kan følgen være at kadettene gjør det samme i form av å observere egen atferd i arbeidssituasjonen (Manz, 2015). Videre kan lederens relasjonelle transparens utspille seg i form av ærlige konstruktive tilbakemeldinger og tydelige forventninger, noe som kan hjelpe kadettene å sette egne mål, justere atferd der hvor det er nødvendig og dermed få muligheter til å utvikle nye ferdigheter. På denne måten kan lederen bidra til øke tilfanget av jobbressurser, som i tur kan medvirke til at kadettene blir mer engasjerte i arbeidet (Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2014). Selvobservasjon retter seg med dette mot å tilegne seg nye ferdigheter, noe som tilsynelatende overlapper med tilfredsstillelse av behovet for kompetanse. Dette kan være årsaken til at den indirekte effekten av tilfredsstillelse av behovet for kompetanse ikke lenger var signifikant, da vi inkluderte selvobservasjon i analysene. Funnene fra studien støtter argumentene rundt hvordan selvobservasjon kan fungere som en forklarende mekanisme i sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement.

Som nevnt foreligger det ikke tidligere forskning på sammenhengen mellom autentisk ledelse og selvobservasjon (Goldsby et al., 2021). Selvledelse har derimot blitt vist å kunne spille en medierende rolle når det kommer til sammenhengen mellom transformasjonsledelse og medarbeideres motivasjon (Andressen et al., 2012). Studien til Andressen et al. (2012) tok utgangspunkt i både krysseksjonelle- og longitudinelle data. Utvalget bestod av 681 medarbeidere i 129 team, med 116 ledere, fordelt på 23 selskaper i ni land, med deltakere fra 21 ulike nasjonaliteter. Resultatet fra studien tyder på at selvledelse kan fungere som en medierende variabel i forholdet mellom transformasjonsledelse og motivasjon. Studien er en



av de første til å belyse hvordan selvledelse kan inngå som et prosesselement i forklaringen av positive organisatoriske utfall. Som nevnt er det nærliggende å tro at ekstern ledelse spiller en rolle når det kommer til effekten av selvledelse, men dette har ikke blitt utforsket i særlig stor grad (Stewart et al., 2011). Relatert til gjeldende studie bidrar jeg med det samme, og retter fokuset mot hvordan autentisk lederatferd i det daglige kan legge til rette for at kadettene på seilskuten øker observasjonen av egen jobbrelatert atferd, og hvordan dette kan bidra til økt jobbengasjement. Funnene indikerer at på dager hvor kadettens nærmeste leder er en rollemodell selvbevissthet og er tydelig på forventninger, skapes det et fundament for selvobservasjon hos kadettene. Når lederen i tillegg forstår kadettens indre verdier og moralske prinsipper, kan lederne legge til rette for at arbeidshverdagen samsvarer med disse, og dermed sørge for at kadettene justerer egen atferd på en måte som også øker jobbengasjementet.

### **Metodiske betraktninger**

I tolkningen av funnene må eventuelle begrensninger vurderes. For det første foreligger det mulige feilkilder relatert til studiets design og spørreskjema. Ved selvrapportering foreligger det alltid en risiko for at deltakerne i studien besvarer på en sosialt ønskelig måte. Dette blir spesielt relevant ettersom selvobservasjon, jobbengasjement og tilfredsstillelse av behov kan betraktes som positive psykologiske tematikker. Når det kommer til målet på autentisk ledelse er det kadettene som både vurderer og rapporterer om deres opplevelse av hvorvidt lederen fremstår autentisk. Ettersom autenticitet er et konstrukt basert på en rekke indre prosesser i lederen, kan det være vanskelig for kadettene å utføre en realistisk vurdering. Hvorvidt den autentiske lederen faktisk kjenner seg selv, fremviser sitt sanne jeg for andre, er balansert i sine vurderinger og styres av et indre moralsk perspektiv, er basert på informasjon som ikke nødvendigvis er tilgjengelig for kadettene (Alvesson & Einola, 2019). En dyktig skuespiller kan fremstå autentisk i sin rolle, men i realiteten være

totalt ulik det som portretteres på skjermen. En grad av dette vil også kunne forekomme på seilskuten.

I instruksene til spørreskjemaet er det oppgitt et eksakt daglig tidspunkt for utfylling. Den operative konteksten er preget av ulike rutiner, blant annet knyttet til ulike roller og skiftarbeid. Opplevelsen av tidspunktet vil derfor av kontekstuelle årsaker være ulike, til tross for at klokkeslettet er det samme. Det kan tenkes at positive affektive tilstander ikke bare varierer fra dag til dag, men også i løpet av en arbeidsdag. Hvorvidt kadetten nettopp er ferdig på et skift, eller nettopp har startet, vil trolig kunne påvirke variablene jeg har undersøkt. En måte å håndtere dette på kunne vært å separere skiftene fra hverandre. Da kunne jeg undersøkt effekten av studiens variabler på samme type skift, og ikke minst effekten av skiftarbeid på studiens variabler. En oppfordring til fremtidig forskning vil være å undersøke nettopp dette.

En annen begrensning handler om hvor lite vi vet om dagbokstudiedesignets effekt på kadettene svar (Bolger et al., 2003). Kadettene besvarte det samme spørreskjemaet 30 dager på rad, og var forventet å bruke ca. 8 minutter på å fylle ut skjemaet. Over tid kan dette bidra til redusert motivasjon og trøtthetseffekter. Den operative kontekstens tydelige maktstruktur kan medvirke til at kadettene tolker utfyllingen av spørreskjemaet som en ordre fra de overordnede på seilskuten. Utfyllingen kan da bli ansett som en plikt, og dermed bli gjennomført til tross for manglende lyst. Konsekvensen av dette kan bli at kadettene fyller ut skjemaet i henhold til et spesielt mønster, for å spare tid. Dette åpner for feilkilder knyttet til '*response set bias*' (Furnham, 1986), tendensen til å besvare alle spørsmålene på en relativt lik og nøytral måte. For å redusere sannsynligheten for '*response set bias*' ble kadettene på forhånd informert om at resultatene fra studien ville bli brukt som et verktøy i deres videre lederutvikling.

Reliabilitetsskåren knyttet til daglig autentisk ledelse var relativt svak, med en gjennomsnittlig indre konsistens på .664, målt ved Cronbachs alfa. Denne er likevel ikke å

betrakte som kritisk lav (Pallant, 2020). Svake reliabilitetsskårer er et kjent problem med dagbok-studier, og skyldes antagelig en kombinasjon av metodiske særtrekk. For det første kan variasjoner i arbeidshverdagen redusere muligheten til å fremvise autentisk lederatferd på en spesifikk dag, og respondentene vil da ikke ha tilstrekkelig informasjon til å kunne uttale seg om lederens autenticitet på den aktuelle dagen (Ohly et al., 2010). Samtidig anbefales det å anvende forkortede versjoner av spørreskjemaer, for å redusere det daglige arbeidet for respondentene (Ohly et al., 2010). Konsekvensen av dette kan være at det blir vanskelig å oppnå høye reliabilitetsskårer (Pallant, 2020). Den lave reliabilitetsskåren tilknyttet daglig autentisk ledelse vil kunne bidra til en reduksjon i sannsynligheten for å påvise statistiske sammenhenger til resten av studiens variabler (Lance et al., 2006).

Utvalget for studien kan mulig begrense generaliserbarheten til resten av befolkningen. Utvalget består av en relativt homogen gruppe individer, både når det kommer til kjønn og alder. Aldersspennet for deltakerne strekker seg fra 19 til 30 år ( $m = 23$  år), og bestod av 79% menn og 21% kvinner. I tillegg har kadettene vært igjennom en omfattende seleksjonsprosess i forkant av seilassen, hvor spesifikke trekk vektlegges. I lys av blant annet Berkovich og Gueta (2020) sine funn, er det ikke utenkelig at resultatene ville sett annerledes ut dersom utvalget hadde bestått av et representativt utvalg av den norske befolkningen. Utvalgets homogenitet vil derfor utgjøre en mulig feilkilde.

Til tross for disse begrensningene foreligger det flere styrker, som til dels kan gjøre opp for de metodiske svakhetene. Ettersom jeg undersøker dynamiske variabler, er det hensiktsmessig å studere opplevelsen innenfor en kort tidsramme, fange opp tilstandsbaserte endringer og hvordan eksterne faktorer påvirker slike endringer. Dette får jeg gjennom et daglig dagbokdesign (Bakker, 2014; Ilies et al., 2007; Ohly et al., 2010). For det første gjør dagbokstudier det mulig å undersøke intraindividuelle fluktuasjoner i bestemte variabler, sammenligne de kortsiktige endringene med individets gjennomsnitt, og videre undersøke

hvordan daglige fluktuasjoner skjer i et dynamisk samspill med kortsiktige endringer i andre variabler (Ohly et al., 2010). På denne måten henviser dagbokstudier i større grad til daglig atferd og tilstander, sammenlignet med for eksempel krysseksjonelle studier. Daglig atferd vil dessuten være noe som er enklere å etterstrebe i praksis, sammenlignet med å tilegne seg en konsekvent ledelsesstil over tid.

For det andre bidrar den korte tiden mellom opplevelse og utfylling til en redusert sannsynlighet for retrospektiv bias (Reis & Gable, 2000), ettersom kadettene har et bedre utgangspunkt for å huske en hendelse nøyaktig (Ohly et al., 2010). Sannsynligheten for at inneværende studiet er påvirket av habituelle svar, reduseres som følge av at jeg finner daglige variasjoner i samme variabel, samt sammenhenger mellom variasjonene på tvers av variabler. De samme funnene indikerer også en redusert sannsynlighet for at kadettene har besvart spørreskjemaet på en sosial ønskelig måte. En tredje styrke ved studien er det store antallet måletidspunkt ( $N = 3610$  måletidspunkt;  $N = 87$  deltakere). I tillegg til antallet måletidspunkt, har studien en generell høy svarprosent ( $<90\%$ ). Dette styrker det empiriske bidraget, og vår mulighet til å trekke konklusjoner basert på de statistiske funnene.

En siste styrke er at studien er en av få som har undersøkt sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement ved å inkludere flere mediatorer i analysene (Zhang et al., 2022). Gjennom å teste både BNS og selvobservasjon samtidig, belyser jeg den individuelle forklarende verdien til hver av mediatorene. Dette bidrar i seg selv til økt forståelse av de forklarende mekanismene som underligger de positive effektene av autentisk ledelse. I flernivåanalysene synliggjøres endringer i hvor mye av variansen som kan tilskrives hver av de unike variablene. Funnene viste at når jeg inkluderte selvobservasjon i analysene, var ikke lenger den unike indirekte effekten av tilfredsstillelse av behovet for kompetanse signifikant. Dette indikerer at variansen tilknyttet tilfredsstillelse av behovet for kompetanse forklares gjennom de resterende variablene i studien.

## Teoretiske bidrag

Inneværende studie gir flere bidrag til litteraturen. For det første utvider jeg autentisk ledelsesteori ved å vise at daglig autentisk lederatferd har en positiv sammenheng med jobbengasjement, gjennom tilfredsstillelse av basale behov og selvobservasjon. Disse mulige forklarende mekanismene har ikke blitt undersøkt tidligere, med unntak av Zaabi et al. sin studie, hvor konstruktet '*personal empowerment*' ble undersøkt som en medierende variabel (Zaabi et al., 2016). Disse funnene er i tråd med den grunnleggende antakelsen om at autentiske lederkarakteristikker, nærmere bestemt selvbevissthet, relasjonell transparens, balansert prosessering av informasjon og et indre moralsk perspektiv, vil bidra til å skape positive effekter blant medarbeidere (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Etersom autentisk ledelsesteori er forankret i selvbestemmelsesteori, foreligger det en underliggende antagelse om at mennesker oppnår autentisitet når deres basale behov er tilfredsstilt (Gardner et al., 2021; Ryan & Deci, 2000). Den sterke medieringen gjennom tilfredsstillelse av basale behov og selvobservasjon kan derfor indikere tilstedeværelsen av autentisk følgerskap (Leroy et al., 2015). Resultatene er dermed i tråd med Gardner og kollegers (2005) påstand om at autentiske ledere skaper autentiske medarbeidere. Funnene er også i tråd med Stander og kollegers (2015) forslag om at autentisk ledelse kan postuleres som en jobbressurs, ettersom jeg har vist en positiv sammenheng mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Med andre ord indikerer funnene at på dager hvor ledere fremviser autentisk lederatferd, øker kadettene opplevelse av å være engasjert, gjennom tilfredsstillelse av basale behov og evne til å observere seg selv i arbeidssituasjonen.

For det andre er studien en av få som inkluderer selvobservasjon som en mulig forklaringsmekanisme i forholdet mellom positive ledelsesstiler og jobbengasjement (Andressen et al., 2012). Til tross for at ekstern ledelse betraktes som betydningsfullt med

hensyn til effekten av selvledelse, oppleves dette fremdeles som relativt ukjent farvann (Stewart et al., 2019). Funnene fra studien bidrar med konkret innsikt i hvordan daglig autentisk lederatferd kan bidra til å øke kadettene evne til å observere seg selv i arbeidssituasjonen, og videre regulere atferd i retning av økt effektivitet. Den mulige virkningen av å adoptere et indre moralsk perspektiv, og videre tilpasse atferd etter egne personlige preferanser, gir støtte til den teoretiske utvidelsen '*self-leadership high road*' (Manz, 2015), og belyser betydningen av selvbestemmelse i proaktiv atferd. Samtidig indikerer også funnene hvordan ekstern- og selvledelse kan komplementere hverandre, i kontrast til å være i konkurranse.

Et siste, og mer metodologisk bidrag, kommer fra studiens daglige dagbokdesign og maritime kontekst. Studiens utforming resulterer i hele 3610 målepunkter, fordelt på 30 dager, om bord på en seilskute på tokt fra Nord-Europa til Nord-Amerika. Konteksten er i seg selv unik med hensyn til store variasjoner i jobbkrav, relativ isolasjon fra omverdenen og vedvarende tilstedeværelse på «arbeidsplassen». Betydningen av godt lederskap, BNS, selvobservasjon og jobbengasjement blir dermed kritisk, både med hensyn til kadettene prestasjoner, engasjement og velvære (Bakker & Demerouti, 2007; Doi, 2005; Halbesleben & Buckley, 2004). Undersøkelsen av variabler på dag-nivå gjør at jeg kan studere hvordan ledere kan fremme jobbengasjement ved å *handle* autentisk (Daniels, 2006). Dette skiller seg fra majoriteten av studiene på autentisk ledelse, ettersom disse har anvendt et krysseksjonelt design (Gardner et al., 2011). Mitt perspektiv introduserer et syn på hvordan alle ledere kan ha en positiv påvirkning gjennom handling, i kontrast til gjennom stabile trekk eller lederstil (Bakker et al., 2022). På denne måten kommer jeg også tettere på flere av de psykologiske prosessene som foregår på seilskuten, mens de forekommer (Bakker, 2014; Ilies et al., 2007). Resultatene fra studien øker dermed vår forståelse av hvordan autentisk lederatferd varierer

fra dag til dag, og hvordan slike variasjoner påvirker den daglige prosessen som forklarer kadettene opplevelse av jobbengasjement.

### **Praktiske bidrag**

Resultatene fra studien demonstrerer hvordan daglig autentisk lederatferd henger sammen med tilfredsstillelse av behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet, kadettene evne til å observere seg selv i arbeidssituasjonen, som i sin tur later til å øke deres daglige jobbengasjement. Bevissthet rundt de forklarende mekanismene er essensielt for å kunne ta i bruk adaptive lederatferder, og for å utøve god ledelse i praksis. Som tidligere forskning har vist, finnes det kontekster hvor autentisk ledelse ikke har de positive effektene som er forventet (Berkovich & Gueta, 2020). Dersom en leder ønsker å opptre mer autentisk med hensyn til å øke jobbengasjement, må slike forklarende mekanismer tas i betraktning, da fraværet av dem mulig kan ha en sammenheng med destruktive former for autentisk ledelse (Berkovich & Gueta, 2020; Ibarra, 2015; Qu et al., 2019). Basert på funnene fra studien vil jeg oppfordre ledere til å basere sin daglige atferd på selvbevissthet, transparens, balanse og moral, men med et mål om å øke BNS og påvirke medarbeideres ferdigheter til å evaluere og regulere egen arbeidsrelatert atferd.

Det foreligger forskning som viser at ledere kan trenes i spesifikke ledelsesstiler (Barling et al., 1996; Baron, 2016; Bass, 1999; Kiersch & Peters, 2017). Studien til Barling et al. (1996) indikerer at deres utviklingsprogram i transformasjonsledelse hadde en effekt på medarbeidernes vurdering av lederen, nærmere bestemt høyere intellektuell stimulering, karisma og individuelle hensyn, sammenlignet med ledere i kontrollgruppen. Forskningen på utviklingsprogrammer i autentisk ledelse er derimot begrenset, så det finnes foreløpig ikke grunnlag for å vurdere hvorvidt autentisk lederutvikling vil kunne endre lederes praksis. Resultatene fra studien tyder likevel på at autentisk lederatferd kan være en viktig ressurs arbeidsplassen, noe som åpner for at ledere kan dra nytte av trening i autentisk lederatferd.

Inkludering av BNS og selvobservasjon kan i så fall være avgjørende for hvor godt et slikt lederutviklingsprogram virker i praksis.

Dessuten kan det tenkes at den positive effekten av autentisk ledelse ikke stopper med økt jobbengasjement, tilfredsstillelse av behov og økt selvobservasjon, men at det også kan forbedre medarbeideres prestasjoner. Flere studier indikerer en positiv sammenheng autentisk ledelse og jobbprestasjoner (Aboramadan et al., 2021; Hmieleski et al., 2012; Leroy et al., 2015; Lyubovnikova et al., 2017; Nasab & Afshari, 2019; Walumbwa et al., 2008).

Autentiske ledere går foran som rollemodeller, og viser at det er greit å vise sitt sanne jeg i en arbeidskontekst. Dette understøtter kadettene selvbestemte jobbmotivasjon, og dermed jobbprestasjoner (Leroy et al., 2015). I praksis tyder dette på at ledere kan øke jobbprestasjoner gjennom å være selvbevisste, gjennom å være ærlige i sine tilbakemeldinger, å opprettholde en balanse i sin tilnærming til informasjon, og demonstrere moral i sin atferd og sine relasjoner (Aboramadan et al., 2021). Konsekvensen av dette kan i sin tur bli en robust organisasjon, både med hensyn til menneskelig kapital og produktivitet.

### **Fremtidig forskning**

En av fordelene med dagbokstudier er at jeg kan undersøke hvordan daglige fluktuasjoner i prediktorer påvirker daglige fluktuasjoner i utfallsvariabler. Det er likevel ikke tilstrekkelig for å kunne fastslå konklusjoner om årsak-virkning. Fremtidig forskning kan dermed vurdere longitudinelle studier for å undersøke variablene over lengre tid. Jeg oppmuntrer forskningsfeltet til å fortsette undersøkelsen av forklarende mekanismer rundt effektene av autentisk ledelse, og dermed styrke grunnlaget for en raffinert modell basert på empiri som er gjort etterkant av at modellen for autentisk ledelse ble lansert (Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2021; Walumbwa et al., 2008). Til slutt vil jeg også oppmuntre til å undersøke påvirkningen av ulike situasjonelle faktorer, personlighetstrekk, kontekster, utvalg og kulturer. Som Berkovich og kollegers (2020) studie indikerer, er det nærliggende å tro at



autentisitet vil bli oppfattet ulikt på tvers av bestemte variabler. Slike studier er nødvendige for å belyse de ulike nyansene av autentisk ledelse, forhindre en feilaktig oppfatning av hvordan godt lederskap ser ut, og for å vurdere om funnene kan generaliseres til en større del av befolkningen (Berkovich & Gueta, 2020). Bevissthet rundt slike nyanser kan legge til rette for adaptive tilpasninger i atferd, som kan fremme positive utfall i praksis (Qu et al., 2019).

### **Konklusjon**

Hensikten med studien var å undersøke sammenhengen mellom daglig autentisk lederatferd, daglig jobbengasjement, daglig tilfredsstillelse av basale behov og daglig selvobservasjon. Jeg ønsket i tillegg å undersøke hvorvidt endringer i daglig behovstfredsstillelse og kadettens evne til å observere seg selv i arbeidssituasjonen fungerte som en forklarende mekanisme på sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Konteksten for studien var satt til det norske sjøforsvarets seiltokt fra Bergen til New York, og deltakerne på studiet var kadetter under lederutdanning ved Sjøkrigsskolen. Resultatene viste positive sammenhenger mellom autentisk ledelse, jobbengasjement, BNS og selvobservasjon. Videre viste resultatene at BNS og selvobservasjon medierte sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement, og indikerer dermed at BNS og selvobservasjon er mulige forklaringsmekanismer i sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Studien er så vidt jeg vet den første til å undersøke sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement med BNS og selvobservasjon som medierende variabler, og en av de første til å undersøke autentisk ledelse ved bruk av et kvantitativt dagbokdesign. På denne måten bidrar jeg med ytterlig støtte for de foreslåtte sammenhengene i de teoretiske rammeverkene som ligger til grunn for studien, nærmere bestemt autentisk ledelsesteori (Walumbwa et al., 2008), selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000), '*Job Demands-Resource model*' (Schaufeli & Bakker, 2004) og selvledelsesteorien (Manz, 1986). Gjennom å kombinere disse teoriene bidrar jeg med utvidet innsikt i sammenhengen mellom autentisk

ledelse og jobbengasjement. Samtidig er inneværende studie en av de første til å undersøke disse sammenhengene ved å bruke et kvantitativt dagbokdesign, og i en militær operativ kontekst. I praksis kan funnene bidra til å nyansere hvilke underliggende forhold som er nødvendige for å kunne utøve effektiv autentisk ledelse. Fraværet av slike forhold vil dessuten kunne forklare hvordan autenticitet i noen tilfeller kan virke destruktivt, og dermed ha utilsiktede negative konsekvenser (Qu et al., 2019). Fremtidig forskning kan med fordel anvende longitudinelle metoder for å øke forståelsen av årsak-virkning, og undersøke hvordan ulike kontekstuelle variabler er med på å bestemme virkningen av autentisk ledelse.

### Referanser

Aboramadan, M., Alolayyan, M. N., Turkmenoglu, M. A., Cicek, B., & Farao, C. (2021).

Linking authentic leadership and management capability to public hospital performance: the role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*.

Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 83, 34-64.

Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The leadership quarterly*, 30(4), 383-395.

Andressen, P., Konradt, U., & Neck, C. P. (2012). The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 68-82.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, *16*(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, *15*(6), 801-823.
- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health services research*, *41*(4p2), 1576-1598.
- Bakker, A. (2008). Building engagement in the workplace. In *The peak performing organization* (pp. 96-118). Routledge.
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, *22*(3), 273.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *43*(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, *99*(2), 274.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*.

- Bakker, A. B., & Leiter, M. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational dynamics*, 46(2), 67-75.
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397-409.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529-540.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23-28).
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of personality and social psychology*, 45(5), 1017.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Englewood cliffs Prentice Hall.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634-652.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827.
- Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

- Berkovich, I., & Gueta, B. (2020). Teachers' authentic leadership and psychological need satisfaction climate in second chance programmes: The moderating role of teachers' gender. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220957340.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual review of psychology*, 54(1), 579-616.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31-38.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Hetland, J. (2012). The measurement of state work engagement: A multilevel factor analytic study. *European Journal of Psychological Assessment*, 28(4), 305.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 1990). Harper & Row.

- Daniels, K. (2006). Rethinking job characteristics in work stress research. *Human Relations*, 59(3), 267-290.
- DeCharms, R. (1968). Personal causation: The internal affective determinants of behavior/R. Charms. In: New York: Academic Press.-1968.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2003). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: a moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International journal of environmental research and public health*, 18(16), 8592.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499.
- Doi, Y. (2005). An epidemiologic review on occupational sleep research among Japanese workers. *Industrial health*, 43(1), 3-10.

- du Plessis, M., & Boshoff, A. B. (2018). Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 26-32.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eid, J., Johnsen, B., & Laberg, J. (2005). Introduksjon til operativ psykologi. *J. I Eid, & Johnsen, BH,(Red)(Ed.), Operativ Psykologi: En grunnbok. Bergen: Fagbokforlaget.*
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2006). *Operativ psykologi*. Fagbokforlaget.
- Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 21-29.
- Furnham, A. (1986). Response bias, social desirability and dissimulation. *Personality and individual differences*, 7(3), 385-400.
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449.
- Gagné, M. (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press, USA.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.

- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvensson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The leadership quarterly*, 32(6), 101495.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18(8), 993-1003.
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 25.
- Gomes, C., Curral, L., & Caetano, A. (2015). The mediating effect of work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19(01), 1550009.
- Guerrero, S., Lapalme, M.-È., & Séguin, M. (2015). Board chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 88-101.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.



- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96-99. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>
- Hetland, J., Bakker, A. B., Demerouti, E., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2021). Work pressure and recovery during a cross-atlantic voyage: A test of the stressor-detachment model. *International journal of stress management*.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476-1499.
- Hodgins, H. S., & Knee, C. R. (2002). The integrating self and conscious experience. *Handbook of self-determination research*, 87(100), 86-98.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*.
- Ibarra, H. (2015). The authenticity paradox. *Harvard business review*, 93(1/2), 53-59.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting 1. *Journal of applied social psychology*, 23(21), 1789-1805.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373-394.
- Ilies, R., Schwind, K. M., & Heller, D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 326-341.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of applied psychology, 88*(2), 246.
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. *Rehabilitation Psychology, 37*(3), 175.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry, 14*(1), 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology, 38*, 283-357.
- Kiersch, C., & Peters, J. (2017). Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks. *Journal of leadership education, 16*(1).
- Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (2022). Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(2), 273-291.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement, 60*(2), 301-313.
- 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. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(4), 543-555.

- Laberg, J. (2005). Sosialpsykologi. In B. Johnsen & J. Eid (Eds.), *Operativ psykologi* (pp. 136-154). Fagbokforlaget.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational research methods*, 9(2), 202-220.
- Larsson, G. (2005). Operativ ledning. In J. J. Eid, BH (Ed.), *Operativ Psykologi* (pp. 282-296). Fagbokforlaget.
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (2000). The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 32, pp. 1-62). Elsevier.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Morin, A. J., & Austin, S. (2020). On the motivational nature of authentic leadership practices: a latent profile analysis based on self-determination theory. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Liu, H., Cutcher, L., & Grant, D. (2015). Doing authenticity: The gendered construction of authentic leadership. *Gender, Work & Organization*, 22(3), 237-255.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Luthans, F., & Davis, T. R. (1979). Behavioral self-management—The missing link in managerial effectiveness. *Organizational dynamics*, 8(1), 42-60.

- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics, 141*(1), 59-70.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30.
- Mahoney, M. J., & Arnkoff, D. B. (1979). *Self-management: Theory, research and application*. Pennsylvania State Univ.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review, 11*(3), 585-600.
- Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives, 29*(1), 132-151.
- Manz, C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M., & Pearce, C. (2016). Whistle while you work: Toward a model of emotional self-leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 23*(4), 374-386.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review, 5*(3), 361-367.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11-37.
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Nasab, A. H., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research: An introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel psychology*, 9(2), 79.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Parke, H. W., & Wormell, D. (1956). The Delphic Oracle.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 32(3), 622-648.
- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of educational and behavioral statistics*, 31(4), 437-448.
- Qu, Y. E., Dasborough, M. T., Zhou, M., & Todorova, G. (2019). Should authentic leaders value power? A study of leaders' values and perceived value congruence. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1027-1044.
- Rasbash, J., Browne, W., Goldstein, H., Yang, M., Plewis, I., Healy, M., Woodhouse, G., Draper, D., Langford, I., & Lewis, T. (2000). A user's guide to MLwiN. London: Institute of Education, 286.
- Reis, H. T., & Gable, S. L. (2000). Event-sampling and other methods for studying everyday experience.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., & Johnson, S. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work* (Vol. 3). Springer.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology, 25*(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied psychology, 90*(6), 1217.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The international journal of human resource management, 19*(1), 116-131.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational dynamics, 2*(46), 120-132.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 12*, 10-24.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping, 20*(2), 177-196.
- Schreurs, B., Van Emmerik, I., Van den Broeck, A., & Guenter, H. (2014). Work values and work engagement within teams: The mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 18*(4), 267.
- Seco, V., & Lopes, M. P. (2013). Calling for authentic leadership: The moderator role of calling on the relationship between authentic leadership and work engagement. *Open Journal of Leadership, 2*(04), 95.
- Selig, J. P., & Preacher, K. J. (2008). Monte Carlo method for assessing mediation: An interactive tool for creating confidence intervals for indirect effects [Computer software]. In.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of personality and social psychology, 76*(3), 482.
- Sheldon, K. M., & Houser-Marko, L. (2001). Self-concordance, goal attainment, and the pursuit of happiness: Can there be an upward spiral? *Journal of personality and social psychology, 80*(1), 152.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology, 88*(3), 518.

- 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.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stander, F. W., De Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. *SA Journal of human resource management*, 13(1), 1-12.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47-67.
- Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 702-725.
- Taris, T. W., & Feij, J. A. (2004). Learning and strain among newcomers: A three-wave study on the effects of job demands and job control. *The Journal of Psychology*, 138(6), 543-563.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(3), 417-432.
- Thoresen, C. E., & Mahoney, M. J. (1974). *Behavioral self-control*. Holt McDougal.



- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The leadership quarterly*, 22(1), 121-131.
- Ungerer, J. A., Waters, B., Barnett, B., & Dolby, R. (1997). Defense style and adjustment in interpersonal relationships. *Journal of research in Personality*, 31(3), 375-384.
- Vaillant, G. E. (1992). *Ego mechanisms of defense: a guide for clinicians and researchers*. American Psychiatric Pub.
- 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.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The leadership quarterly*, 25(3), 544-562.
- van Dorssen-Boog, P., De Jong, J., Veld, M., & Van Vuuren, T. (2020). Self-leadership among healthcare workers: A mediator for the effects of job autonomy on work engagement and health. *Frontiers in psychology*, 11, 1420.
- van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J. P., & Veld, M. (2021). Facilitating health care workers' self-determination: The impact of a self-leadership intervention on work engagement, health, and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 259-281.

- Van Gelderen, B. R., & Bik, L. W. (2016). Affective organizational commitment, work engagement and service performance among police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39(1), 206-221.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613-624.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel psychology*, 12(2), 74.
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1399-1435.
- Zaabi, M. S. A. S. A., Ahmad, K. Z., & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 811-830.