

***Daglig sammenheng mellom transformerende ledelse og jobbprestasjon:  
Self-efficacy sin modererende rolle***

*En kvantitativ dagbokstudie blant norske krigsskolekadetter*

**Eline Johanne Foss Liverud og Synne Sleire Midtgaard**



**Masterprogram i psykologi,**

**Arbeids- og organisasjonspsykologi**

**ved**

**UNIVERSITETET I BERGEN**

**DET PSYKOLOGISKE FAKULTET**

**VÅR 2017**

Veileder: Jørn Hetland, Institutt for samfunnspsykologi

## Sammendrag

Denne kvantitative dagbokstudien undersøker sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og positiv endring i daglig jobbprestasjon. Samtidig undersøker studien en mulig modererende effekt av medarbeideres self-efficacy for denne sammenhengen. Datainnsamlingen er basert på et utvalg bestående av 77 kadetter ved Sjøkrigsskolen, i Bergen. Et longitudinelt design der kadettene over en periode på 30 dager fylte ut et daglig spørreskjema hvor de vurderer egen prestasjon og nærmeste leders atferd, bidrar til litteraturen ved å vise at ledelse og prestasjon er dynamiske fenomener som fluktuerer på et daglig nivå. I forkant av toktet fylte kadettene ut et generelt spørreskjema der de vurderte sin opplevelse av trekk self-efficacy (mestringstro) og andre stabile personlighetskarakteristikker. Resultater fra flernivåanalysene viser en sammenheng mellom daglig transformerende ledelse og positiv endring i daglig jobbprestasjon. I motsetning til tidligere forskning finner denne studien imidlertid ingen signifikant hovedeffekt av trekk self-efficacy på kadettene generelle nivå jobbprestasjon på tvers av de 30 dagene. Videre viser resultatene at kadettene trekk self-efficacy modererer sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og positiv endring i daglig jobbprestasjon. Med bakgrunn i dette indikerer resultatene at transformerende ledelse har stor betydning for medarbeideres jobbprestasjon. Videre indikerer resultatene at kjennetegn ved medarbeidere vil ha betydning for deres mottakelighet for en transformerende lederstil.

*Nøkkelord:* Transformerende ledelse, oppgaveprestasjon, kontekstuell prestasjon, daglig fluktuering og self-efficacy.

## **Abstract**

This quantitative diary study examines the daily influence of transformational leadership on positive change in followers daily job performance. In addition the study examines a possible moderating effect of employee trait self-efficacy on this relationship. The data collected is based on a selection of 77 naval cadets studying at the Norwegian Navel Academy, in Bergen. By applying a longitudinal design where cadets over a period of 30 days filled out a questionnaire measuring their own and their leaders behavior, this study contributes to the literature by demonstrating how leadership and job performance are daily fluctuating variables. Prior to the expedition the cadets also filled out a questionnaire measuring more stable variables, such as trait self-efficacy and other traits. The results from the multilevel analysis revealed that cadets showed a positive change in job performance on days that their leader showed more transformational leadership behavior. Contrary to what was expected we did not find a main effect of trait self-efficacy on their general level of job performance across the 30 days. Furthermore, the results revealed that trait self-efficacy moderated the relation between daily transformational leadership and positive change in daily job performance. In light of this, the results indicate that transformational leadership is of significance for followers daily job performance. Furthermore, the results indicate that follower characteristics have impact on their susceptibility for transformational leadership.

*Key words:* Transformational leadership, task performance, contextual performance, daily fluctuations and self-efficacy

### **Forord**

En lærerik, utfordrende og tidvis krevende prosess er nå ved veis ende. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi ikke bare utviklet en bredere teoretisk kunnskap, men også en større metodeforståelse. I tillegg har vi lært betydningen av godt samarbeid.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Jørn Hetland, førsteamanuensis i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Bergen, for god veiledning og verdifulle innspill underveis i prosessen. En stor takk rettes også til Sjøkrigsskolen og kadettene for vi fikk mulighet til å ta del i dette givende og interessante forskningsprosjekt. Videre må vi takke våre samboere, venner og familie for støtten de har vist oss underveis i prosessen. Til slutt vil vi også rette en stor takk til hverandre for et morsomt og givende samarbeid.

Bergen, 15. Mai 2017

*Eline Johanne Foss Liverud & Synne Sleire Midtgaard*

**Innholdsfortegnelse**

Sammendrag .....	iii
Abstract .....	iv
Forord.....	v
Innholdsfortegnelse .....	vi
Innledning .....	1
Kvantitativ dagbokstudie .....	2
Jobbprestasjon.....	3
Oppgaveprestasjon.....	4
Kontekstuell prestasjon .....	5
Jobbprestasjon på daglig nivå .....	6
Transformerende ledelse .....	7
De fire dimensjonene i transformerende ledelse.....	8
Transformerende ledelse og jobbprestasjon.....	10
Individuelle forskjeller i mottakelighet for transformerende ledelse.....	14
Self-efficacy (mestringstro) .....	16
Self-efficacy i et organisatorisk perspektiv.....	18
Self-efficacy og jobbprestasjon.....	19
Transformasjonsledelse, jobbprestasjon og self-efficacy .....	21
Oppsummert vil følgende hypoteser bli testet i studien: .....	24
Metode .....	25
Forskningsdesign .....	25
Utvalg.....	26
Etikk.....	26
Måleinstrumenter .....	26
Analyse .....	28
Resultater .....	30
Deskriptiv statistikk .....	30
Flernivåanalyser.....	30
Diskusjon .....	35
Oppsummering av studiens funn .....	35
Sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og positiv endring i daglig jobbprestasjon.....	35
Sammenhengen mellom self-efficacy og jobbprestasjon .....	39
Self-efficacy som moderator for sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og endring i daglig oppgaveprestasjon.....	42
Self-efficacy som moderator for sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og endring i kontekstuell prestasjon.....	44
Metodiske betraktninger .....	46

# TRANSFORMERENDE LEDELSE, JOBBPRESTASJON OG SELF-EFFICACY

Teoretiske implikasjoner.....	50
Praktiske implikasjoner.....	51
Fremtidig forskning .....	52
Konklusjon.....	54
Litteraturliste.....	56
Appendiks .....	69
Appendiks A – Alder og forsvarsgren .....	69
Appendiks B – Kjønn.....	69
Appendiks C – Trekk self-efficacy .....	69
Appendiks D – Kadettenes daglige jobbprestasjon .....	69
Appendiks E – Daglig opplevelse av transformerende ledelse.....	70

## Figurliste

Figur 1: Integriert modell for studiens hypoteser.....	25
Figur 2: Interaksjonsplot: Oppgaveprestasjon, transformerende ledelse og self-efficacy.....	32
Figur 3: Interaksjonsplot: Kontekstuell prestasjon, transformerende ledelse og self-efficacy.....	34

## Tabelloversikt

Tabell 1: Gjennomsnitt, standardavvik og de estimerte korrelasjoner mellom studievariabler.....	30
Tabell 2: Flernivåestimater for predikasjon av oppgaveprestasjon.....	31
Tabell 3: Flernivåestimater for predikasjon av kontekstuell prestasjon.....	33

## **Innledning**

I dagens samfunn hvor kunnskap og kompetanse i stadig større omfang er det organisasjoner livnærer seg av, har utvikling av human kapital vokst frem som et viktig fokusområde med hensyn til organisatorisk lønnsomhet. Som organisasjonens viktigste ressurs er derfor medarbeiderne av stor betydning for organisatorisk effektivitet (Dvir & Shamir, 2003; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009), og medarbeidernes jobbprestasjoner er i denne sammenheng essensielt fordi de bidrar til organisatorisk måloppnåelse (Motowidlo, Borman & Schmidt, 1997). Det er derfor viktig at organisasjoner utvikler et arbeidsmiljø og en praksis som legger til rette for, og fremmer, god jobbprestasjon blant medarbeiderne. Jobbprestasjon kan både betegnes som medarbeidernes evne til å utføre arbeidsoppgaver, men også som positiv atferd som støtter det organisatoriske, sosiale og psykologiske miljøet i organisasjonen (Motowidlo et al., 1997). I kraft av sin innflytelse på arbeidsmiljøet og som inspirasjonskilde for den enkelte ansatte og teamet han eller hun leder, utgjør lederen en viktig motivasjonsfaktor for medarbeidernes atferd (Hetland, 2013, Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009). En type ledelsesstil som trekkes frem som spesielt effektiv er transformerende ledelse, som blant annet innebærer å inspirere medarbeidere til nye og høyere nivåer av motivasjon og prestasjon (Judge & Piccolo, 2004). Transformerende ledelse tenkes derfor å være en svært gunstig ledelsesstil i dagens samfunn, hvor det i større grad enn tidligere er behov for at arbeidsstokken også engasjerer seg i positiv atferd som går utover formelle jobbeskrivelser (Matthiesen, 2014; Pradhan & Pradhan, 2015).

De siste årene har man innen organisasjonspsykologisk forskning vist økt interesse for å studere fenomener på arbeidsplassen på daglig nivå, og både ledelse og jobbprestasjon har vist seg å variere over kortere tidsrom (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen & Espevik, 2014; Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2009; Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2016; Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). I tråd med denne forskningen vil et formål med den foreliggende studien være å undersøke potensielle sammenhenger mellom transformerende ledelse og jobbprestasjon, på et daglig nivå.

Til tross for den påvirkningskraften en leder kan ha på organisatorisk effektivitet, er det imidlertid viktig å anerkjenne medarbeideres aktive rolle i ledelsesprosessen (Yukl, 1999; Dvir & Shamir, 2003; Zhu et al., 2009). Flere forskere har for eksempel pekt på viktigheten av å undersøke i hvilken grad kjennetegn ved medarbeiderne kan ha betydning for virkningen av



ledelse. I denne sammenheng har det blitt vist at effekten av, og mottakelighet for, ulike ledelsesstiler kan påvirkes av medarbeideres individuelle karakteristikk (Erhart & Klein, 2001; van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer & Hogg, 2004; Liang & Chi, 2013). Følgelig vil ikke medarbeidere lenger kunne anses som passive mottakere, men som aktører som aktivt påvirker ledelsesprosessen, og dermed også effekten av ledelse i sin helhet (Baker, 2007; Zhu, et al., 2009). Self-efficacy (mestringstro) referer til individets tro på egne evner og ferdigheter til å organisere og suksessfullt utføre nødvendig handling for å oppnå et ønsket mål (Bandura, 1997), og vil derfor kunne ha betydning for medarbeideres arbeidsrelaterte atferd. For å belyse individuelle forskjeller i jobbprestasjon, vil denne studien derfor undersøke om self-efficacy er forbundet med medarbeidernes jobbprestasjon. Til slutt vil studien i tillegg undersøke hvorvidt medarbeideres self-efficacy kan ha en modererende rolle for sammenhengen mellom daglig opplevd transformerende ledelse og daglig jobbprestasjon.

### **Kvantitativ dagbokstudie**

For å utforske sammenhengene mellom transformerende ledelse, self-efficacy og jobbprestasjon benytter vi data fra en kvantitativ dagbokstudie. En slik studie gir mulighet til å belyse hendelser og opplevelser slik de faktisk utfolder seg på arbeidsplassen, fordi man får informasjon om daglige prosesser (Tims et al., 2011). Vi vil i så måte både kunne studere variasjoner mellom individer, i tillegg til variasjoner innad i individet (Breevaart et al., 2014a). Transformerende lederatferd og jobbprestasjon vil derfor betraktes som fenomener som kan fluktuere innad i individet på et daglig nivå, i motsetning til mer generelle og stabile disposisjoner ved individet (se f.eks. Tims et al. 2011; Breevaart et al., 2014a). Ved å ta et slikt perspektiv kan vi bedre fange det dynamiske samspillet mellom leder og medarbeider, fordi det fokuseres på faktiske prosesser i en naturlig kontekst (Ohley, Sonnentag, Niessen & Zapf, 2010).

Studien baserer seg på datamateriale som er innhentet høsten 2016, i løpet av et 30-dagers seilas mellom Bergen og New York. Respondentene er kadetter fra en militær utdanningsinstitusjon, hvor seilasen er en obligatorisk del av utdanningsløpet. Ombord på seilskuten har kadettene blitt presentert for en rekke nye og utfordrende oppgaver, som for eksempel navigering, dekkarbeid og vakthold på ulike poster. Kadettene har i tillegg arbeidet i lag, hvor de har rullert på hvem som er leder. Konteksten stiller således høye krav til kadettene, og den gir en enestående mulighet til å studere interaksjonsprosessen mellom leder og

medarbeider, og daglige variasjoner knyttet til denne. Studiedesignet, samt konteksten, gir derfor en unik mulighet til å innhente informasjon om hvordan daglig transformerende ledelse henger sammen med kadettens daglige jobbprestasjon. Ved å inkludere self-efficacy, vil det i tillegg kunne gi verdifull informasjon om kadettens mottakelighet for transformerende ledelse, og videre informasjon om hvilken betydning dette har for sammenhengen mellom ledelse og prestasjon.

I fortsettelsen vil vi først gjøre rede for relevant teori knyttet til henholdsvis jobbprestasjon og transformerende ledelse, samt forskning som har sett på sammenhengen mellom de to. Videre vil vi presentere self-efficacy som en mulig moderator ved først å gjøre rede for relevant teori, for deretter å se på hvordan self-efficacy kan tenkes å påvirke sammenhengen mellom transformerende ledelse og medarbeiderens jobbprestasjoner.

### **Jobbprestasjon**

Medarbeiderne er organisasjonens viktigste ressurs (Bandura, 2009; Avolio et al., 2009) og det å kunne legge til rette for optimal oppgaveutførelse og arbeidsprestasjoner er derfor av stor betydning med hensyn til organisasjons overordnede resultater (Fernet, Trépanier, Austin, Gagné & Forest, 2015). Jobbprestasjon kan beskrives som atferd som bidrar til organisatorisk måloppnåelse (Rotundo & Sackett, 2002; Campbell, 1983), og Motowidlo et al. (1997) hevder at prestasjon er et konstrukt som kjennetegnes av fem faktorer.

For det første beskrives jobbprestasjon som et atferdsmessig konstrukt, og Motowidlo et al. (1997) påpeker i denne sammenheng at det er nødvendig å skille mellom *prestasjon* og *resultater* når man studerer jobbprestasjon. Atferd er det medarbeiderne gjør når de er på jobb, og prestasjon er atferd som kan vurderes som positiv eller negativ for individuell og organisatorisk effektivitet. Resultater er på den andre siden tilstander eller betingelser utledet fra individer eller ting, og kan betraktes som sluttproduktet av individets atferd som enten fremmer eller hindrer organisatorisk måloppnåelse. Fordi resultater også påvirkes av faktorer som er utenfor individets kontroll, vil de ikke nødvendigvis representere hele bildet hva gjelder individets bidrag til måloppnåelse. I tråd med dette mener Motowidlo et al. (1997) at modeller for jobbprestasjon bør fokusere på medarbeidernes atferd, fremfor resultatene av deres atferd.

For det andre beskrives jobbprestasjon som et episodisk konstrukt (Beal, Weiss, Barros & McDermid, 2005; Motowidlo et al., 1997). Med dette menes det at en medarbeider i løpet av

arbeidsdagen ikke utelukkende utviser atferd som bidrar til organisatorisk måloppnåelse. I løpet av arbeidsdagen forekommer det imidlertid hendelser som utgjør en forskjell for organisatorisk måloppnåelse, og det er disse hendelsene som danner utgangspunkt for jobbprestasjonsdomenet (Beal et al., 2005). I tråd med dette mener Motowidlo et al. (1997) at det vil det være viktig å kunne identifisere hendelsene som utgjør jobbprestasjon.

For det tredje er jobbprestasjon noe som vurderes (Motowidlo et al., 1997). Eksempelvis kan jobbprestasjon både vurderes som positiv og negativ med hensyn til organisasjonens måloppnåelse. Likeledes vil jobbprestasjon variere med hensyn til hvilken betydning den har for organisasjonen, fordi noen prestasjoner vil være mer verdifulle sammenlignet med andre. Motowidlo et al. (1997) peker i tillegg på at organisasjoner ofte har mange mål, og at det kan være forskjeller i hvorvidt medarbeiderne har kjennskap til, og er enig i, de ulike målene. Som en konsekvens av dette kan atferd som bidrar til oppnåelsen av et mål, ha ingen effekt eller virke motsatt på andre mål (Motowidlo et al., 1997).

Til sist kan jobbprestasjon beskrives som et flerdimensjonalt konstrukt (se f.eks. Rotundo & Sackett, 2002; Sonnentag, Volmer & Spychala, 2008; Motowidlo & Van Scotter, 1994), fordi det finnes mange ulike former for atferd som kan fremme eller hindre organisatorisk måloppnåelse. I denne sammenheng har det blitt vanlig å skille mellom ulike dimensjoner ved jobbprestasjon, og dette skillet trekkes ofte mellom oppgave- og kontekstuell prestasjon (i-rolle og ekstra-rolle prestasjon). Flere empiriske studier støtter et slikt skille (se f.eks. Motowidlo & Van Scotter, 1994; Demerouti, Xanthopoulou, Tsaousis & Bakker, 2014; Williams & Anderson, 1991).

### **Oppgaveprestasjon**

Oppgaveprestasjon er som ordet tilsier, knyttet til utførelsen av arbeidsoppgaver, og kan beskrives som atferd som anerkjennes av organisasjonens formelle belønningssystem, og som er en del av de kravene som er nedfelt i arbeidsbeskrivelsen (Williams & Anderson, 1991, s. 606). I følge Motowidlo & Van Scotter (1994) er denne formen for jobbprestasjon direkte knyttet til organisasjonens tekniske kjerne, og de peker på at den består av to typer atferd. Den første formen for atferd er direkte rettet mot å omforme råmateriale til de varer og tjenester som organisasjonen produserer (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Ombord på seilskuten kan slik atferd for eksempel være å manøvrere skipet eller å sette seil, fordi formålet med arbeidet på

seilskuten er å sørge for en effektiv og sikker seilas. Den andre formen for atferd består av aktiviteter som tjener og vedlikeholder organisasjonens tekniske kjerne, ved for eksempel å opprettholde nivået av råmateriale, distribuere ferdige produkter, drive viktig planlegging, koordinering og ledelse, samt stabsfunksjoner som sørger for effektiv fungering (Motowidlo & Van Scotter, 1994). På seilskuten kan denne type oppgaver eksempelvis være vedlikeholdsarbeid som bidrar til å holde seilskuten sjødyktig eller å koordinere vaktordningen om bord. Hva som utgjør oppgaveprestasjon i en gitt jobb vil variere med hensyn til hvilken type jobb det dreier seg om, og arbeidsoppgavene knyttet til den. Denne formen for prestasjon er derfor knyttet til medarbeidernes kunnskap og ferdigheter (Motowidlo et al., 1997).

### **Kontekstuell prestasjon**

Forskningen har tradisjonelt vært mer opptatt av å studere oppgaveprestasjon sammenlignet med kontekstuell prestasjon (Van Scotter & Motowidlo, 1996; Pradhan & Pradhan, 2015). I takt med et voksende konkurransefokus i organisasjoner som følge av globalisering og økt usikkerhet, forventes det imidlertid at medarbeiderne også engasjerer seg i positiv organisatorisk atferd som ikke nødvendigvis er nedfelt i jobbeskrivelsen (Griffin, Neal & Parker, 2007; Pradhan & Pradhan, 2015). Kontekstuell prestasjon er, i motsetning til oppgaveprestasjon, ikke *direkte* knyttet til virksomhetens tekniske kjerne. Motowidlo & Van Scotter (1994) beskriver kontekstuell prestasjon som atferd som ikke direkte bidrar til organisatoriske resultater, men som støtter det organisatoriske, sosiale og psykologiske miljøet. Kontekstuell prestasjon er således mer indirekte knyttet organisasjonens resultater gjennom sin påvirkning på arbeidsmiljøet, og er nært knyttet til begreper som ekstra-rolleatferd og «organizational citizenship behavior» (Motowidlo & Van Scotter, 1994). I motsetning til oppgaveprestasjon som beskrives gjennom medarbeidernes stillingsinstrukser, er kontekstuell prestasjon frivillig motivert jobbatferd. Borman & Motowidlo (1993, referert i Motowidlo & Van Scotter, 1994, s. 476) har identifisert fem former av kontekstuell atferd; 1) Å frivillig påta seg oppgaver som ikke er formelt beskrevet i arbeidsinstruksen; 2) Å stå på med ekstra entusiasme når nødvendig for å fullføre egne oppgaver suksessfullt; 3) Å hjelpe og samarbeide med andre; 4) Å etterleve organisatoriske regler og prosedyrer, selv når det personlig ubeleilig; 5) Å støtte opp rundt og forsvare organisasjonens mål. Williams & Anderson (1991) deler kontekstuell prestasjon i atferd som gagnar andre individer, og atferd som gagnar organisasjonen som helhet.

Et tilsvarende skille blir gjort av Van Scotter & Motowidlo (1996) som benytter betegnelsene *interpersonlig fasilitering* og *dedikasjon til arbeidet*. Førstnevnte kan for eksempel være å vise personlig interesse for kollegaer eller å hjelpe dem når de har vært borte fra jobb, mens sistnevnte kan være å gi tidlig beskjed dersom man ikke har mulighet til å stille på jobb (Williams & Anderson, 1991). Begge formene for kontekstuell prestasjon vil være fordelaktig for organisasjonen, forskjellen ligger i hvem atferden er rettet mot. I den foreliggende studien vil fokuset være på kontekstuell atferd som er rettet mot andre individer. I motsetning til oppgaveprestasjon, som avhenger av type jobb og arbeidsoppgaver, er kontekstuell prestasjon den samme på tvers av jobber (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Ombord på seilskuten kan kontekstuell atferd derfor være å hjelpe andre kadetter med arbeidet, samarbeide, videreformidle informasjon og å vise personlig interesse for andre kadetter.

### **Jobbprestasjon på daglig nivå**

Tradisjonelt har forskning på jobbprestasjon fokusert på hvordan fenomenet utarter seg forskjellig på tvers av individer, og dermed behandlet det som et mer eller mindre stabilt konstrukt (Beal, Weiss, Barros & MacDermid, 2005; Binnewies et al., 2008). Til tross for dette er det etablert enighet om at jobbprestasjon er et dynamisk konstrukt, som også vil fluktuere innad i individer på tvers av tid (se f.eks. Beal et al., 2005). Binnewies et al. (2008) fant for eksempel i sin dagbokstudie at det å være uthvilt eller restituert ved arbeidshagens start, hadde en positiv sammenheng med daglig jobbprestasjon. Ombord på seilskuten kan det tenkes at kadettene jobbprestasjon vil variere med hensyn til dagsform, som kan påvirkes av faktorer som søvnkvalitet og sjøsyke. Kadettene settes i tillegg til å utføre nye og krevende oppgaver, og samsvar mellom disse og kadettene kompetanse vil også kunne påvirke deres prestasjoner.

Likeledes er det rimelig å anta at ulike faktorer på arbeidsplassen vil påvirke daglig jobbprestasjon. Flere studier indikerer for eksempel at det er en sammenheng mellom medarbeidernes opplevelse av å ha tilgang på ressurser og jobbprestasjon, også på et daglig nivå (se f.eks. Breevaart, Bakker, Demerouti, Sleebos & Maduro, 2014; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009; Tims et al., 2011). I tillegg trekkes ledelse frem som en viktig påvirkningsfaktor (Pradhan & Pradhan, 2015; Piccolo & Colquitt, 2006), og lederens atferd tenkes å være av betydning for medarbeidernes daglige atferd på arbeidsplassen (Breevaart et al., 2016; Tims et al., 2011). I løpet av seiltoket vekslet kadettene på hvem som var leder for de ulike

lagene ombord på seilskuten, noe som innebar at kadettene ble utsatt for et mangfold av lederatferd.

En ledelsesform som trekkes frem som spesielt relevant med hensyn til medarbeidernes motivasjon og prestasjon, er transformerende ledelse (se f.eks. Judge & Piccolo, 2004).

### **Transformerende ledelse**

Transformerende ledelse har de siste tretti årene vært gjenstand for mye oppmerksomhet og forskning, og har vokst frem som en av de mest populære tilnærmingene med hensyn til forståelse av ledereffektivitet (se f.eks. Judge & Piccolo, 2004; Piccolo & Colquitt, 2006). En av årsakene til dette er transformerende ledelse sin relevans for organisatorisk produktivitet (Ng, 2016). Transformasjon betyr endring og det ligger dermed i ordet at en transformerende leder igangsetter eller medvirker til endring, enten det er på individuelt- eller organisatorisk plan (Matthiesen, 2014). Transformerende ledelse beskrives gjerne som lederatferd som transformerer medarbeidernes normer og verdier på en måte som motiverer dem til å prestere utover hva som forventes av dem (Yukl, 1989; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990).

James McGregor Burns (1978) regnes for å være den som først introduserte begrepet transformerende ledelse, med sin konseptualisering av ledelse som enten transaksjonell eller transformerende. I henhold til Burns (1978) er transaksjons- og transformasjonsledelse del av samme kontinuum, hvor de utgjør hver sin ytterkant. Transaksjonell ledelse er basert sosial utveksling, og utarter seg som et bytteforhold mellom leder og medarbeider. Transformerende ledelse er på den andre siden ledelse som inspirerer til ekstraordinære prestasjoner ved å stimulere medarbeidernes motivasjon, bevissthet og moralske atferd (Bass & Riggio, 2006; Matthiesen, 2014).

Basert på Burns sitt arbeid utviklet Bass (1985) fullspektrumsmodellen for ledelse («full range model of leadership»), som i likhet med Burns vektlegger skillet mellom transformasjons- og transaksjonsledelse. I motsetning til Burns, ser imidlertid Bass på de to ledelsesformene som komplementære konstrukter, heller enn direkte motsetninger (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Han mener at de to formene for ledelse utgjør *hvert sitt* kontinuum, og hevder at de beste lederne både er transaksjonelle og transformerende, men i ulik grad (Bass, 1999). De to formene for ledelse er således distinkte, men ikke gjensidig utelukkende prosesser. I følge Bass (1985) danner transaksjonsledelse grunnlag for effektiv ledelse og *forventet*

prestasjon, mens transformerende ledelse tilfører noe ekstra som overgår formelle forventninger og gir enestående prestasjon. Transformerende ledere løfter derfor effektene av transaksjonsledelse fordi de oppnår høyere nivåer av prestasjon blant medarbeiderne, dette kalles «augmentation»-effekten (Bass, 1999). Hovedforskjellen mellom de to ledelsesformene ligger i prosessen hvor lederen motiverer medarbeiderne, og i form av hvilke typer mål som settes (Bass, 1999). Der en transaksjonell leder motiverer sine ansatte ut fra ytre belønninger og egeninteresse, spiller den transformerende lederen på felles mål og det å gi arbeidet mening for å skape motivasjon og prestasjon. I tråd med teorien vil dermed transformerende ledelse være en mer effektiv lederstil sammenlignet med transaksjonsledelse (Bass, 1999).

Majoriteten av studier som har undersøkt transformerende ledelse og relaterte effekter har målt transformerende ledelse som en generell atferd eller trekk ved lederen. Det er imidlertid rimelig å anta at en leders atferd vil variere på et daglig nivå ettersom både individuelle og kontekstuelle faktorer vil kunne påvirke lederens atferd. I tråd med dette har studier i senere tid vist at en leders transformerende atferd kan fluktuere på tvers av dager (se f.eks. Tims et al., 2011; Breevaart & Bakker, 2017). Dette kan også være tilfelle ombord på seilskuten og denne studien vil derfor undersøke transformerende ledelse som et daglig fluktuerende fenomen.

### **De fire dimensjonene i transformerende ledelse**

En transformerende lederstil kjennetegnes av fire former for atferd som sammen bidrar til positive effekter for den enkelte medarbeider og organisasjonen som helhet (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013; Judge & Piccolo, 2004).

*Idealisert innflytelse.* Idealisert innflytelse handler om at ledere opptre på måter som gjør at de fremstår som gode rollemodeller for sine medarbeidere (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013). For eksempel kan lederen opptre som en rollemodell ved å vise dedikasjon til arbeidet eller ved å opptre selvpoppofrende til fordel for fellesskapet (Yukl, 2013). Dette gjør at medarbeiderne har tillit til og respekterer lederen, og at de identifiserer seg med han eller henne. Gjennom idealisert innflytelse danner medarbeiderne et bilde av en leder med store evner, utholdenhet og besluttsomhet, og de ønsker å etterligne lederen (Bass & Riggio, 2006). Idealisert innflytelse består av to aspekter; lederens atferd og medarbeidernes attribusjoner knyttet til lederen. Idealisert innflytelse virkeliggjøres således både gjennom lederens faktiske atferd, og gjennom medarbeidernes attribusjoner knyttet til lederen (Bass & Riggio, 2006).

*Intellektuell stimulering.* Transformerende ledere utfordrer og stimulerer sine medarbeidere ved å oppmuntre dem til å se problemer fra nye perspektiver, og til å arbeide for mer kreative løsninger (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013). For eksempel anmodes medarbeiderne til å sette spørsmålsteget ved etablerte antagelser, se problemer fra nye sider og til å tilnærme seg situasjoner på nye måter. Medarbeiderne involveres i problemløsning og beslutningstaking, og den transformerende lederen verdsetter deres synspunkter. I tillegg skaper den transformerende lederen et aksepterende miljø hvor feiltrinn er lov, og hvor ideer ikke kritiseres (Bass & Riggio, 2006).

*Inspirerende motivasjon.* Inspirerende motivasjon handler om at lederen kommuniserer en appellerende visjon om organisasjonens fremtid, og engasjerer og involverer medarbeiderne i denne (Yukl, 2013; Bass & Riggio, 2006). Transformerende ledere knytter i tillegg medarbeidernes arbeid til visjonen, noe som gjør at arbeidet oppleves mer utfordrende og meningsfylt (Bass & Riggio, 2006). Ved å tydelig formidle sine forventninger til medarbeiderne, og gjennom selv å vise forpliktelse til visjon og mål, foster den transformerende lederen optimisme og entusiasme i sine medarbeidere på en måte som gjør at de ønsker å innfri (Bass & Riggio, 2006)..

*Individuell omtanke.* Individuell omtanke handler om at lederen anerkjenner og er oppmerksom på medarbeidernes behov for utvikling og måloppnåelse (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013). Dette gjør de ved å gi individuell støtte, oppmuntring og veiledning. Gjennom sin atferd viser således transformerende ledere aksept for individuelle forskjeller, eksempelvis ved å behandle hver medarbeider basert på den enkeltes behov (Bass & Riggio, 2006). Individuell omtanke handler om å utvikle medarbeidernes potensiale til et høyere nivå, og utøves når medarbeiderne utsettes for nye læringsmuligheter og et støttende miljø (Bass, 1999). Transformerende ledere oppmuntrer i tillegg medarbeidere til toveiskommunikasjon, er lyttende og delegerer oppgaver for å fremme medarbeidernes utvikling.

I tråd med forskning betraktes de fire dimensjonene som deler av det helhetlige konstruktet *transformerende ledelse* (Judge & Piccolo, 2004; Piccolo & Colquitt, 2006; Zhu et al., 2009). Med andre ord ses den transformerende lederstilen som «et enhetlig konstrukt i stedet for fire distinkte underkonstrukt» (Liang & Chi, 2013, s. 19).

Forskning har vist at transformerende ledelse har en rekke gunstige utfall for organisasjoner og deres medarbeidere, som for eksempel økt prestasjon, jobbtilfredshet,



ekstrarolleatferd og engasjement (se f.eks. Judge & Piccolo, 2004; Piccolo & Colquitt, 2006; Zhu et al., 2009; Tims et al., 2011).

### **Transformerende ledelse og jobbprestasjon**

Ledelse er en nøkkelfaktor på arbeidsplassen og transformerende ledelse har spesielt blitt trukket frem som en relevant ledelsesstil med hensyn til organisatorisk effektivitet (se f.eks. Judge & Piccolo, 2004). Flere studier viser at det eksisterer en positiv sammenheng mellom transformerende ledelse og medarbeideres jobbprestasjoner (se f.eks. metaanalyser av Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011; Ng, 2016; Lowe et al., 1996). Dette gjelder også med hensyn til skillet som ble gjort tidligere mellom oppgave- og kontekstuell prestasjon, da transformerende ledelse viser en positiv sammenheng med begge formene for prestasjon (Wang et al., 2011; Ng, 2016).

En transformerende leder er en viktig motivasjonsfaktor på arbeidsplassen, og kan gjennom sin atferd fremme prestasjon, både på individuelt-, gruppe- og organisasjonsnivå (Wang et al., 2011; Ng, 2016). For det første skaper transformerende ledere, gjennom sin karismatiske og selvsikre fremtreden, mer positive og energiske medarbeidere som presterer bedre i arbeidet sitt (Liang & Chi, 2013; Ng, 2016). For det andre inspirerer transformerende ledere sine medarbeidere gjennom å kommunisere en tiltalende visjon for fremtiden og ved å vektlegge hvordan medarbeidernes arbeidsoppgaver er knyttet dem til realiseringen av visjonen (Bass & Riggio, 2006). På denne måten får medarbeiderne bedre kjennskap til organisasjonens mål, samt egne arbeidsoppgaver, noe som gjør det mer sannsynlig at medarbeiderne opplever samsvar mellom egne arbeidsutførelse og organisatorisk måloppnåelse (Zhu et al., 2009). For det tredje oppfordrer transformerende ledere sine medarbeidere til å tenke nytt med hensyn til egne arbeidsoppgaver og utfordringer, noe som fører til mer kreativ og produktiv atferd (Ng, 2016). For det fjerde tenkes det at medarbeidere som mottar individuell omtanke fra sine ledere er mer tilbøyelige til å gjengjelde dette ved å bidra positivt til organisasjonen, enten det er med hensyn til utførelsen av arbeidsoppgavene eller det sosiale miljøet i organisasjonen (Ng, 2016).

Ledere har i tillegg stor innflytelse over sine medarbeideres arbeidshverdag gjennom sin påvirkning på sentrale kjennetegn ved arbeidet (Hetland, 2013). Kjennetegn ved arbeidet deles gjerne inn i ressurser og krav (jf. jobbkrav-ressurs modellen, Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli 2001), der ressurser regnes som forløpere til høyere nivåer av motivasjon og

prestasjon, mens krav regnes som forløpere til negative utfall som for eksempel utbrenthet. Eksempler på ressurser kan være sosial støtte, autonomi og veiledning, mens eksempler på krav kan være arbeidspress eller rollekonflikter. En transformerende leder betraktes som en ressurs i seg selv, sammenlignet med andre ledelsesformer (f.eks. laissez-faire ledelse), fordi en slik leder ser den enkelte arbeidstaker og gir individuell støtte og veiledning (Breevaart & Bakker, 2017). Samtidig har forskning vist at transformerende ledere kan påvirke medarbeideres opplevelse av jobbressurser og -krav. Piccolo & Colquitt (2006) fant for eksempel at transformerende ledelse, i tillegg til å ha en direkte sammenheng med medarbeideres jobbprestasjon, også påvirker deres prestasjoner indirekte gjennom sin innflytelse på kjennetegn ved arbeidet. Tilsvarende funn av Fernet et al. (2015) viste at transformerende ledelse har en positiv sammenheng med medarbeidernes arbeidsfungering (helse, holdninger, og jobbprestasjon), ved å bidra til mer gunstige opplevelser av kjennetegn ved arbeidet og økt motivasjon. I tillegg fant Fernet et al. (2015) at transformerende ledelse påvirker medarbeidernes opplevelse av jobbkrav på en positiv måte, ved å svekke opplevelsen av dem som krevende. I tråd med disse studiene hevder Ng (2016) at måten transformerende ledere påvirker sine medarbeidere kan ses som en ressursberikelsesprosess. Med dette mener Ng (2016) at transformerende ledere både tilfører medarbeidere jobbressurser, og i tillegg styrker deres psykologiske kapasitet til å håndtere ulike krav. Det å øke medarbeidernes psykologiske kapasitet kan videre ses på som en styrking av deres personlige ressurser.

Hovedvekten av forskning som har undersøkt sammenhenger mellom transformerende ledelse og jobbprestasjon har tatt utgangspunkt i at de to er stabile fenomener, med liten grad av variasjon over tid. Nyere forskning har imidlertid vist at både transformerende ledelse og jobbprestasjon fluktuerer på et daglig nivå (Breevaart et al., 2014a; Breevaart et al., 2016). En dagbokstudie av Breevaart et al. (2014a) viser for eksempel at daglig transformerende ledelse er relatert til medarbeideres daglige opplevelse av autonomi og sosial støtte. Videre fant studien at opplevelsen av sosial støtte og autonomi er relatert til medarbeidernes daglige jobbengasjement. I tråd med jobbkrav-ressursmodellen (Demerouti et al., 2001) vil engasjerte medarbeidere prestere bedre, både på arbeidsoppgaver og kontekstuellt, noe som videre antyder at daglig transformerende ledelse vil ha en positiv sammenheng med daglig jobbprestasjon. Om bord på seilskuten er det derfor tenkelig at kadettene på dager der de opplever mer transformerende lederatferd, også opplever å ha et mer ressursfylt arbeidsmiljø, noe som videre fører til en positiv

økning i jobbprestasjon. Denne antagelsen støttes videre av Breevaart et al. (2016) som fant positive sammenhenger mellom transformerende ledelse, engasjement og medarbeidernes oppgaveprestasjon, på et ukentlig nivå.

Med hensyn til skillet mellom oppgave- og kontekstuell prestasjon vil det være naturlig å anta at ulike aspekter ved den transformerende lederens atferd fremmer henholdsvis oppgave- og kontekstuelle prestasjon blant kadettene.

**Transformerende ledelse og oppgaveprestasjon.** Oppgaveprestasjon er som nevnt knyttet til utførelsen av arbeidsoppgaver, og dreier seg om atferd som er beskrevet i formelle jobbeskrivelser (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Ombord på seilskuten utfører kadettene et bredt spekter av oppgaver som for eksempel dekkarbeid og navigering. Transformerende lederatferd kan tenkes å ha betydning for utførelsen av disse oppgavene.

Et sentralt kjennetegn ved transformerende ledere er at de inspirerer medarbeiderne gjennom å kommunisere en tiltalende visjon for fremtiden, og ved å skape engasjement rundt denne (Bass & Riggio, 2006). Samtidig vektlegger de hvordan medarbeidernes arbeidsoppgaver bidrar til realiseringen av visjonen, noe som kan føre til at medarbeiderne opplever arbeidsoppgavene som mer meningsfulle og viktige (Wang et al., 2011; Piccolo & Colquitt, 2006). Transformerende ledere fremmer i tillegg medarbeidernes tro på at de kan utføre oppgavene på en tilfredsstillende måte, og kan således ha en forsterkende rolle for medarbeidernes mestringstro (Bandura, 1997). På dager der kadettene rapporterer om mer transformerende lederatferd, kan det derfor tenkes at de opplever arbeidsoppgavene som mer meningsfulle og viktige, og at de i tillegg har større tiltro til at de kan utføre oppgavene ombord på seilskuten.

Forskning har i tillegg vist at transformerende ledelse er assosiert med tilfredsstillelse av medarbeidernes grunnleggende psykologiske behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet (Breevaart et al., 2014b; Hetland et al., 2011; Hetland et al., 2015). Transformerende ledere kan gi medarbeiderne autonomi ved å oppfordre dem til å tenke nytt om arbeidet og ved å involvere dem i beslutninger. Ved å delegere oppgaver basert på individuelle behov og ferdigheter, kan de dessuten stimulere medarbeidernes behov for kompetanse. I tillegg kan transformerende ledere tilfredsstillende medarbeidernes behov for tilhørighet ved å ta hensyn til den enkeltes behov og følelser. For eksempel viser en studie av Breevaart et al. (2014b) hvordan transformerende ledelse er relatert til medarbeideres oppgaveprestasjon gjennom tilfredsstillelse av psykologiske

behov. De fant at medarbeidere som rapporterte om mer transformerende ledelse også rapporterte at de hadde et mer ressursfylt arbeidsmiljø, og at dette bidro til økt jobbengasjement blant medarbeiderne. Ved å være aktive og engasjerte fikk derfor medarbeiderne sjansen til å rette sin energi mot arbeidsoppgavene, noe som igjen førte til bedre oppgaveprestasjoner (Breevaart et al., 2014b). Om bord på seilskuten er det derfor tenkelig at kadettene, på dager der de rapporterer om mer transformerende ledelse opplever arbeidsmiljøet som mer behovstilfredsstillende, og at de derfor presterer bedre på oppgavene de settes til å utføre.

**Transformerende ledelse og kontekstuell prestasjon.** I tråd med teorien vil transformerende ledere flytte sine medarbeideres fokus fra egeninteresse til fellesskapets interesse, og inspirere dem til å prestere utover det som forventes av dem (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006). Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) mener således at de viktigste effektene av transformerende ledelse finnes i form av medarbeidernes ekstrarolle-atferd, eller kontekstuelle prestasjon. I tråd med dette fant Wang et al. (2011) i sin metaanalyse at sammenhengen mellom transformerende ledelse og kontekstuell prestasjon var sterkere, enn den mellom transformerende ledelse og oppgaveprestasjon.

Kontekstuell prestasjon er som nevnt tidligere frivillig motivert jobbatferd som bidrar til det organisatoriske, sosiale og psykologiske miljøet i organisasjonen (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Som i andre jobber kan kontekstuell atferd ombord på seilskuten innebære å hjelpe andre, dele informasjon og å lytte til og støtte sine kollegaer. Transformerende ledere vektlegger fellesskapets interesser og motiverer sine medarbeidere til å arbeide for felles mål fremfor egeninteresse (Bass & Riggio, 2006). Det kan derfor tenkes at kadettene på dager der de oppfatter mer transformerende lederatferd i større grad gjør fellesskapets mål til sine egne, noe som gjør dem mer tilbøyelige til å se på handlinger som støtter den psykologiske og sosiale arbeidskonteksten som meningsfulle og i samsvar med sitt eget selvkonsept (Wang et al., 2011). En studie av Pradhan & Pradhan (2015) har i tillegg funnet en positiv sammenheng mellom transformerende lederatferd og medarbeidernes organisasjonstilhørighet. I likhet har en studie av Effelsberg, Solga & Gurt (2013) vist at transformerende ledelse er assosiert med medarbeidernes identifikasjon med organisasjonen, og videre kontekstuell atferd. Med bakgrunn i dette kan det derfor tenkes at kadettens tilhørighet til og identifikasjon med gruppen øker når de utsettes for transformerende lederatferd, noe som videre kan tenkes å føre til bedre relasjoner og samhold mellom kadettene (Breevaart et al., 2014a). En studie av Diebig, Bormann & Rowold (2017)

støtter denne antagelsen og viser at daglig transformerende ledelse har en sammenheng med daglig teamsamarbeid.

Studier har i tillegg vist at transformerende ledelse er assosiert med medarbeidernes opplevelse av positive emosjoner og tillit (Bono, Foldes, Vinson & Muros, 2007; Podsakoff et al., 1990). For eksempel har Podsakoff et al. (1990) vist at transformerende ledelse er positivt relatert til medarbeidernes tillit, og at opplevelse av tillit videre hadde en sammenheng med ekstra-rolleatferd. I tillegg har forskning funnet at det å oppleve positive emosjoner har en sammenheng med kontekstuell atferd (George, 1991; Lee & Allen, 2002). I tråd med dette kan det derfor tenkes at kadettene har mer tillit til lederen og opplever flere positive emosjoner på dager der de rapporterer om mer transformerende lederatferd, og at dette videre gjør dem mer tilbøyelige til å utøve kontekstuell atferd.

Med bakgrunn i gjeldende teori og forskning ønsker vi derfor å undersøke sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og kadettene daglige oppgave- og kontekstuelle prestasjon. Ved å benytte et dagbokdesign gir studien mulighet til å kontrollere for prestasjon målt dagen i forveien. Studien vil i så måte undersøke hvordan daglig transformerende ledelse henger sammen med positive *endringer* i kadettene daglige jobbprestasjon. Med positiv endring forstås en økning i kadettene daglige jobbprestasjon. I tråd med dette har vi formulert følgende hypoteser:

H1: Daglig transformerende ledelse er relatert til positive endringer i kadettene daglige oppgaveprestasjon.

H2: Daglig transformerende ledelse er relatert til positive endringer i kadettene daglige kontekstuelle prestasjon.

### **Individuelle forskjeller i mottakelighet for transformerende ledelse**

Tidligere studier som har undersøkt sammenhengen mellom transformerende ledelse og medarbeideres jobbprestasjon har i hovedsak fokusert på effektene av lederatferd uten å ta hensyn til individuelle kjennetegn ved medarbeiderne (Liang & Chi, 2013). Fokuset har først og fremst vært rettet mot egenskaper ved lederen og spesifikke ledertrekk, mens det i liten grad er

tatt hensyn til ledelse som en sosial interaksjonsprosess mellom leder og medarbeidere (Zhu et al., 2009; Lyons & Schneider, 2009).

Forskning har imidlertid antydnet at kjennetegn ved medarbeiderne vil være av betydning, og Howell & Shamir (2005) har påpekt at medarbeidere potensielt kan forsterke effekten av ledelse gjennom aktivt å ta del i ledelsesprosessen. I denne sammenheng har Shamir, House & Arthur (1993) har foreslått at likhet til lederen, blant annet i form av holdninger og verdier er sentralt for hvorvidt medarbeiderne oppfatter lederen som transformerende. De får støtte av Lord, Brown & Freiberg (1999) som hevder at medarbeideres identitet og selvkonsept (self-concept) kan være viktig kilder til variasjon i ledelsesprosessen, da individets forståelse og kunnskap om seg selv er sentralt for hvordan hun eller han handler og reagerer. Selvkonseptet forstås som den grunnleggende oppfattelsen og evalueringer individet har og gjør om seg selv, og er basert på særegne karakteristikk og personlighetstrekk som for eksempel selvtillit (self-esteem), self-efficacy, locus of control og emosjonell stabilitet (Shamir et al., 1993; Greenberg, 2011).

I denne sammenheng har forskning på transformerende ledelse vist at denne formen for ledelse vil være mer effektiv for enkelte medarbeidere enn for andre (Dvir & Shamir, 2003; Felfe & Schyns, 2006). I likhet illustrerer Ehrhart & Klein (2001) at mottakelighet for ulike lederstiler kan påvirkes av medarbeideres individuelle karakteristikk. For eksempel fant de at medarbeidernes grad av selvtillit (self-esteem) og «achievement orientation» var relatert til en preferanse for en karismatisk leder.

Med utgangspunkt i ovennevnt forskning og teori kan det derfor tenkes at medarbeideres mottakelighet for ulike lederstiler avhenger av hvor like de to er. Som nevnt vil en transformerende leder utfordre sine medarbeidere og ha høye forventninger til prestasjon (Bass & Riggio, 2006). Det kan derfor tenkes at en transformerende lederstil er mer positivt for medarbeidere med et stort behov for utvikling og med stor tiltro til egen kompetanse, sammenlignet med andre medarbeidere. I denne sammenheng hevder Felfe & Schyns (2006) at medarbeidere med høy self-efficacy generelt vil oppfatte mer transformerende lederatferd sammenlignet med medarbeidere med lavere self-efficacy, og begrunner dette med at transformerende ledere selv er forbundet med høy self-efficacy ettersom de både stiller høye krav og støtter endringer. I tillegg påpeker Felfe & Schyns (2006) at medarbeidere med høy self-efficacy vil være bedre rustet til å håndtere høye krav fra lederen ettersom disse medarbeiderne

har de nødvendige evnene og ferdighetene som trengs for å håndtere høye krav og ambisiøse mål.

### **Self-efficacy (mestringstro)**

Self-efficacy referer til individets tro på egne evner og ferdigheter til å organisere og suksessfullt utføre nødvendig handling for å oppnå et ønsket mål, og anses som en integrert del av individets selvforståelse (Bandura 1997; Walumbwa, Lawler, Avolio, Wang & Shi, 2005; Greenberg, 2011). Opplevelsen av self-efficacy vil derfor påvirke hvilke utfordringer og mål individet vil engasjere seg i, innsatsen som legges ned for å nå målet, og hvor utholdende den enkelte vil være i møte med motgang (Bandura, 1997; Speier & Frese, 1997).

Videre er self-efficacy et sentral aspekt ved sosial kognitiv teori (se Bandura, 1997), og karakteriseres av Luszczynska, Gutiérrez-Dona & Schwarzer (2005) som et «kompetansebasert, prospektivt og handlingsorientert» konstrukt. I tråd med teorien er mennesket aktive agenter som handler med intensjon, og som evner å planlegge fremtidige handlinger for å oppnå et ønsket mål. Måloppnåelse krever både evne til selvregulering, og egen-refleksjon (self-reflection). I følge Beauregard (2012) kan selvregulering forstås som en rekke effektiv atferdsstrategier som individet iverksetter for å håndtere utfordringer på en effektiv måte, og på denne måten oppnå et ønsket utfall eller mål. Målsetting er en slik strategi, som gjennom formuleringer av spesifikke og utfordrende mål, kan bidra til økt prestasjon (Latham & Locke, 2002). Evnen til egen-refleksjon (self-reflection) innebærer i tillegg en form for meta-kognisjon og bidrar til utvikling ved at individet selv evaluerer egne handlinger og tilstrekkelighet i tråd med forventninger han eller hun har til egen mestring (Bandura, 1997).

Individer med høy self-efficacy vil generelt ha høye forventninger til egen prestasjon og måloppnåelse, og se positivt på nye utfordringer. De har i tillegg større forventninger til positive utfall og er mer utholdende i møte med motgang (Bandura, 1997). Videre vil individer med høy self-efficacy være mer effektive problemløsere som i større grad utnytter ressurser gjennom økt bruk av kognitive strategier (Locke & Latham, 2002; Luszczynska et al., 2005a; Beauregard, 2012). I motsetning vil individer med lav self-efficacy ha mindre tro på egen prestasjon og se mer negativt på nye utfordringer. De vil i tillegg være mindre utholdende i møte med motgang, da de i motsetning til individer med høy self-efficacy tolker nederlag som et resultat av manglende personlige evner (Bandura, 1997).

I følge Bandura (1997) kan self-efficacy ansees som et dynamisk konstrukt som kan utvikles gjennom fire ulike kilder. Gjennom mestringserfaringer, andres eksempler, verbal overtalelse, og fysiologiske og emosjonelle reaksjoner kan individets egen mestringstro strykes og dermed øke den enkeltes opplevelse av kontroll (Bandura, 1997). Av de ulike kildene til utvikling er det tidligere mestringserfaringer som er vist å ha størst effekt med hensyn til å forsterke individets opplevelse av self-efficacy. For eksempel beskriver Beattie, Woodman, Fakhey & Dempsy (2016) et gjensidig forhold mellom mestringserfaring og prestasjon, da opplevelsen av mestring vil øke individets prestasjonsstandard, noe som igjen vil påvirke hvilke utfordringer og mål individet engasjerer seg i. Å lære gjennom andre eksempler, en form for modellering, innebærer blant annet observasjon av andre (Bandura, 2009). Ved å observere og sammenligne seg med andre som utfører en bestemt oppgave eller handling kan individet selv oppleve at hun eller han kan løse den samme oppgaven. I tillegg kan individets self-efficacy forsterkes gjennom verbal overtalelse, for eksempel ved å motta konstruktive tilbakemeldinger og oppmuntring. En siste kilde til utvikling av self-efficacy innebærer fysiologisk og emosjonell aktivering, da det å oppleve mestring gjerne er forbundet med positive følelser og reaksjoner.

Forskning skiller hovedsakelig mellom to ulike konseptualiseringer eller tilnærminger til self-efficacy begrepet (Bandura, 1997; Schwarzer & Jerusalem, 1995; Chen, Gully & Eden, 2001; Luszczynska et al., 2005). En domenespesifikk tilnærming postulerer at individets opplevelse av self-efficacy vil variere på tvers av situasjoner og domener (se Bandura, 1997). En trekk-tilnærming antar imidlertid relativt stabile nivåer av self-efficacy på tvers av domener, og knytter individets opplevelse av self-efficacy til en mer generell mestringstro (Schwarzer & Jerusalem, 1995; Luszczynska et al., 2005).

**Trekk self-efficacy.** Trekk self-efficacy, også kjent som generell self-efficacy, defineres som individets overbevisning om egen kompetanse til å håndtere nye situasjoner, samt stressende og utfordrende krav fra omgivelsene (Schwarzer & Jerusalem, 1995; Luszczynska et al, 2005a; 2005b). Følgelig har trekk self-efficacy betydning for hvordan mennesker tenker, føler og handler, og viser til en generell optimistisk tro på egne evner. Individuer med høy trekk self-efficacy vil således søke nye utfordringer og sette høye mål for seg selv, og i tillegg se problemer som utfordringer. De vil derfor i mindre grad oppleve negative konsekvenser som følge av ytre påvirkning (Chen et al., 2001a; Luszczynska et al., 2005a; 2005b; Yeo & Neal, 2006).



Ifølge Chen et al. (2001) vil individer med høy trekk self-efficacy prestere bedre enn individer med lavere trekk self-efficacy, uavhengig av domene og kontekst. De vil derfor i større grad oppfatte seg selv som kompetente, noe som i tråd med Ryan & Deci (2000) sin selvbestemmelsesteori er en sentral faktor for indre motivasjon. Det at individer med høy trekk self-efficacy vurderer utfordringer mer positivt og har større tro på egen evne til å overkomme motgang, gjør at de i tillegg er bedre rustet til å håndtere stressende situasjoner på en god måte (Luszczynska, et al., 2005a). Slike positive effekter er noe av årsaken til at Bandura (2009) trekker frem self-efficacy som en spesielt viktig personlig ressurs innen en organisatorisk kontekst.

Med hensyn til denne studiens utforming vil det være rimelig å betrakte self-efficacy som et mer stabilt kjennetegn ved kadettene. Self-efficacy regnes for å være en integrert del av individets selvforståelse (se Judge & Bono, 2001) og antas derfor i mindre grad å være sensitivt for daglige variasjoner. I tillegg er oppgavene som kadettene utfører underveis på toktet av ulik natur og det vil derfor være hensiktsmessig å måle kadettene trekk self-efficacy da et slikt mål potensielt kan forklare et bredere spekter av deres individuelle atferd (Luszczynska et al., 2005a, 2005b). Denne studien vil derfor betrakte self-efficacy som et stabilt trekk ved kadettene. I fortsettelsen vil begrepet «trekk self-efficacy» kun omtales som «self-efficacy».

### **Self-efficacy i et organisatorisk perspektiv**

Self-efficacy er vist å være av betydning for organisatorisk teori (Bandura, 1997; Gardner & Pierce, 1998; Chen et al., 2001), og er knyttet til en rekke organisatoriske utfall (Walumbwa et al., 2005). Ifølge Chen et al. (2001a) er self-efficacy en spesielt verdifull ressurs for organisasjoner, blant annet fordi høy self-efficacy bidrar til å opprettholde medarbeideres motivasjon i utfordrende perioder, og i møte med høye jobbkraav. Videre viser Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2007) til positive sammenhenger mellom self-efficacy og trivsel, velvære og engasjement. De foreslår blant annet at medarbeidere med høye nivåer av personlige ressurser (jf. self-efficacy) vil håndtere utfordringer mer effektivt, og dermed oppleve færre negative konsekvenser ved arbeidet, som for eksempel utbrenthet (Xanthopoulou et al., 2007). Relatert til dette finner Grau, Salanova og Peiró (2001) at self-efficacy vil moderere forholdet mellom stressorer knyttet til arbeidet og relaterte negative konsekvenser. For eksempel

vil medarbeidere med høy self-efficacy oppleve færre negative konsekvenser relatert til rollekonflikter og manglende ressurser i organisasjonen.

Som illustrert i de overnevnte studiene er self-efficacy av betydning for organisatorisk effektivitet. Dette gjelder både med hensyn til å forebygge og minimere konsekvensene av negative utfall, men også med hensyn fremme positive utfall som for eksempel jobbtilfredshet og prestasjon (Bandura, 1997; Judge & Bono, 2001).

### **Self-efficacy og jobbprestasjon**

I følge Bandura & Locke (2003) er self-efficacy en avgjørende faktor for prestasjon. I denne sammenheng påpeker Brown, Jones & Leigh (2005) at self-efficacy påvirker prestasjon ved å «motivere individer til å sette seg og forfølge høye prestasjonsstandarder, som hjelper å stimulere, organisere og rette innsats i målorientering» (s.974). Eksempelvis finner en metastudie av Stajkovic & Luthans (1998) positive korrelasjoner mellom self-efficacy og oppgaveprestasjon, og gir dermed støtte til Bandura (1997) som foreslår self-efficacy som en «nøkkelfaktor i oppgaverelatert prestasjon». En senere metastudie av Judge & Bono (2001) viser til liknende resultater, og finner en tilsvarende positiv korrelasjon mellom self-efficacy og prestasjon. I likhet viser også en studie av Yeo & Neal (2006) til positive sammenhenger mellom self-efficacy og individuell oppgaveprestasjon.

Det positive forholdet mellom self-efficacy og prestasjon kan ifølge Luthans, Youssef & Avolio (2007) blant annet forklares ved at medarbeidere med høy self-efficacy generelt vil legge ned stor innsats for å nå mål, og at disse medarbeiderne generelt vil holde ut lenger i møte med utfordringer og motgang. I tillegg er høy self-efficacy som nevnt relatert til indre motivasjon, som i tråd med motivasjonsteori er en sentral faktor for målorientering og prestasjon (Ryan & Deci, 2000; Bandura og Locke, 2003). I følge Luszczynska et al. (2005) vil prestasjonen øke som følge av at individer med høy self-efficacy er mer effektive problemløsere og samtidig prosesserer informasjon på en mer effektiv måte. Dessuten vil individer med høy self-efficacy i større grad utforske miljøet rundt seg og oppfatte flere ressurser i omgivelsene, noe som bidrar til å skape nye muligheter både for individet selv og organisasjonen som helhet. Det at høy self-efficacy er relatert til bruk av effektive atferdstrategier som selvregulering og selvmonitorering (self-monitoring) vil i likhet bidra til prestasjon, blant annet som følge av økt målorientering (Beauregard, 2012). Med bakgrunn i disse studiene vil det derfor være rimelig å anta at

kadettene self-efficacy vil ha en sammenheng med deres generelle oppgaveprestasjon ombord på seilskuten, på tvers av de 30 dagene.

Videre påpeker Ng (2016) at kontekstuell prestasjon forutsetter at den enkelte medarbeider har kjennskap til arbeidsmiljøet og sosiale prosesser i organisasjonen. Det vil derfor naturlig å anta at medarbeidere med høy self-efficacy, som i større grad opplever seg selv som kompetente og samtidig oppfatter flere ressurser i omgivelsene, vil være mer tilbøyelige til å utøve handlinger og atferd assosiert med kontekstuell prestasjon. En slik antakelse er i tråd med en studie av Beauregard (2012) som finner en positiv sammenheng mellom medarbeideres self-efficacy og deres tilbøyelighet til å utøve ekstrarolleatferd. Salanova, Lorente, Chambel & Martínéz (2011) argumenterer videre for en positiv sammenheng mellom self-efficacy og ekstrarolleatferd, da medarbeiderne med høy self-efficacy vil være mer forpliktet til aktiviteter og oppgaver de tar på seg. Andre studier har dessuten funnet at høy self-efficacy er assosiert med en prososial orientering, samarbeid, hjelpsomhet og interesse for andre (Bandura, Barbaranelli, Caprara & Pastorelli, 1996). Dette samsvarer med definisjonen av kontekstuell prestasjon, og støtter derfor opp under antakelsen om at individer med høy self-efficacy vil utøve mer kontekstuell atferd.

Om bord på seilskuten kan det derfor tenkes at kadetter med høy self-efficacy som er mer selvsikre på egne evner og ferdigheter og bruker mer effektive atferdsstrategier, er bedre rustet til å håndtere opplevelsen av høye jobbkrav og eventuelle konflikter som kan oppstå underveis på toktet. I tillegg er det naturlig å anta at kadetter med høy self-efficacy vil utøve mer prososial atferd og hjelpe sine medkadetter i utførelsen av arbeidet. Med bakgrunn i de ovennevnte studiene vil vi derfor undersøke om self-efficacy kan forklare variasjonen i både generell oppgave- og kontekstuell prestasjon, på tvers av de 30 dagene. I tråd med dette har vi formulert følgende hypoteser:

H3a: Trekk self-efficacy vil være positivt relatert til kadettene generelle oppgaveprestasjon på tvers av de 30 dagene.

H3b: Trekk self-efficacy vil være positivt relatert til kadettene generelle kontekstuelle prestasjon på tvers av de 30 dagene.

## **Transformasjonsledelse, jobbprestasjon og self-efficacy**

Til tross for en rekke studier som finner positive sammenhenger mellom transformerende lederatferd, self-efficacy og prestasjon, er det kun et begrenset antall studier som har undersøker direkte modererende effekter av self-efficacy innen en organisatorisk kontekst (Walumbwa et al., 2005). Dette til tross for at forskning har vist til modererende effekter av en rekke ulike medarbeiderkarakteristikker (Ehrhart & Klein, 2001; Zhu et al., 2009; Walumbwa, Lawler & Avolio, 2007).

En nyere studie av Pan & Lin (2015) viser for eksempel til modererende effekter av self-efficacy, og mener sammenhengen mellom transformerende lederatferd og oppgaveprestasjon vil variere som følge av ansattes nivå av self-efficacy. Resultater fra studien kan tyde på en «katalysatoreffekt», der medarbeidere med høy self-efficacy forsterker effektene av en transformerende lederstil, slik at oppgavepresentasjonen øker. «Katalysatoreffekten» kan sees i sammenheng med et «self-concordance» perspektiv (se Bono & Judge, 2003), som antar at medarbeidere som i større grad opplever arbeidet som meningsfylt, og i samsvar med egne verdier og mål, vil være mer motiverte og dermed prestere bedre.

Tilsvarende kan også medarbeideres opplevelse av ressurser i omgivelsene bidra til økt prestasjon. Eksempelvis finner Walumbwa, Avolio & Zhu (2008) positive sammenhenger mellom medarbeideres opplevelse av ressurser i organisasjonen og prestasjon, og antar en potensiell modererende effekt av means-efficacy. Denne formen for mestringstro referer til «den enkeltes tro på å ha de nødvendige ressursene tilgjengelig for å kunne løse en gitt oppgave», og knyttes ifølge Walumbwa et al. (2008) til en form for ytre mestringstro. Ressurser beskrives i denne sammenheng som både utstyr, mennesker, prosesser og prosedyrer i organisasjonen. I studien finner Walumbwa et al. (2008) signifikante modererende effekter av means efficacy, for sammenhengen mellom en transformerende lederstil og medarbeideres individuelle prestasjoner. Medarbeideres means efficacy er særlig aktuelt i dagens organisasjoner ettersom arbeidsoppgaver i dag er mer komplekse og mindre håndgripelig for den enkelte medarbeider (Walumbwa et al., 2008).

I følge Walumbwa et al. (2005a) er «ledelse mest effektiv når det er samsvar mellom verdier og oppfatninger kommunisert av lederen og medarbeidernes kognitive strukturer» (s. 3). Effekten av en leder som stiller høye krav, utfordrer sine ansatte og bidrar til en opplevelse av samsvar mellom organisasjonens og ansattes egne mål er derfor antatt å forsterkes i møte med

medarbeidere med høy self-efficacy (Walumbwa et al., 2005). Forfatterne finner blant annet støtte for en positiv interaksjonseffekt av transformerende ledelse og medarbeideres opplevelse av self-efficacy, både med hensyn til medarbeidernes jobbtilfredshet og forpliktelse til organisasjonen. I likhet med Walumbwa et al. (2005) hevder Avolio (2007) at medarbeideres beslutning om å følge en leder i stor grad er knyttet til deres opplevelse av hvorvidt lederen representerer deres verdier og identitet. Tilsvarende finner også Felfe & Schyns (2006) at medarbeidere med høy self-efficacy og selvtillit (self-esteem) generelt vil oppfatte mer transformerende lederatferd, og at disse medarbeiderne i større grad er i stand til å håndtere høye krav assosiert med en transformerende leder. Videre peker de på at transformerende ledere selv er ansett for å ha høy self-efficacy, ettersom denne type lederatferd blant annet er forbundet med en villighet til å ta risiko, støtte endringer og samtidig ta på seg utfordrende oppgaver (Felfe & Schyns, 2006). Det kan derfor tenkes at medarbeiderne med høy self-efficacy, som generelt oppfatter mer transformerende lederatferd og som i større grad vil identifisere seg med de holdninger og verdier en slik leder kommuniserer, vil oppleve flere positive følger av en transformerende lederstil.

Forskning har i tillegg foreslått at medarbeidere med høy self-efficacy er mer selvsikre på at de kan bidra til organisasjonens mål og visjon på en positiv måte (Walumbwa et al., 2005). Generelt vil medarbeiderne med høy self-efficacy som nevnt også oppfatte flere ressurser i omgivelsene (se Luszczynska et al., 2005a), samtidig som en transformerende leder vil påvirke medarbeidernes opplevelse av tilgjengelige ressurser i organisasjonen. Dette er i tråd med «conservation of resources» (COR) teori som sier at allerede ressurssterke individer (f.eks. høy self-efficacy) i større grad er predisponert til å tilegne seg nye ressurser. Det å ha ressurser kan således generere og aktivere flere andre ressurser og er forbundet med positive utfall, som for eksempel bedre håndtering av situasjoner (Hobfoll, 2002). Det vil derfor være rimelig å anta at medarbeidere med høy self-efficacy vil være mer mottakelige for den ressursberikelsen transformerende ledere kan skape (Ng, 2016), og i større grad vil utnytte de mulighetene som forbindes med en slik lederstil. I følge Beal et al. (2005) er tilgang på ressurser en kritisk påvirkningsfaktor med hensyn til prestasjon, og denne tilgangen er avhengig av hvorvidt den enkelte evner å regulere oppmerksomheten mot den gjeldende oppgaven.

I tillegg til å påvirke sammenhengen mellom transformerende ledelse og oppgaveprestasjon, kan det tenkes at medarbeideres self-efficacy også vil påvirke

sammenhengen mellom en transformerende lederstil og kontekstuell prestasjon. Det kan tenkes at individer med høy self-efficacy i større grad vil utnytte ressursene som er assosiert med transformerende ledelse, og at de har mer overskudd til å engasjere seg i kontekstuell atferd, sammenlignet med individer som skårer lavt på self-efficacy (Tu & Lu, 2016). Transformerende ledere kan i tillegg tenkes å skape et arbeidsmiljø som i større grad legger til rette for og fremmer kontekstuell prestasjon. I tråd med denne antagelsen har en studie av Morrison & Phelps (1999) vist at medarbeidere tar mer ansvar («taking charge») når ledelsen er åpen for og oppmuntrer til slik atferd. For eksempel fant de en positiv sammenheng mellom self-efficacy og det å ta ansvar. I likhet har en studie av Speier & Frese (1997) vist til positive sammenhenger mellom medarbeideres self-efficacy og personlig initiativ på arbeidsplassen.

Transformerende ledere vektlegger fellesskapets interesser og oppfordrer medarbeiderne til å arbeide mot felles mål (Bass & Riggio, 2006). I denne sammenheng er det tenkelig at medarbeidere i større grad vil støtte og hjelpe hverandre fordi måloppnåelse oppleves som et felles anliggende. Dette tenkes spesielt å gjelde for individer med høy self-efficacy fordi de i større grad føler seg kompetente, og dermed også i stand til å hjelpe andre, og dermed kan rette oppmerksomheten mot å hjelpe andre. Det kan derfor tenkes at kadetter med høy self-efficacy i større grad vil ta ansvar for fellesskapet ved å utøve kontekstuell atferd, når lederen kommuniserer at de verdsetter dette.

Med bakgrunn i overnevnte teori og forskning vil studien derfor undersøke om kadettene self-efficacy vil påvirke sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og begge formene for jobbprestasjon.

H4: Sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og endring i kadettene daglige oppgaveprestasjon vil bli moderert av self-efficacy slik at sammenhengen er sterkere for kadetter med høy self-efficacy, sammenlignet med kadetter med lav self-efficacy.

H5: Sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og endring i kadettene daglige kontekstuelle prestasjon vil bli moderert av self-efficacy slik at sammenhengen er sterkere for kadetter med høy grad av self-efficacy, sammenlignet med kadetter med lav self-efficacy.

**Oppsummert vil følgende hypoteser bli testet i studien:**

H1: Daglig transformerende ledelse er relatert til positive endringer i kadettene daglige oppgaveprestasjon.

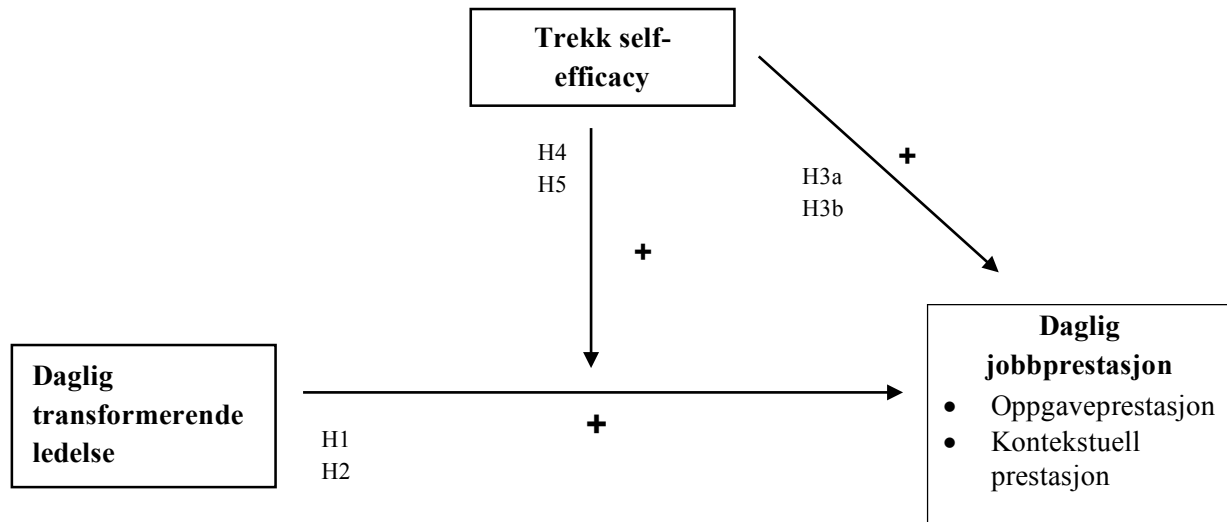
H2: Daglig transformerende ledelse er relatert til positive endringer i kadettene daglige kontekstuelle prestasjon.

H3a: Trekk self-efficacy vil være positivt relatert til kadettene generelle oppgaveprestasjon på tvers av de 30 dagene.

H3b: Self-efficacy vil være positivt relatert til kadettene generelle kontekstuell prestasjon på tvers av de 30 dagene.

H4: Sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og endring i kadettene daglige oppgaveprestasjon vil bli moderert av self-efficacy slik at sammenhengen er sterkere for kadetter med høy self-efficacy, sammenlignet med kadetter med lav self-efficacy.

H5: Sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og endring i kadettene daglige kontekstuelle prestasjon vil bli moderert av self-efficacy slik at sammenhengen er sterkere for kadetter med høy self-efficacy, sammenlignet med kadetter med lav self-efficacy.



Figur 1: Integrert modell for studiens hypoteser.

## Metode

### Forskningsdesign

Vi har i denne studien brukt et kvantitativt dagbokdesign, som innebærer at respondentene fyller ut et spørreskjema hver dag i 30 dager. Dette spørreskjemaet har til hensikt å måle variabler som kan tenkes å fluktuere fra dag til dag, som for eksempel ledelse og jobbprestasjon. I tillegg til det daglige spørreskjemaet har respondentene i forkant av seiltoktet svart på et generelt spørreskjema. Hensikten med dette spørreskjemaet var å innhente informasjon om respondentenes stabile trekk, som for eksempel trekk self-efficacy. Dagbokdesignet gjør det mulig å undersøke sammenhenger mellom fluktuierende variabler på et daglig nivå, og åpner dessuten for å undersøke om stabile trekk kan påvirke disse sammenhengene.

Respondentene er kadetter ved den Norske Sjøkrigsskolen, der det som en del av utdanningsløpet arrangeres et årlig seiltokt med seilskuten Statsraad Lemkuhl. Datainnsamlingen foregikk høsten 2016, i løpet seiltoktets første 30 dager, mellom Bergen og New York. Hensikten med toktet var at kadettene skulle fungere mannskap ombord, og at de etterhvert skulle kunne utføre nødvendige oppgaver for å manøvrere skipet. Som en del av lederutdanningen er i tillegg en sentral del av toktet at kadettene skal prøve seg i ulike



lederroller. I løpet av toktet rullerte kadettene på arbeidsoppgaver og ansvarsområder, og det ble arbeidet i skift slik at skipet alltid var bemannet.

### **Utvalg**

Utvalget i studien besto opprinnelig av i alt 78 kadetter fra Norges Sjøkrigsskole, der 70 var menn (89,3 %) og 8 var kvinner (10,3 %). Ettersom en av kadettene ikke ble med på seiltoktet, bestod det endelige utvalget av 77 kadetter. Det er uvisst hvorvidt kadetten som ikke ble med var mann eller kvinne. Blant kadettene oppga 70 (90,9%) å ha militær bakgrunn fra Sjøforsvaret, mens 7 (9,1 %) oppga å ha militær bakgrunn fra Hæren. Kadettene var mellom 19 og 30 år, og gjennomsnittsalderen var på 22,9 år. I forkant av seilasen ble kadettene delt inn i 9 ulike lag, der hvert lag besto av 8 eller 9 kadetter.

Trekk self-efficacy viste en responsrate på 100% i det generelle spørreskjemaet. På daglig nivå hadde både transformerende ledelse og de to målene på jobbprestasjon gjennomsnittlige responsrater på over 90% på tvers av de 30 dagene datainnsamlingen pågikk.

### **Etikk**

Studien ble meldt til, og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata. I forkant av seilasen deltok kadettene på et informasjonsmøte vedrørende studien, der de ble bedt om å fylle ut et samtykkeskjema. Det ble i denne sammenheng gitt informasjon om muligheten til å trekke seg, både før oppstart og underveis i studien. Kadettene ble i tillegg forsikret konfidensiell behandling av data. For å kunne identifisere kadettene, både med hensyn til det generelle og det daglige spørreskjemaet, fikk hver kadett tildelt en personlig kode. Denne koden fungerte som et substitutt for personopplysninger og gjorde det i tillegg mulig for kadettene å vurdere hverandre på det daglige spørreskjemaet underveis på toktet.

### **Måleinstrumenter**

I utarbeidingen av både det daglige og generelle spørreskjemaet ble det tatt utgangspunkt i allerede godt etablerte og standardiserte skalaer. For å tilpasse måleinstrumentene til daglig nivå benyttes setninger som «På dagens vakt» eller «I løpet av siste vakt» før det aktuelle spørsmålet.

*Daglig transformerende ledelse.* Daglig transformasjonsledelse blir målt ved bruk av Carless, Wearing & Manns (2000) «Global Transformational Leadership scale» (GTL), som består av syv ledd. Eksempler på leddene er «I løpet av de seneste 24 timer har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt formidlet en klar og optimistisk visjon om fremtiden» og «I løpet av de seneste 24 timer har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt fremmet tillit, engasjement og samarbeidsånd blant mannskapet». Leddene besvares på en 5-punkts Likert-skala som går fra 1 (Helt uenig) til 5 (Helt enig). Skalaen viste i denne studien en gjennomsnittlig god indre konsistens med en Cronbachs alfa på .80 som rangerte fra .67 til .90, på tvers av de 30 dagene. For å forhindre at vurdering av egen lederatferd ble inkludert i analysen, ble kadettene bedt om å fylle ut hvorvidt de hadde en ledende funksjon den gjeldende dagen. Kadetter som fylte ut at de hadde en ledende funksjon ble dermed luktet ut.

*Daglig oppgaveprestasjon.* Daglig oppgaveprestasjon ble målt med fire ledd basert på William & Anderson (1991). Eksempler på leddene er «på dagens vakt har kadetten fullført forpliktelser som han/hun har blitt tildelt på en tilstrekkelig måte» og «i løpet av vekten har kadetten gjort de oppgavene som er forventet av han/henne». Leddene besvares på en 5-punkts Likert skala som går fra 1 (Helt uenig) til 5 (Helt enig). Skalaen viste en gjennomsnittlig god indre konsistens med en Cronbachs alfa på .78 som rangerte fra .62 til .94, på tvers av de 30 dagene.

*Daglig kontekstuell prestasjon.* Daglig kontekstuell prestasjon ble målt med fire ledd basert på Williams & Anderson (1991). Williams & Anderson (1991) skiller mellom kontekstuell prestasjon som er rettet mot organisasjonen og kontekstuell prestasjon som er rettet mot individet. I denne studien tas det utgangspunkt i den formen som er rettet mot individet. Eksempler på leddene er «kadetten har hjulpet andre som har hatt stor arbeidsbyrde» og «kadetten har vist personlig interesse for andre på jobben». Leddene besvares på en 5-punkts Likert skala som går fra 1 (Helt uenig) til 5 (Helt enig). Skalaen viste en gjennomsnittlig indre konsistens med Cronbachs alfa på .71 som rangerte fra .56 til .87, på tvers av de 30 dagene.

*Trekk self-efficacy.* Kadettenes nivå av trekk self-efficacy ble målt ved å benytte en versjon av skalaen til Schwarzer & Jerusalem (1995). Denne skalaen er utformet for å vurdere individets opplevelse av egen self-efficacy (mestringstro), og består i alt av ti ledd. Den norske versjonen av skalaen er oversatt av Røysamb, Schwarzer & Jerusalem (1998). Denne studien benytter en forkortet versjon av skalaen (se Røysamb et al., 1998) og inneholder blant annet ledd

som «Takket være ressursene mine så vet jeg hvordan jeg skal takle uventede situasjoner» og «Når jeg møter et problem finner jeg vanligvis flere løsninger på det». Leddene besvares på en 5-punkts Likert-skala som går fra 1 (Helt uenig) til 5 (Helt enig). Skalaen for denne studien viste en indre konsistens på .60, som er noe lavere enn ønskelig (Pallant, 2013).

### Analyse

Studien er gjennomført som en kvantitativ dagbokstudie, noe som innebærer repeterte dag-til-dag målinger over en periode på 30 dager, for hver av de 77 kadettene. Dette gir dataene en flernivåstruktur, med totalt to nivåer. For det første gir de repeterte målingene data på *dagnivå*, noe som gjør det mulig å studere variasjoner innad i individer. For det andre er målingene utført på flere personer samtidig, noe som innebærer at man kan studere variasjoner mellom individer. Dette nivået kalles *personnivå*. Dataenes natur tatt i betraktning, er derfor flernivåanalyser best egnet for å analysere dem.

For å teste hypotesene ble det utført to sett med flernivåanalyser, en for hver av de avhengige variablene; oppgave- og kontekstuell prestasjon. I forkant av analysene ble prediktorvariabel på variansnivå 1-dag (transformerende ledelse) sentrert rundt sitt respektive individuelle persongjennomsnitt, mens prediktorvariabel på nivå 2-person (self-efficacy) ble sentrert rundt det totale gjennomsnittet for utvalget. Det ble i tillegg laget to nye variabler som representerer de avhengige variablene oppgave- og kontekstuell prestasjon, målt *dagen før*. Ved å inkludere disse variablene i analysen vil resultatene kunne betraktes som endring i prestasjon, fordi det kontrolleres for effekten av prestasjon målt dagen før. De to settene med flernivåanalyser ble begge gjennomført i tre steg.

For det første ble en upredikert modell (nullmodell) testet for å estimere hvor mye av variansen i de avhengige variablene som kan forklares av variasjoner innad i individet (*dagnivå*), eller gjennom variasjoner mellom individer (*personnivå*). For det andre ble hovedeffekten av prediktor (transformerende ledelse) og moderator (trekk self-efficacy) på de avhengige variablene (oppgave- og kontekstuell prestasjon) testet. Til sist ble interaksjonsleddet av prediktor og moderator inkludert i modellen, for å utforske mulige moderatoreffekter av trekk self-efficacy på sammenhengen mellom transformerende ledelse og oppgave- og kontekstuell prestasjon.

For å nærmere undersøke strukturen til de to interaksjonseffektene, ble det beregnet simple slopes. Ved å beregne simple slopes kan man vise at interaksjonseffekten vil variere i henhold til moderatorens verdier.

I utførelsen av analysene ble ulike statistikkprogrammer anvendt. Programmet M+ ble benyttet for å beregne deskriptiv statistikk. For å teste hypotesene ble det utført flernivåanalyser ved bruk av statistikkprogrammet MLwiN. Simple slopes ble estimert ved bruk av Preacher, Curran & Bauer (2006) sin internettutviklede programvare.

## Resultater

### Deskriptiv statistikk

Tabell 1 viser gjennomsnittene, standardavvikene og de estimerte korrelasjonene mellom studievariablene. Korrelasjoner over diagonalen er korrelasjoner mellom individ (personnivå), mens korrelasjoner under diagonalen er korrelasjoner innen individ (dagnivå).

Av tabellen kan man se at det eksisterer flere signifikante korrelasjoner på personnivå (mellom individ). Transformerende ledelse er signifikant korrelert med kontekstuell prestasjon ( $r = .37, p < .01$ ), men er imidlertid ikke signifikant korrelert med oppgaveprestasjon ( $r = .139, p > .05$ ). Trekk self-efficacy viser videre en positiv signifikant korrelasjon med transformerende ledelse ( $r = .307, p < .01$ ) og med kontekstuell prestasjon ( $r = .225, p < .05$ ). Trekk self-efficacy er imidlertid ikke signifikant korrelert med oppgaveprestasjon.

Videre viser tabell 1 at det også eksisterer signifikante korrelasjoner på dagnivå (innen individ). Transformerende ledelse er positivt signifikant korrelert med både oppgaveprestasjon ( $r = .173, p < .01$ ) og kontekstuell prestasjon ( $r = .132, p < .01$ ).

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og estimerte korrelasjoner mellom studievariablene (N = 77, måletidspunkt = 2310)

	M	SD	1	2	3	4
1. Transformerende ledelse	3.58	.50	1.00(.79)	.139	.370**	.307**
2. Oppgaveprestasjon	3.86	.54	.173**	1.00(.78)	.365**	.091
3. Kontekstuell prestasjon	3.59	.55	.132**	.477**	1.00(.71)	.225*
4. Trekk self-efficacy	3.99	.38	-	-	-	1.00(.59)

*Notat.* Reliabilitetskoeffisientene (alfa) til skalaene vises langs diagonalen. Korrelasjoner under diagonalen er korrelasjoner på dagnivå (innad i individet) og korrelasjoner over diagonalen er korrelasjoner mellom individer. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

### Flernivåanalyser

*Oppgaveprestasjon.* Av tabell 2 kan man se at det er tre modeller som blir testet; en upredikert modell (nullmodell), en hovdeffektmodell og en interaksjonsmodell. Den upredikerte

modellen demonstrerer at 62 % av variansen i oppgaveprestasjon forklares av daglige variasjoner innad i individet (dagnivå), mens 38 % forklares av variasjoner mellom individer (personnivå).

Hovedeffektmodellen viser at oppgaveprestasjon målt dagen før, har en positiv signifikant effekt på oppgaveprestasjon målt samme dag ( $B = .289$ ,  $p < .01$ ). Videre fremgår det av hovedeffektmodellen at transformerende ledelse har en signifikant positiv sammenheng med kadettes daglige oppgaveprestasjon ( $B = .137$ ,  $p < .01$ ). Dette støtter hypotese 1. I tillegg til det overnevnte ble det også undersøkt for en hovedeffekt av trekk self-efficacy på daglig oppgaveprestasjon. Som det fremgår av tabellen er ikke denne hovedeffekten signifikant, og hypotese 3a støttes dermed ikke.

Tabell 2. Flernivåestimater for prediksjon av daglig oppgaveprestasjon.

	Nullmodell		Hovedmodell		Interaksjonsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Konstant	3.862**	.040	3.864**	.040	3.864**	.040
Oppgaveprestasjon pre			.289**	.020	.287**	.020
Transformerende ledelse			.137**	.020	.129**	.021
Self-efficacy (SE)			.069	.106	.065	.106
Transform led. * Self-efficacy					.141**	.048
Variansnivå 1 (person)	.114 (38%)	.019	.132	.024	.133	.024
Variansnivå 2 (dag)	.189 (62%)	.006	.178	.013	.176	.012
2 Log likelihood	2737.5		1777.8		1769.1	

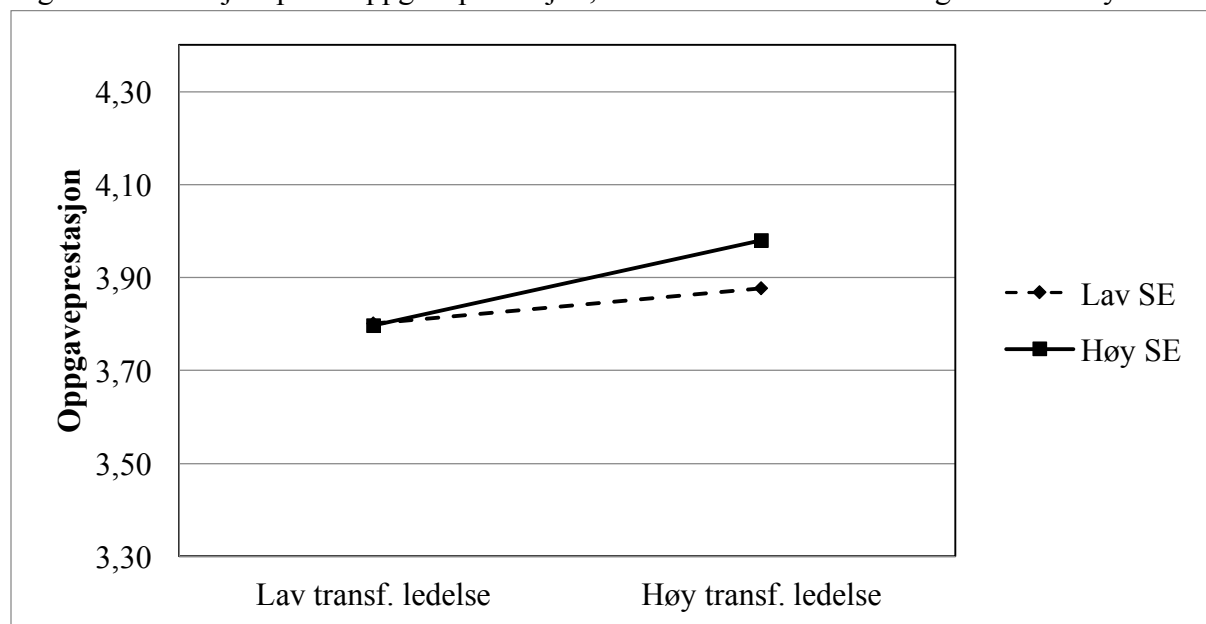
*Notat.* \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .  $N = 77$ , måletidspunkt = 2310

Av interaksjonsmodellen fremgår det at interaksjonen mellom transformerende ledelse og trekk self-efficacy, med daglig oppgaveprestasjon som avhengig variabel, er signifikant ( $B = .141$ ,  $p < .01$ ). Daglig transformerende ledelse og trekk self-efficacy bidrar således ut over hovedeffekten i å forklare økning i kadettes oppgaveprestasjon, noe som støtter hypotese 4.

Figur 1 illustrerer interaksjonseffekten mellom transformerende ledelse og trekk self-efficacy, med oppgaveprestasjon som avhengig variabel. Transformerende ledelse har i figuren endepunkter tilsvarende et standardavvik under og et standardavvik over gjennomsnittet. De to regresjonslinjene illustrerer det intraindividuelle forholdet mellom transformerende ledelse og

oppgaveprestasjon for to hypotetiske individ som skårer et standardavvik under gjennomsnittet (lav self-efficacy) og et standardavvik over gjennomsnittet (høy self-efficacy) på trekk self-efficacy. Av figuren fremgår det at sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og daglig oppgaveprestasjon er noe sterkere for kadetter som skårer høyt på trekk self-efficacy, sammenlignet med kadetter som skårer lavt. Det ble utført en simple slope test som viser at det er en positiv signifikant sammenheng mellom transformerende ledelse og oppgaveprestasjon både for kadetter som skårer høyt på trekk self-efficacy (simple slope = 0.1826 (0.0255),  $z = 7.1514$ ,  $p < 0.01$ ), og for kadetter som skårer lavt på trekk self-efficacy (simple slope = 0.0754 (0.0293),  $z = 2.5778$ ,  $p < 0.01$ ). Sammenhengen er imidlertid sterkere for kadetter som skårer høyt på trekk self-efficacy.

Figur 2. Interaksjonsplot: Oppgaveprestasjon, transformerende ledelse og self-efficacy



*Kontekstuell prestasjon.* Tabell 3 viser at det er tre modeller som blir testet; en upredikert modell (nullmodell), en hovedeffektmodell og en interaksjonsmodell. Den upredikerte modellen demonstrerer at 75 % av variansen i kontekstuell prestasjon forklares av daglige variasjoner innad i individet (dagnivå), mens 25 % forklares av variasjoner mellom individer (personnivå).

Av hovedeffektmodellen fremgår det at kontekstuell prestasjon målt dagen før har en signifikant sammenheng med kontekstuell prestasjon målt samme dag ( $B = .310$ ,  $p < .01$ ). Videre viser hovedeffektmodellen at transformerende ledelse har en signifikant positiv sammenheng

med kadettene daglige kontekstuelle prestasjon ( $B = .118$ ,  $p < .01$ ). Dette støtter hypotese 2. I tillegg til det overnevnte ble det også undersøkt for en hovedeffekt av trekk self-efficacy på daglig kontekstuell prestasjon. Som det fremgår av tabellen er ikke denne hovedeffekten signifikant, og hypotese 3b støttes derfor ikke.

Tabell 3. Flernivåestimater for prediksjon av daglig kontekstuell prestasjon.

	Nullmodell		Hovedmodell		Interaksjonsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Konstant	3.594**	.034	3.583**	.034	3.583**	.034
Kontekstuell prestasjon pre			.310**	.021	.305**	.021
Transformerende ledelse			.118**	.024	.110**	.024
Self-efficacy (SE)			.168	.090	.164	.090
Transform led. * self-efficacy					.138**	.056
Variansnivå 1 (person)	.079 (25%)	.014	.082	.015	.133	.024
Variansnivå 2 (dag)	.232 (75%)	.007	.185	.006	.176	.012
2 Log likelihood	3133.026		1777.782		1769.077	

Notat. \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .  $N = 77$ , måletidspunkt = 2310

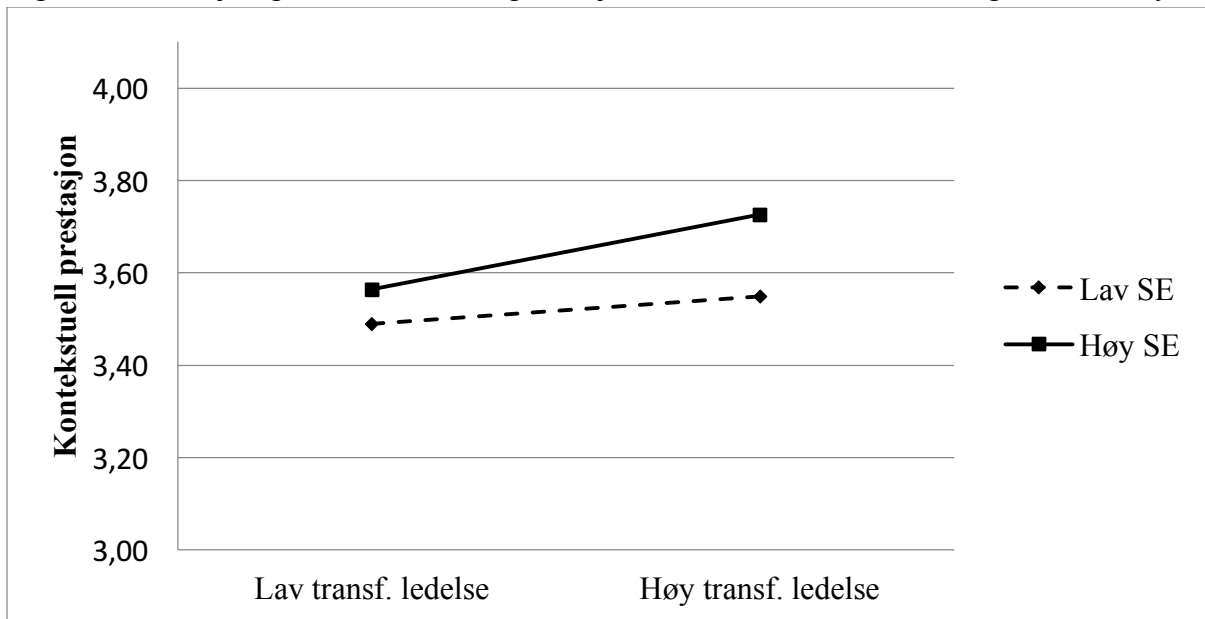
Interaksjonsmodellen viser at interaksjonen mellom transformerende ledelse og trekk self-efficacy, med daglig kontekstuell prestasjon som avhengig variabel, er signifikant ( $B = .138$ ,  $p < .05$ ). Daglig transformerende ledelse og trekk self-efficacy bidrar således utover hovedeffekten i å forklare økning i kadettene kontekstuelle prestasjon. Dette støtter hypotese 5.

Figur 2 illustrerer interaksjonen mellom transformerende ledelse og trekk self-efficacy, med kontekstuell prestasjon som avhengig variabel. Transformerende ledelse har i figuren endepunkter tilsvarende et standardavvik under og et standardavvik over gjennomsnittet. De to regresjonslinjene viser det intraindividuelle forholdet mellom transformerende ledelse og kontekstuell prestasjon for to hypotetiske individ som skårer et standardavvik under gjennomsnittet (lav generell self-efficacy) og et standardavvik over gjennomsnittet (høy generell self-efficacy) på trekk self-efficacy. Av figuren fremgår det at sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og daglig kontekstuell prestasjon er sterkere for kadetter som skårer høyt på trekk self-efficacy, sammenlignet med kadetter som skårer lavt. Det ble utført en simple slope



test som viser at det er en positiv signifikant sammenheng mellom transformerende ledelse og kontekstuell prestasjon for kadetter som skårer høyt på trekk self-efficacy (simple slope = 0.1624 (0.0298),  $z = 5.45$ ,  $p < 0.01$ ). Tilsvarende test for kadetter med lav trekk self-efficacy var ikke statistisk signifikant (simple slope = 0.0576 (0.034),  $z = 1.6931$ ,  $p = n.s.$ ).

Figur 3. Interaksjonsplot: Kontekstuell prestasjon, transformerende ledelse og self-efficacy



## Diskusjon

### Oppsummering av studiens funn

Formålet med studien var å undersøke sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og positive endringer i kadettens daglige oppgave- og kontekstuell prestasjon. Samtidig ville vi undersøke hvorvidt self-efficacy kunne moderere denne sammenhengen.

I tråd med studiens hypoteser viser resultatene at daglig transformerende ledelse er relatert til positive endringer i kadettens daglige oppgave- og kontekstuelle prestasjoner (H1 og H2). I motsetning til det som ble forventet, fant studien imidlertid ikke støtte for en sammenheng mellom kadettens trekk self-efficacy og deres generelle oppgave- og kontekstuelle prestasjon på tvers av de 30 dagene (H3a og H3b). Det ble imidlertid funnet støtte for at trekk self-efficacy modererer sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og positiv endring i daglig oppgaveprestasjon (H4). Tilsvarende sammenheng ble funnet for positiv endring i daglig kontekstuell prestasjon (H5).

For å kunne studere oppgave- og kontekstuell prestasjon på et daglig nivå er det en forutsetning at konstruktene fluktuerte fra dag til dag. I denne sammenheng har studier vist at jobbprestasjon (oppgave og kontekstuell) kan variere over tid ettersom forutsetningene for prestasjon ikke nødvendigvis vil være stabile (se f.eks. Binnewies et al., 2009; Breevaart et al., 2016). Resultatene fra studien viser at 62 % av variansen i oppgaveprestasjon og 75 % av variansen i kontekstuell prestasjon kan forklares av variasjoner innad i individet, og samsvarer således med en forståelse av prestasjon som et dynamisk fenomen som varierer på et daglig nivå.

I det følgende vil resultater fra analysene diskuteres i kronologiske rekkefølge. Først vil de postulerte hypotesene diskuteres, før vi videre vil belyse metodiske betraktninger, samt teoretiske og praktiske implikasjoner. Til slutt vil forslag til fremtidig forskning belyses.

### Sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og positiv endring i daglig jobbprestasjon

Som forventet ble det funnet en sammenheng mellom transformerende ledelse og positiv endring i medarbeidernes daglige jobbprestasjon, både med hensyn til oppgave- og kontekstuell prestasjon (H1 og H2). Dette er i tråd med tidligere forskning som har vist at transformerende ledelse er en effektiv lederstil med hensyn til å øke medarbeidernes jobbprestasjon (se f.eks. Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011; Lowe et al., 1996; Ng, 2016; Piccolo & Colquitt,

2006). I tillegg indikerer studien at både transformerende lederatferd og jobbprestasjon, er konstrukter som fluktuerer fra dag til dag, noe som støtter tidligere forskning og videre bidrar til litteraturen vedrørende daglige fluktuerende fenomener (Breevaart et al., 2016; Binnewies et al., 2009; Breevaart et al, 2014a).

Transformerende ledelse innebærer å motivere og inspirere medarbeidere til høyere nivåer av prestasjon gjennom idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, inspirerende motivasjon og individuell støtte (Bass & Riggio, 2006). Tidligere forskning har vist at effekten av transformerende ledelse kan forstås med bakgrunn i hvordan slike ledere innvirker på den enkeltes arbeidshverdag (Fernet et al., 2015; Piccolo & Colquitt, 2006). I tråd med denne forskningen er det mulig at resultatene fra den foreliggende studien kan forklares ved at en transformerende leder øker tilgjengeligheten av ressurser i arbeidsmiljøet, som for eksempel autonomi, sosial støtte og tilbakemelding. Samtidig stimulerer lederen medarbeiderne til selv å øke sine ressurser, eksempelvis ved å oppfordre dem til samarbeid og å tenke nytt om problemer og arbeidsoppgaver (Breevaart et al., 2014a). Videre kan en transformerende leder også betraktes som en ressurs i seg selv sammenlignet med andre ledelsesstiler, fordi de er oppmerksomme på den enkeltes behov og gir individuell omtanke. Det kan derfor argumenteres for at kadettene på dager der de oppfatter mer transformerende lederatferd også opplever å ha flere ressurser tilgjengelig, noe som kan tenkes å forklare den positive endringen i kadettene jobbprestasjon. Funnene fra denne studien kan således ses i sammenheng med jobbkrav-ressurs modellen som postulerer at jobbressurser er viktige forløpere til både motivasjon og prestasjon (se f.eks. Bakker & Demerouti, 2008).

I tråd med studiens hypotese 1 ble det funnet at kadettene, på dager der de opplever lederen som transformerende, rapporterer om en positiv endring i egen oppgaveprestasjon. Oppgaveprestasjon er knyttet til spesifikke arbeidsoppgaver, og dreier seg om kadettene utførelse av tildelte oppgaver og plikter (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Transformerende ledere gir medarbeidernes arbeidsoppgaver mening ved å knytte dem til en større kontekst og organisasjonens visjon (Riggio & Bass, 2006). I denne sammenheng fant Piccolo & Colquitt (2006) at medarbeidere som rapporterte om transformerende ledelse, også opplevde arbeidet som mer viktig og utfordrende. Dette kan bety at kadettene på dager der de opplever lederen som mer transformerende vil oppleve arbeidsoppgavene som mer meningsfulle og viktige, noe som videre kan forklare økningen i oppgaveprestasjon. I tillegg vil en transformerende leder hjelpe

medarbeiderne med å sette håndgripelige mål som bidrar til realisering av organisasjonens visjon (Bass & Riggio, 2006). Det å ha håndgripelige, men utfordrende mål er vist å fremme måloppnåelse og prestasjon (Latham & Locke, 2002). Ut fra dette kan det at kadettene viser en positiv endring i oppgaveprestasjon knyttes til at de på dager der lederen oppfattes som transformerende, vil oppleve målene som mer meningsfulle.

Et annet sentralt kjennetegn ved transformerende ledere er at de behandler sine medarbeidere som enkeltindivider og at de tar hensyn til deres individuelle behov (Bass & Riggio, 2006). I tråd med dette har flere studier vist at transformerende ledelse er positivt relatert til tilfredsstillelsen av medarbeideres psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (se f.eks. Hetland et al., 2011; Hetland et al., 2015). Resultatene fra den foreliggende studien kan derfor tyde på at kadettene opplever at deres psykologiske behov i større grad er tilfredsstillt på dager der lederen er transformerende. Hetland et al. (2015) fant i sin studie at daglige variasjoner i tilfredsstillelse av psykologiske behov har en positiv sammenheng med daglige variasjoner i dedikasjon til arbeidet. Da dedikasjon til arbeidet handler om at man er sterkt engasjert i arbeidet (Bakker & Demerouti, 2008), kan det derfor tenkes at kadettene er mer engasjert på dager der lederen er transformerende og at de dermed presterer bedre på oppgavene sine.

Et annet aspekt ved transformerende ledelse handler om å utvikle medarbeidernes potensiale (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013). Dette gjør de for eksempel ved å delegerer arbeidsoppgaver basert på den enkeltes evner og ferdigheter, slik at medarbeiderne får mulighet til å lære og utvikle seg i tråd med eget kompetansenivå (Breevaart et al., 2014a). Det kan derfor tenkes at kadettene opplever et bedre samsvar mellom oppgavene de settes til å utføre og egne evner på dager der lederen viser mer individuelt hensyn. I lys av tidligere teori kan mulighet til utvikling og bruk av kompetanse videre fremme kadettens opplevelse av mestring og føre til at de er mer utholdende og motivert i arbeidsutførelsen (Bandura, 1997).

Transformerende ledere stimulerer sine medarbeidere intellektuelt ved å involvere dem i beslutningstaking, og oppfordre dem til å tenke nytt om eksisterende praksis og eventuelle utfordringer (Yukl, 2013). På dager der kadettene rapporterer om mer transformerende lederatferd kan det derfor argumenteres for at de opplever mer autonomi og oppgavevariasjon, fordi de får mulighet til å tilnærme seg problemer fra ulike perspektiver. Dette kan videre føre til at kadettene blir mer indre motivert, fordi de opplever arbeidsoppgavene som mer utfordrende og

dermed viser en positiv endring i oppgaveprestasjon. Dette stemmer overens med tidligere forskning som har funnet at kjennetegn ved arbeidet som for eksempel autonomi og oppgavevariasjon er forbundet med medarbeideres indre motivasjon og oppgaveprestasjon (Piccolo & Colquitt, 2006). Transformerende ledere har i tillegg høye forventninger til sine medarbeidere og er samtidig er gode veiledere som gir konstruktive tilbakemeldinger til den enkelte medarbeider (Bass & Riggio, 2006). Tilbakemelding på arbeidet kan være av betydning for den enkeltes motivasjon til å prestere (Locke & Latham, 2002). På dager der kadettene opplever transformerende ledelse kan det derfor tenkes at de har et klarere bilde av hva som forventes av dem og får i tillegg tilstrekkelig med tilbakemelding på hvordan de kan gjøre det bedre, noe som kan gjøre dem mer motivert til å prestere.

I tråd med studiens hypotese 2 ble det funnet at kadettene på dager der de opplever lederen som transformerende rapporterer om en positiv endring i kontekstuell prestasjon. Kontekstuell prestasjon er frivillig motivert atferd som indirekte bidrar til organisatorisk måloppnåelse gjennom sin påvirkning på det organisatoriske, sosiale og psykologiske miljøet i organisasjonen (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Ombord på seilskuten kan eksempler på kontekstuell prestasjon være å hjelpe andre kadetter med utførelsen av oppgaver, lytte til deres problemer og bekymringer, vise personlig interesse for dem og å videreformidle informasjon.

Et sentralt kjennetegn ved transformerende ledere er at de oppmuntrer sine ansatte til å arbeide for fellesskapets interesse fremfor egeninteresse (Bass & Riggio, 2006). I tillegg synliggjør de organisasjonens visjon og skaper en felles oppslutning og engasjement rundt denne. Det kan argumenteres for at lederens vektlegging av fellesskapet fremmer en sterkere gruppeidentitet blant kadettene, noe som videre fører til bedre interpersonlige relasjoner dem i mellom (Breevaart et al., 2014a; Breevaart et al., 2016). Resultatene kan tyde på at kadettene på dager der de oppfatter transformerende lederatferd opplever større tilhørighet til laget og at de derfor vil være mer tilbøyelige til å hjelpe, støtte og dele informasjon med hverandre. Dette er i tråd en studie av Diebig et al. (2017) som fant at en positiv sammenheng mellom daglig transformerende ledelse og daglig teamsamarbeid. Det at kadettene viser en positiv endring i kontekstuell prestasjon på dager der de opplever lederen som transformerende, kan derfor ha en sammenheng med lederens vektlegging av fellesskapet og viktigheten av samarbeid.

Et annet viktig aspekt ved transformerende ledere er at de er oppmerksomme på medarbeidernes behov og at de gir individuell støtte og omtanke (Bass & Riggio, 2006). Ved å

opptre på denne måten kan de fremstå som positive rollemodeller for sine medarbeidere, noe som også kan føre til at medarbeiderne mer tilbøyelige til å viser støttende atferd (Ng, 2016). I tillegg kan det at lederen ser og støtter den enkelte føre til at medarbeiderne ønsker å gjengjelde dette ved å bidra positivt til organisasjonen. Om bord på seilskuten er det derfor tenkelig at kadettene blir motivert til å vise interesse for, og gi støtte til, sine medkadetter når de selv opplever at lederen viser slik atferd.

Ved å opptre karismatisk og engasjert kan transformerende ledere i tillegg fremme mer positive emosjoner blant medarbeiderne, noe som videre er vist å ha en sammenheng med motivasjon og prestasjon (Liang & Chi, 2013). Dette er i tråd med en studie utført av Bono et al. (2007) som fant at medarbeidere som opplevde transformerende lederatferd, rapporterte om flere positive emosjoner (glede, entusiasme og optimisme) i løpet av arbeidsdagen. Lee & Allen (2002) har dessuten funnet at individer som opplever følelser av optimisme er mer tilbøyelige til å bruke tid på å hjelpe andre. Bono et al. (2007) har foreslått at disse positive emosjonene, i tillegg til å ha en umiddelbar påvirkning på medarbeidernes humør og kontekstuelle atferd, også kan ha innflytelse på det overordnede arbeidsmiljøet. Det at kadettene viser en positiv endring i kontekstuell prestasjon på dager der de opplever transformerende lederatferd, kan derfor tenkes å ha en sammenheng med at de også opplever flere positive emosjoner disse dagene.

Oppsummert tyder resultatene på at transformerende ledelse er en verdifull ressurs for organisasjoner. Funnene støtter tidligere forskning og er i tillegg et unikt bidrag til litteraturen ved å illustrer hvordan daglig variasjoner i transformerende lederatferd er knyttet til positive utfall på daglig nivå, som økt jobbprestasjon. I tillegg er dette den første studien, oss bekjent, som har undersøkt sammenhengen mellom transformerende ledelse, oppgave- og kontekstuell prestasjon på et daglig nivå.

### **Sammenhengen mellom self-efficacy og jobbprestasjon**

Den foreliggende studien finner ingen signifikant hovedeffekt av self-efficacy, hverken med hensyn til kadettens generelle oppgaveprestasjon eller deres generelle kontekstuelle prestasjon på tvers av de 30 dagene (H3a og H3b). Flere metastudier (Stajkovic & Luthans, 1998; Judge & Bono, 2001) har vist til positive effekter av self-efficacy på prestasjon, og med det teoretiske fundamentet for denne studien er det derfor noe uventet at studien ikke finner signifikante hovedeffekter av self-efficacy. Det kan være flere årsaker til dette. Beattie et al.

(2016) viser for eksempel til inkonsistente funn av self-efficacy på tvers av analysenivåer og påpeker at «forholdet mellom self-efficacy og prestasjon ikke er best forklart som en hovedeffekt» (s. 2). I tråd med Beattie et al. (2016) har Bandura (2012) påpekt at self-efficacy alene ikke er en god prediktor for prestasjon, men at flere faktorer vil spille inn da menneskelig atferd er et resultat av det dynamiske samspill mellom individet, sosiale relasjoner og omgivelsene.

En mulig forklaring for at studien ikke finner signifikante hovedeffekter av self-efficacy kan knyttes til at kadettene, uavhengig av deres trekk self-efficacy, vil oppleve mestring i utførelsen av arbeidsoppgavene underveis på toktet. Den observerte variasjonen i generell jobbprestasjon kan derfor ikke utelukkes å ha en sammenheng med kadettens opplevelse av mestring i spesifikke situasjoner om bord på seilskuten. En domenespesifikk tilnærming til self-efficacy holder nettopp fast ved at individets egen mestringstro vil variere på tvers av domener og situasjoner (Bandura, 1997; 2012). Da denne studien undersøker potensielle effekter av trekk self-efficacy, er det imidlertid ikke kontrollert for kadettens mestringsopplevelser underveis på toktet. Dette kan bety at variasjonen i kadettens generelle nivå av jobbprestasjon kan ha blitt påvirket av mestringsopplevelser i løpet av toktet. En annen årsak til at studien ikke finner en signifikant hovedeffekt av self-efficacy kan knyttes til lite variasjon i utvalget, noe som gir relativt homogene grupper og potensielt kan gjøre det vanskelig å avdekke hovedeffekter (Field, 2009).

Videre er det mulig at det å benytte et generelt mål på self-efficacy kan ha bidratt til å gjøre vurderingen noe begrenset (se Bandura, 2012). For eksempel kan det tenkes at studiens mål på self-efficacy i mindre grad er egnet for å predikere variasjon i generell jobbprestasjon på tvers av de 30 dagene. Et generelt mål på self-efficacy vil potensielt kunne maskere variasjoner i den enkeltes oppfatning av egne evner, og dermed påvirke målets prediktive validitet (Bandura, 2012). Det kan derfor tenkes at det å anvende et multidimensjonalt mål ville gitt andre resultater, ved å bidra til en mer nyansert vurdering av individets self-efficacy.

En annen potensiell forklaring kan knyttes til kjennetegn ved arbeidsoppgavene. Komplekse oppgaver vil for eksempel kreve at kadettene tar hensyn til flere faktorer enn selve opplevelsen av, og forventningen til egen mestring (Stajkovic & Luthans, 1998). For eksempel vil slike oppgaver kreve vurderinger som det er vanskelig å bedømme korrekt, og prestasjonen er i disse tilfellene avhengig av en rekke faktorer som er utenfor individets kontroll (Judge,

Jackson, Shaw & Rich, 2007). Mange av arbeidsoppgavene kadettene utfører underveis på toktet er rutinepreget og knyttet til det daglige vedlikeholdet av seilskuten, mens enkelte av oppgavene derimot er mer komplekse. For eksempel vil navigering av seilskuten i ulike farvann og under forskjellige forhold kreve at kadettene tar hensyn til faktorer som de ikke har mulighet å kontrollere (som for eksempel værforhold). Dette kan bety at kadettene self-efficacy vil være av mindre betydning for utførelsen av denne typen oppgaver. Et annet aspekt ved komplekse oppgaver er at de gjerne er tvetydige, noe som også kan bidra til å forklare de manglende hovedeffektene av self-efficacy på kadettene generelle jobbprestasjoner (Bandura, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998; Beattie et al., 2016). Dersom kadettene opplever uklarhet knyttet til oppgavens innhold eller ikke vet hva som kreves for å suksessfullt utføre dem, vil de i mindre grad kunne bedømme egne forutsetninger for å mestre oppgaven.

Videre er det nærliggende å anta at andre aspekter knyttet til kadettene personlige ressurser eller medarbeiderkarakteristikk kan ha påvirket variasjonen i generell jobbprestasjon, på tvers av de 30 dagene. Personlige ressurser beskrives av Xanthopoulou et al. (2007) som individets opplevelse av å kunne kontrollere og påvirke sine omgivelser, og er blant annet positivt relatert til motivasjon og velvære i jobben. I likhet med self-efficacy er self-esteem (selvtillit) beskrevet som en personlig ressurs, og kan forstås som den verdien individet tillegger seg selv (Chen, Gully & Eden 2004). Forskning viser til høye korrelasjoner mellom de to konstruktene (se Judge & Bono, 2001), og med hensyn til den foreliggende studien er det derfor mulig at kadettene self-esteem, i tillegg til deres self-efficacy, kan være forbundet med variasjoner i kadettene generelle jobbprestasjoner. Dette er i tråd med flere studier som beskriver positive sammenhenger mellom medarbeidere med høy self-esteem og prestasjon (Gardner & Pierce, 1998; Judge & Bono, 2001; Luszczynska et al., 2005).

Tilsvarende er det mulig at også andre personlighetstrekk og individuelle karakteristikk ved kadettene kan ha påvirket deres generelle jobbprestasjoner. Motowidlo et al. (1997) beskriver for eksempel hvordan personlighetstrekkene planmessighet, ekstrovertsjon og medmenneskelighet er forbundet med kontekstuell prestasjon. Forskning har i tillegg vist at «behov for prestasjon» (need for achievement) påvirker individets motivasjon til å prestere (McClelland, 1985). Relatert til vår studie er det dermed mulig at personlighetstrekket planmessighet, samt kadettene «behov for prestasjon», kan ha hatt betydning for variasjonen i generell jobbprestasjon. Disse trekkene kan i likhet med self-efficacy beskrives som motiverende



trekk, som påvirker hvor mye innsats individet vil legge ned for nå et mål, og hvilke aktiviteter den enkelte engasjerer seg i (se Kanfer & Ackerman, 2000). Planmessige medarbeidere er hardtarbeidende og punktlig, og kjennetegnes i tillegg av å ha positive og forpliktende sosiale relasjoner (se Larsen & Buss, 2010). Det kan derfor tenkes at kadetter med høy planmessighet er mer tilbøyelige til hjelpe andre, og i større grad viser at de setter pris på sine lagkamerater (jf. kontekstuell prestasjon). Kadetter med et høyt «behov for prestasjon» kan tenkes å prestere på et høyt nivå nettopp fordi de motiveres av å gjøre det bedre enn andre, og generelt har høye forventninger til egen presentasjon.

Det at den foreliggende studien ikke finner en hovedeffekt av self-efficacy på kadettene generelle nivåer av kontekstuell- og oppgaveprestasjon, indikerer at det kan være interessant å benytte andre mål på self-efficacy, da forskning har vist at inkonsistente funn på sammenhengen mellom self-efficacy og prestasjon kan skyldes bruk av for lite kontekstspesifikke mål (se Bandura, 2012). Samtidig vil det være interessant å undersøke hvorvidt andre personlighetskarakteristikker kan ha betydning for generell jobbprestasjon.

### **Self-efficacy som moderator for sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og endring i daglig oppgaveprestasjon**

Da ledelse er en interaksjonsprosess som formes av både av ledere og medarbeidere (Zhu et al., 2009) og effekten av ledelse vil være gjensidig avhengig av denne interaksjonen, antok vi at self-efficacy ville moderere sammenhengen mellom en transformerende lederstil og oppgaveprestasjon. Som forventet ble det i tråd med studiens hypotese 4 funnet at self-efficacy modererer sammenhengen mellom daglig transformerende lederatferd og positiv endring i daglig oppgavepresentasjon. Resultater fra analysene viser imidlertid sterkere positiv sammenheng for kadetter med høy self-efficacy, sammenliknet med de som skårer lavere. Dette kan tyde på at det eksisterer individuelle forskjeller i mottakelighet for transformerende ledelse.

En transformerende lederstil er forbundet med å øke medarbeideres opplevelse av ressurser i arbeidsmiljøet (Piccolo & Colquitt, 2006), og er å anse som en ressurs i seg selv. Å øke ressurser omhandler blant annet å øke medarbeidernes psykologiske kapasitet til å håndtere ulike jobbkra, og samtidig oppmuntre dem til aktivt å øke sine egne ressurser (Breevaart et al., 2014a). På dager der kadettene opplever mer transformerende ledelse er dermed mulig at de opplever å ha flere ressurser tilgjengelig til å utføre arbeidsoppgaver. En økt opplevelse av

ressurser kan i tillegg gjøre dem bedre rustet til å håndtere ulike arbeidskrav ombord på seilskuten. En mulig forklaring på den positive økningen i kadettene oppgavepresentasjon kan derfor tenkes å være knyttet til ressursberikelsesprosessen beskrevet av Ng (2016). Individuer med høy self-efficacy vil generelt oppfatte flere ressurser i omgivelsene sammenlignet med individer med lavere self-efficacy (Luszczynska et al., 2005a), og er i tillegg mer selvsikre på at de kan bruke de tilgjengelige ressursene på en effektiv måte og dermed bidra til økt måloppnåelse (Walumbwa et al., 2008). I tråd med dette er medarbeidere med høy self-efficacy å anse som en ressurs i seg selv (Bandura, 2009). Det er derfor grunn til å anta at ressursberikelsesprosessen ytterligere forsterkes som følge av at medarbeiderne har høy self-efficacy. Det at kadetter med høy self-efficacy generelt viser flere positive effekter av en transformerende lederstil, sammenlignet med de med lavere self-efficacy (se Felfe & Schyns, 2006) kan knyttes til at disse kadettene i større grad både oppfatter og utnytter de ressursene en transformerende leder tilbyr. Dette er i tråd med en studie av Pan & Lin (2015) som ser effekten av self-efficacy som en “katalysatoreffekt”. En kadett med lavere self-efficacy vil i imidlertid oppfatte færre ressurser i omgivelsene, og i tillegg ha mindre tiltro til at han eller hun kan benytte de tilgjengelige ressursene på effektiv måte. Det at den foreliggende studien finner en noe svakere sammenheng for kadetter med lav self-efficacy kan tyde på de i mindre grad vil utnytte den ressursberikelsen en transformerende leder er forbundet med. Dette kan ha sammenheng med at individer med lav self-efficacy i mindre grad har tro på egen mestring, ser mer negativt på utfordringer, og har lavere ambisjoner, sammenlignet med individer med høy self-efficacy (Bandura, 1997).

Effekten av ledelse vil i tillegg være avhengig av samsvaret mellom verdier og oppfatninger kommunisert av lederen og medarbeidernes kognitive strukturer (Walumbwa et al., 2005). Ved å opptre som positive rollemodeller kan det derfor tenkes at en transformerende leder vil øke medarbeidernes identifikasjon med dem (Kark, Shamir & Chen, 2003; Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013). Samtidig vil medarbeiderens oppfatning av lederen være avhenge av hvor like de to er (Felfe & Schyns, 2006). Fordi transformerende ledere er forbundet med høy self-efficacy ble det forventet at medarbeidere med høy self-efficacy, i større grad enn medarbeidere med lav self-efficacy ville være mottakelige for en transformerende lederstil. En transformerende leder utfordrer sine ansatte og har høye forventninger til prestasjon og bidrar til at medarbeidere opplever arbeidet som meningsfylt (Bass & Riggio, 2006). På dager der kadettene opplever lederen som mer transformerende kan det derfor tenkes at kadetter med høy self-efficacy i større

grad vil identifisere seg med lederen, og dermed legge ned større innsats i utførelsen av de ulike arbeidsoppgavene ombord på seilskuten. Dette er i tråd med en studie av Walumbwa & Hartnell (2011) som viser til en positiv sammenheng mellom identifikasjon med lederen og medarbeideres motivasjon for å oppnå mål.

Videre er det mulig at en transformerende leder fungerer som en mentor, som tar hensyn til den enkelte kadetts individuelle behov (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). Eksempelvis kan lederen gjennom intellektuell stimulering skape et større handlingsrom for kadettene ved å gi dem frihet til å løse oppgaver på en egen måte, utfordre dem til å tenke på problemstillinger på nye måter og involvere dem i beslutningstaking. Dette er atferd som kan tenkes å appellere mer til kadetter med høy self-efficacy ettersom de både er mer selvsikre og ser mer positivt på utfordringer (Chen et al., 2001a; Luszczynska et al., 2005a). Kadetter med lavere self-efficacy kan derimot tenkes å være mindre opptatt av å bruke det handlingsrommet en transformerende leder skaper, fordi de generelt har liten tiltro til egne evner (Bandura, 1997).

Resultatene kan tyde på at medarbeideres self-efficacy kan påvirke sammenhengen mellom daglig oppgaveprestasjon og daglig transformerende ledelse. Funnene indikerer således at medarbeidere med høy self-efficacy er mer mottakelige for transformerende lederatferd og vil vise økt oppgaveprestasjon i møte med slik ledelse.

### **Self-efficacy som moderator for sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og endring i kontekstuell prestasjon**

I tråd med studiens hypotese 6 ble det funnet at self-efficacy modererer sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og positiv endring i kadettens daglige kontekstuell prestasjon. Dette betyr at kadetter som skårer høyt på self-efficacy vil vise en positiv endring i kontekstuell atferd når de opplever lederen som transformerende, mens kadetter som skårer lavt på self-efficacy i mindre grad vil utøve slik atferd. Det kan være flere mulige forklaringer for denne sammenhengen.

Transformerende ledere vektlegger fellesskapet og oppfordrer medarbeiderne til å arbeide mot felles mål som overgår deres individuelle interesser (Bass & Riggio, 2006). Det kan derfor tenkes at transformerende ledere gjennom sin atferd skaper et arbeidsmiljø som oppmuntrer til kontekstuell prestasjon. Om bord på seilskuten arbeider kadettene i lag, og måloppnåelse er derfor avhengig av felles innsats. På dager der lederen er mer transformerende kan det derfor

tenkes at kadettene i større grad vil utøve kontekstuell atferd fordi lederen viser at han eller hun verdsetter dette. Dette kan tenkes å appellere mer til individer med høy self-efficacy, fordi de generelt er mer selvsikre på egen kompetanse og ser positivt på nye utfordringer (Bandura, 1997). I tillegg er disse individene, som nevnt, mer lik sin transformerende leder, noe som gjør dem mer mottakelig for slik lederatferd (Felfe & Schyns, 2006). Det kan derfor tenkes at kadetter med høy self-efficacy som er mer selvsikre på at de kan bidra fellesskapet, vil utøve mer kontekstuell atferd når lederen oppmuntrer til dette. I motsetning kan det tenkes at kadetter med lav self-efficacy vil se mer negativt på nye utfordringer, da de har mindre tiltro til egen kompetanse (Bandura, 1997). Etersom disse kadettene også tenkes å være mindre lik sin transformerende leder (Felfe & Schyns, 2006) og fordi de generelt er mer usikre på hvordan de kan bidra, kan det tenkes at de i mindre grad vil utøve kontekstuell atferd. Det er heller tenkes at kadetter med lav self-efficacy vil fokusere sin energi på utførelse eget arbeid, fremfor å hjelpe andre. Videre har studier funnet at høy self-efficacy er forbundet med en prososial orientering, samarbeid, hjelpsomhet og interesse for andre (Bandura et al., 1996). Ut fra dette kan det derfor mulig at kadetter med høy self-efficacy vil utøver mer kontekstuell atferd når konteksten er åpen for dette.

Som nevnt er transformerende ledelse assosiert med en øking av medarbeidernes opplevelse av ressurser i arbeidsmiljøet (Breevaart et al., 2014a). I tillegg oppfatter individer med høy self-efficacy flere ressurser (Luszczynska et al., 2005a) og deres karakteristikk gjør at de også kan betraktes som en ressurs i seg selv (Bandura, 2009). Kontekstuell prestasjon forutsetter at kadettene investerer tid og innsats utover deres formelle plikter. At kadetter med høy self-efficacy oppfatter flere ressurser og i større grad benytter seg av disse på en effektiv måte, kan derfor tenkes å gi dem bedre forutsetninger for å utøve kontekstuell atferd (Beauregard, 2012). For eksempel kan det at lederen gir kadettene mer autonomi bidra til at kadettene selv kan planlegge arbeidsdagen, noe som gir dem anledning til også å planlegge for kontekstuell atferd. Videre er høy self-efficacy forbundet med å ha flere kognitive ressurser og større evne til fleksibilitet. Individer med høy self-efficacy kan derfor tenkes å gjøre bedre vurderinger av hvor mye innsats som må legges ned for å nå et mål, og samtidig vurdere mulige utfordringer knyttet til måloppnåelsen (Tu & Lu, 2014). Det er derfor mulig at kadetter med høy self-efficacy vil ha mer overskudd og tid til å hjelpe sine medkadetter og til å lytte til deres problemer og bekymringer. For kadetter med lav self-efficacy kan kontekstuell atferd derimot

oppleves som krevende og utmattende (Tu & Lu, 2014), og en mulig årsak til at disse kadetter utøver mindre kontekstuell atferd kan være at de velger å fokusere ressursene de har på sine formelle plikter.

Transformerende ledere kan videre tenkes å inspirere sine medarbeidere til kontekstuell atferd ved å være gode rollemodeller som medarbeiderne ønsker å etterligne (Bass & Riggio, 2006). Lederen opptrer for eksempel som en god rollemodell når han eller hun viser personlig interesse for andre, deler informasjon og gir støtte. Ettersom kadetter med høy self-efficacy innehar kjennetegn som samsvarer mer med de av en transformerende leder, og fordi de oppfatter mer transformerende lederatferd (Felfe & Schyns, 2006), er det sannsynlig at de i større grad vil imitere lederen. I møte med en transformerende leder som gir veiledning og støtte til den enkelte, kan det derfor tenkes at kadetter med høy self-efficacy inspireres til selv å opptre mer støttende og hjelpende overfor sine medkadetter. I denne sammenheng kan også kadettens opplevelse av lederens støttende atferd være av betydning. Kadetter med høy self-efficacy har generelt et mer positivt syn på verden og er også mer prososialt orientert (Tu & Lu, 2016; Bandura et al., 1996), noe som gjør dem mer tilbøyelig til å oppleve støtte fra leder som noe positivt (Stetz, Stetz & Bliese., 2006). Det kan dermed tenkes at disse kadettene ønsker å gjengjelde lederens omtanke ved å bidra til et positivt arbeidsmiljø hvor man lytter til hverandre, deler informasjon, hjelper og viser støtte. I motsetning kan det tenkes at kadetter med lav self-efficacy opplever støtte og oppmerksomhet fra leder negativt (Stetz et al., 2006). For eksempel kan de oppleve støttende atferd som et ekstra press, som videre forsterker deres følelse av utilstrekkelighet.

Oppsummert kan resultatene tyde på at medarbeidere med høy self-efficacy er mer mottakelige for transformerende lederatferd, og at de utøver mer kontekstuell atferd i møte med denne formen for ledelse, sammenlignet med de som skårer lavt. Ettersom organisasjoner i stadig større grad blir avhengig av medarbeideres initiativ og evne til samarbeid, er det viktig med kunnskap om faktorer som fremmer slik atferd (Matthisen, 2014; Pradhan & Pradhan, 2015).

### **Metodiske betraktninger**

For å kunne gi en nyansert og helhetlig vurdering av resultatene i studien vil det være nødvendig å ta metodiske styrker og svakheter med i betraktningen. Da både ledelse og prestasjon er dynamiske fenomener som er vist å fluktuere på et daglig nivå (Breevaart et al.,

2014; Binnewies et al., 2009), er en sentral fordel ved studien knyttet til forskningsdesignet som er anvendt. Et dagbokdesign gir mulighet til å fange opp variasjoner både mellom og innad individ på et daglig nivå (Ohly, Sonnentag, Niessen & Zapf, 2010), og kan dermed gi økt innsikt til prosessene som utspiller seg på ulike nivåer i en organisatorisk kontekst. Designet på studien åpner i tillegg for å studere disse prosessene i en naturlig arbeidskontekst (Ohly et al, 2010).

Videre er det faktum at studien kontrollerer for jobbprestasjon målt *dagen forveien* en fordel. Ved å utnytte det longitudinelle aspektet ved dataen gir dette en unik mulighet til å trekke konklusjoner om den kausale sammenhengen mellom variablene, og dermed hvordan endringer i ledelse påvirker endring i medarbeideres prestasjon på et daglig nivå. Studien oppnår i tillegg høy statistisk styrke som følge av et stort antall måletidspunkter og høy svarprosent på både det generelle og det daglige spørreskjemaet (< 90%).

At kadettene etter endt skift svarer på spørsmål relatert til blant annet egen jobbprestasjon og opplevelsen av nærmeste leder, gjør at de mer sannsynlig vil huske bedre, og dermed vil kunne rapportere om hendelser og opplevelser på en mer nøyaktig måte (se Ohly et al., 2010). Dette bidrar videre til å redusere faren for retrospektiv bias (Reis & Gable, 2000). Til tross for en rekke fordeler, er det i tillegg viktig å belyse potensielle svakheter ved studien.

En mulig svakhet kan knyttes til selve utfyllingen av det daglige spørreskjemaet. Det er mulig at kadettene har svart på spørreskjemaet til ulike tidspunkt, ettersom de har hatt en rullerende skiftordning. Det kan dermed være vanskelig med retrospeksjon, fordi kadettene ikke har oppgitt til hvilket tidspunkt de har fylt ut skjemaet. Under arbeidet med utformingen og planlegging av studien ble det i henhold til dette reist spørsmål om et alternativ til penn og papir-metoden for innsamling av data. Eksempelvis ble det foreslått bruk av elektroniske hjelpemidler, som for eksempel ipad. Til tross for en rekke fordeler kan bruken av denne typen hjelpemidler by på utfordringer, både med hensyn til lagring av sensitive personopplysninger og økte utgifter. Til fremtidige studier vil dette imidlertid være noe å vurdere, både fordi det kan oppleves mindre belastende for kadettene og fordi det vil gjøre datainnsamlingen mer effektiv.

Videre kan det å måtte svare på de samme spørsmålene over en 30-dagers periode til tider oppleves som både tidkrevende og kjedsommelig for de involverte respondentene. Dette kan potensielt være problematisk med hensyn til etterlevelse av studiens protokoll (study compliance), ettersom kadettene kan «gå lei» og dermed vil svare mer ukritisk eller unngå å svare på enkelte spørsmål i spørreskjemaet (Ohley et al., 2010). For å redusere sannsynligheten

for dette og samtidig sikre at spørreskjemaet tilfredsstilte de tidsmessige rammene (5-7 minutter) anbefalt av Reis & Gable (2000), foretok vi derfor flere testrunder på det daglige spørreskjemaet før vi administrerte det til respondentene. Testrundene viste at utfylling av spørreskjemaet tok mellom 4 og 6 min, noe som er innenfor anbefalt tidsrammene.

En annen potensiell svakhet ved studien kan knyttes til skalaen som er benyttet for å vurdere kadettene self-efficacy. Skalaen er en kortversjon av “the General Self-Efficacy Scale” (se Røysamb et al., 1998), og består av i alt fire ledd. En kortversjon av skalaen kombinert med det svarformatet som er benyttet i denne studien har ikke blitt brukt tidligere, og det foreligger derfor ingen normeringsstudier på denne versjonen av skalaen. Dette gjør det vanskelig å trekke konklusjoner om hvorvidt utvalget i studien skårer seg selv høyt, sammenlignet med den øvrige populasjonen. Det kan videre tenkes at Forsvarets inntakskriterier og seleksjonsprosesser gir preferanse for individer med bestemte personlighetskarakteristikk. Dette kan være en mulig forklaring for at kadettene skårer gjennomsnittlig høyt på self-efficacy skalaen ( $M = 3,99$ , med skala-rekkevidde 1-5). Det er således rimelig å anta at kadettene utgjør en “restricted range of scores” (se Pallant, 2013), ettersom de er et selektert utvalg og allerede er tatt opp til Forsvarets lederprogram ved Sjøkrigsskolen. Dette kan tyde på at det er mindre variasjon av self-efficacy i Forsvaret, sammenlignet med andre organisasjoner, noe som potensielt kan redusere generaliserbarheten av resultatene i denne studien. I og med at studien finner positive modererende sammenhenger i et utvalg med såpass lite variasjon, vil det dermed være av stor interesse å undersøke effekter av self-efficacy i et mer variert utvalg. Det er naturlig å anta at det eksisterer enda sterkere sammenhenger i andre utvalg, og i andre organisatoriske kontekster.

I følge Bandura (2012) vil et generelt mål på self-efficacy potensielt mangle prediktiv validitet, og påpeker derfor at mål på self-efficacy bør tilpasses i henhold til den konteksten oppgavene skal utføres innenfor. En mulig forklaring på hvorfor studien ikke finner en statistisk signifikant hovedeffekt av trekk self-efficacy på generell jobbprestasjon kan derfor være at vårt mål på self-efficacy ikke har vært sensitivt nok til å ta høyde for kontekstuelle faktorer spesifikt for kadettene arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. I denne sammenheng bør det også nevnes at det å benytte en Likert-skala som responsformat potensielt kan føre til feilaktig kategorisering av nøytrale responser (f.eks. «verken enig eller uenig») som moderate nivåer av self-efficacy (se Bandura, 2012). Det er derfor mulig at responsformatet kan ha påvirket den observerte variansen av self-efficacy blant kadettene i studien. Det er likevel mulig at resultatene i studien kan knyttes

til liten variasjon i utvalget, der et lite standardavvik ( $SD = .38$ ) vil gi relativt homogene grupper, og liten reell varians mellom gruppene som skårer høyt og lavt på den generelle self-efficacy skalaen (se Schwarzer & Jerusalem, 1995).

Til tross for kritikken utelukker ikke Bandura (2012) muligheten for at det i visse sammenhenger er hensiktsmessig å beskrive self-efficacy i form at et trekk-liknende konstrukt. For eksempel kan det tenkes at en mer generell beskrivelse av self-efficacy kan forklare et bredere spekter av kadettene atferd når arbeidsoppgavene som skal utføres er flere og av ulik karakter (se Luszczynska et al., 2005). I tillegg har forskning vist at trekk self-efficacy er relatert til domenespesifikk self-efficacy (Luszczynska et al., 2005a; 2005b), noe som tyder på at de to konseptualiseringene må ses i sammenheng til hverandre.

Videre er det et generelt problem ved dagbokstudier at man benytter skalaer som i utgangspunktet ikke er utviklet for å måle variasjoner på et daglig nivå (Breevaart et al., 2014). Skalaene må derfor tilpasses med hensyn til tidsrammene i et dagbokstuide, noe også denne studien har gjort. Det er derfor mulig at enkelte av leddene i skalaene denne studien har benyttet refererer til opplevelser og erfaringer som det ikke er meningsfylt å svare på hver dag, og kan videre gi opphav til lav indre konsistens for skalaene på de aktuelle dagene (Sonnenetg, Dormann, & Demerouti, 2010). Skalaen for daglig transformerende ledelse viste en tilfresstillende indre konsistent målt ved Cronbachs alfa, på over .67 samtlige av de tretti dagene. Tilsvarende viste daglig jobbprestasjon en indre konsistens på over .62, mens skalaen for daglig kontekstuell atferd på det laveste viste en indre konsistens på .56. Til tross for noe lavere Cronbachs alfa enn det som er anbefalt, er det ikke snakk om kritiske nivåer (Pallant, 2013). Det er imidlertid usikkert i hvilken grad reliabilitet kan ha påvirket studiens resultater. For eksempel påpeker Lance, Butt & Michels (2006) i denne sammenheng at en enkel reliabilitetsstandard ikke bør anvendes universelt, men at mål med lav reliabilitet potensielt vil kunne redusere sannsynligheten for å avdekke statistiske sammenhenger.

En annen begrensning ved studien er knyttet til bruken av selvrapportert data, som potensielt kan gi opphav til metodebias (Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff & Lee, 2003). I følge Podsakoff og kollegaer (2003) kan selvrapportering føre til *for* positive selvevalueringer og sosialt ønskelige svar. Fordi kadettene selv har vurdert egen prestasjon er det derfor mulig at denne fremstår som bedre, enn det prestasjonen i virkeligheten var. Ved å innhente vurderinger fra andre kilder, som for eksempel nærmeste leder eller kollegaer, kan fremtidige studier dermed



få en mer presis og nyansert vurdering den enkelte medarbeiders jobbprestasjon. Da subjektive og objektive mål har ulike styrker, vil det i enkelte tilfeller likevel være hensiktsmessig å benytte selvrapportering (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff, & MacKenzie, 1995). For eksempel vil en vurdering av self-efficacy som nettopp omhandler individets egen opplevelse av mestring og kontroll, bedre kunne beskrives av den enkelte medarbeider.

### **Teoretiske implikasjoner**

Den foreliggende studien bidrar til litteraturen som undersøker sammenhenger mellom transformerende ledelse og jobbprestasjon på flere måter. Det at vi fant en direkte sammenheng mellom daglig transformerende ledelse og positiv endring i daglig jobbprestasjon støtter tidligere forskning på feltet, og indikerer at ledere kan ha stor betydning for medarbeidernes arbeidsutførelse. Ved å undersøke sammenhengen på et daglig nivå, kan resultatene videre bidra til å belyse det dynamiske samspillet mellom studievariablene. Til vår kjennskap er dette en av første studiene som undersøker sammenhengen mellom transformerende ledelse og jobbprestasjon på et daglig nivå. Samtidig er studien unik ved at den kontrollerer for prestasjon målt *dagen i forveien*, noe som innebærer at resultatene viser en endring i medarbeidernes jobbprestasjon. Resultatene illustrerer i tillegg viktigheten av å studere både jobbprestasjon og ledelse på et daglig nivå, da det meste av variansen i disse variablene ble forklart av variasjoner innad i personer (< 70%). Ved å benytte et dagbokdesign bidrar den foreliggende studien til en nærmere forståelse av det gjensidige forholdet mellom leder og medarbeider, med de konsekvenser dette samspillet har for jobbprestasjon.

Ved å undersøke hvordan kjennetegn ved medarbeidere kan påvirke sammenhengen mellom ledelse og jobbprestasjon, belyses dessuten den dynamiske interaksjonsprosessen mellom ledere og medarbeidere. Resultatene fra studien indikerer at medarbeideres self-efficacy potensielt kan forklare under hvilke omstendigheter transformerende ledelse er effektivt. Da tidligere forskning på sammenhengen mellom transformerende ledelse og prestasjon i liten grad har tatt hensyn til kjennetegn ved medarbeiderne, er det mulig at den *faktiske* sammenhengen mellom disse variablene ikke er tilstrekkelig gjort rede for (Zhu et al., 2009). Funnene i denne studien indikerer at medarbeidere med høy self-efficacy er mer mottakelige for, og opplever flere positive effekter som følge av en transformerende ledelsesstil, sammenlignet med de som skårer lavt. Det at studien finner en signifikant interaksjonseffekt av transformerende ledelse og self-

efficacy, antyder at ledelsesmodeller i større grad bør innbefatte individuelle kjennetegn ved medarbeidere (Yukl, 1999; Walumbwa et al., 2005). Denne studien svarer således på kritikken fremmet av van Knippenberg & Sitkin (2013) som etterspør en mer helhetlig modell for transformerende ledelse.

Det at studien ikke finner støtte for en direkte effekt av self-efficacy på jobbprestasjon antyder at det i tillegg kan være andre kjennetegn ved medarbeiderne som har betydning for deres prestasjon (se f.eks. Judge et al., 2007). Fremtidig forskning bør derfor både undersøke andre potensielle variabler som kan ha betydning for jobbprestasjon.

### **Praktiske implikasjoner**

Funnene fra denne studien har flere praktiske implikasjoner med hensyn til å fremme jobbprestasjon. Det at vi finner en sammenheng mellom daglig lederatferd og positiv endring i medarbeidernes daglige jobbprestasjon, tyder på at det er viktig å gjøre ledere mer bevisst på hvordan deres atferd påvirker medarbeiderne. I denne sammenheng kan det derfor være nyttig for organisasjoner å gi ledere regelmessige tilbakemeldinger på egen atferd (Breevaart et al., 2014a). Ved å øke lederens kunnskap om positive effekter av en transformerende ledelsesstil, vil de i tillegg kunne benytte denne kunnskapen på en fordelaktig og mer effektiv måte. For eksempel kan lederen i hektiske perioder, der organisasjoner for eksempel jobber mot en tidsfrist, opptre mer transformerende for å inspirere medarbeiderne til økt innsats. Videre er det viktig at lederen kjenner sine ansatte og deres styrker og svakheter, for å bedre kunne ivareta den enkelte medarbeider og tilpasse sin ledelsesstil deretter (Bass & Riggio, 2006).

Resultatene fra denne studien understreker i tillegg viktigheten av å utvikle transformerende ledelse i organisasjoner. Forskning har illustrert at treningsprogrammer som har til hensikt å fremme transformerende atferd blant ledere er effektive (se f.eks. Barling, Weber & Kelloway, 1996), og med bakgrunn i studiens funn kan det derfor argumenteres for at organisasjoner bør investere i slike utviklingsprogrammer. I tillegg bør man ved lederrekruttering i større grad ha fokus på å rekruttere ledere som identifiserer seg med en transformerende ledelsesstil.

Videre illustrerer studien at kjennetegn ved medarbeidere har betydning for under hvilke omstendigheter transformerende ledelse er effektivt (Dvir & Shamir, 2003; Felfe & Schyns, 2006; Zhu et al., 2009). Det at resultatene viser en signifikant interaksjonseffekt av

transformerende ledelse og self-efficacy på medarbeidernes daglige jobbprestasjon, indikerer at medarbeidernes self-efficacy kan være avgjørende for deres mottakelighet for denne formen for ledelse.

Tilgjengeligheten og opplevelsen av ressurser kan bidra til oppnåelsen av arbeidsrelaterte mål og føre til økt lønnsomhet for organisasjonen (Xanthopoulou et al., 2009). Da funnene fra studien vår tyder på at kjennetegn ved medarbeiderne kan være avgjørende for hvordan de vil bruke og utnytte ressursene som er tilgjengelig i organisasjonen, kan et ukritisk fokus på å øke ressurser i arbeidsmiljøet derfor være lite hensiktsmessig. Å øke medarbeidernes ressurser vil derfor ikke nødvendigvis føre til en positiv endring i jobbprestasjon (Walumbwa et al., 2008). Organisasjoner bør i denne sammenheng rette et større fokus på utvikling av sine medarbeidere (Zhu et al., 2009). I tråd med teori kan self-efficacy utvikles (Bandura, 1997), og medarbeiderutvikling som gir ansatte mulighet til å oppleve mestring og samtidig innebærer gode tilbakemeldinger vil derfor være fordelaktig. Samtidig bør medarbeiderutvikling og lederutvikling i større grad koordineres, da funnene våre gir videre støtte til litteraturen som fremhever medarbeidernes aktive rolle i ledelsesprosessen (Zhu et al., 2009).

### **Fremtidig forskning**

Funnene fra studien viser at både ledelse og jobbprestasjon er daglig fluktuerende fenomener, og indikerer derfor at fremtidig forskning i større grad bør studere prosesser på arbeidsplassen slik de faktisk utspiller seg på et daglig nivå. Det at interaksjonseffekten av transformerende ledelse og self-efficacy på medarbeideres jobbprestasjon er noe svakere for individer med lav self-efficacy, antyder at andre ledelsesstiler potensielt vil være mer effektive for disse medarbeidere. For fremtidig forskning vil det dermed være interessant å undersøke hvorvidt andre ledelsesstiler vil vise andre sammenhenger med self-efficacy og jobbprestasjon. Eksempelvis kan det tenkes at en transaksjonell lederstil vil være mer fordelaktig for medarbeidere med lav self-efficacy fordi denne formen for ledelse i større grad baserer seg på ytre motivasjon og insentiver, og i mindre grad utfordrer medarbeiderne til selvutvikling og høyere nivåer av prestasjon. Det at vi finner modererende effekter av self-efficacy tyder samtidig på at det vil det være interessant å undersøke self-efficacy som mulig moderator for sammenhengen mellom transformerende ledelse og jobbprestasjon også i andre organisatorisk kontekster og med et mer variert utvalg. Videre kan det å benytte et multidimensjonalt mål på

self-efficacy tenkes å bidra til en mer nyansert forståelse av den enkeltes self-efficacy (se Bandura, 2012), og muligens avdekke andre sammenhenger.

Det vil i tillegg være hensiktsmessig å undersøke andre potensielle kjennetegn og individuelle karakteristikk ved medarbeidere som videre kan bidra til en økt forståelse av mulige moderatører i ledelsesprosessen, og dermed fremme utviklingen av en helhetlig moderatormodell for transformende ledelse (van Knippenberg & Sitkin, 2013).

### Konklusjon

Human kapital er en viktig ressurs for organisasjoner (Lai, 2011) og det har i senere tid blitt satt større søkelys på hvordan ledere bidrar til medarbeidernes utnyttelse av ressurser (Walumbwa et al., 2008). En av faktorene som påpekes er behovet for økt forståelse for samspillet mellom ledere og medarbeidere (Zhu et al., 2009). I tråd med økt etterspørsel etter studier som undersøker medarbeideres rolle i ledelsesprosessen, var formålet med denne studien å undersøke sammenhengen mellom daglig transformerende ledelse og positiv endring i medarbeidernes daglige jobbprestasjon. Samtidig ønsket vi å undersøke i hvilken grad dette forholdet modereres av medarbeideres self-efficacy. Funnene fra studien viser at opplevelsen av transformerende lederatferd har betydning for medarbeideres jobbprestasjon, noe som støtter tidligere forskning. Det ble imidlertid ikke funnet støtte for en hovedeffekt av self-efficacy på jobbprestasjon, på tvers av de 30 dagene.

Studien er, så vidt vi vet, unik ved at den undersøker denne sammenhengen på et daglig nivå og samtidig utnytter det longitudinelle aspektet ved dataen ved å kontrollere for prestasjon målt dagen i forveien. Gjennom inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, individuell omtanke og idealisert innflytelse, vil en transformerende leder kunne løfte medarbeideres oppgave- og kontekstuelle prestasjoner (Bass & Riggio, 2006). Transformerende ledelse er derfor å betrakte som en effektiv lederstil.

Studien gir videre innsikt til ledelsesprosessen ved å undersøke i hvilken grad karakteristikker ved medarbeiderne kan påvirke denne prosessen. Det at self-efficacy modererer forholdet mellom daglig transformerende ledelse og positiv endring i daglig jobbprestasjon viser at denne formen for ledelse er mer effektiv under visse omstendigheter, og at individuelle kjennetegn ved medarbeiderne kan påvirke deres mottakelighet for en transformerende lederstil. Resultatene bidrar således til en økt forståelse for det dynamiske samspillet mellom leder og medarbeidere i ledelsesprosessen. Denne forståelsen er viktig fordi den gir informasjon til ledere om å tilpasse lederatferd til den enkelte medarbeider, og kan i tillegg gi økt innsikt til faktorer som fremmer organisatorisk suksess.

Tradisjonell forskning på ledelse har vært rettet mot spesifikke ledertrekk og lederens innvirkning på medarbeidere (Yukl, 1999; Howell & Shamir, 2005). Da arbeidsplassen er en sosial arena hvor også medarbeiderne har en aktiv rolle vil det å øke kunnskap om det dynamiske

samspeilet mellom ledere og medarbeidere bidra til økt forståelse for hvordan organisasjoner kan motivere sine medarbeidere og skape resultater.

*«If you want to build a ship, don't drum up people to collect wood and don't assign them tasks and work, but rather teach them to long for the endless immensity of the sea»*

*- Antoine de Saint Exupéry*

**Litteraturliste**

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25, 1, s. 1-25, DOI:10.1080/08959285.2011.631648
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25. doi:10.1037/0003-066X.62.1.25
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*, 60, s. 421-449.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. doi:10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. doi:10.1002/hrm.20004
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, vol. 38, nr. 1, s. 9-44.
- Bandura, A. (2009). *Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness*. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organization behavior*, 2 utgave, s. 179-200. New York: Wiley.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Multifaceted Impact of Self-Efficacy Beliefs on Academic Functioning. *Child Development*, 67(3), 1206- 1222. doi:10.1111/j.1467-8624.1996.tb01791.x
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, nr. 1, s. 87-99. DOI10.1037/00219010.88.1.87
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E. K., & Bobko, P. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832. doi:10.1037/0021-9010.81.6.827
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. doi:10.1016/0090-2616(85)90028-2
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi:10.1080/135943299398410
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Introduction. In R. E. Riggio & B. M. Bass (Eds.), *Transformational Leadership* (2 ed., pp. 1-18). ProQuest Ebook Central: Taylor and Francis.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., Macdermid, S. M., Zedeck, S., & Klein, K. J. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054-1068. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1054
- Beattie, S., Woodman, T., Fakehy, M., & Demsey, C. (2016). The Role of Performance Feedback on the Self-Efficacy-Performance Relationship. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, vol. 5, nr. 1, s. 1-13.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 67-93. doi:10.1002/job.541
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(587605), 3-27.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., Muros, J. P., & Zedeck, S. (2007). Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1357
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *The Academy of Management Journal*, vol. 46, nr. 5, s. 554-571
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. doi:10.1207/s15327043hup1002\_3



- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014a). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157. doi:10.1111/joop.12041
- 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. doi:10.1002/job.2041
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014b). Uncovering the Underlying Relationship Between Transformational Leaders and Followers' Task Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 194-203. doi:10.1027/1866-5888/a000118
- Brown, S. P., Jones, E., & Leigh, T. W. (2005). The Attenuating Effect of Role Overload on Relationships Linking Self-Efficacy and Goal Level to Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, nr. 5, s. 972-979.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1983) Some possible implications of “modeling” for the conceptualization of measurement. In F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland (Eds.), *Performance measurement and theory* (s. 277-298). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Carless, S., Wearing, A., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405. doi:10.1023/A:1022991115523
- Chen, G., Casper, W. J., & Cortina, J. M. (2001a). The Roles of Self-Efficacy and Task Complexity in the Relationships Among Cognitive Ability, Conscientiousness, and Work-Related Performance: A Meta-Analytic Examination. *Human Performance*, 14,3,s. 209-230, DOI: 10.1207/S15327043HUP1403\_1
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001b). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4, 1, s. 62-83.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2004). General self-efficacy and self-esteem: toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 25, s. 375-395. DOI:10.1002/job.251

- Deadrick, D. L., Bennett, N., & Russell, C. J. (1997). Using hierarchical linear modeling to examine dynamic performance criteria over time. *Journal of Management*, 23(6), 745-757. doi:10.1016/S0149-2063(97)90027-1
- Demerouti, E. E. E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499- 9010.
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, I., & Bakker, A. B. (2014). Disentangling Task and Contextual Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 59-69. doi:10.1027/1866-5888/a000104
- Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2017). Day-level transformational leadership and followers' daily level of stress: a moderated mediation model of team cooperation, role conflict, and type of communication.(Report)(Author abstract). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 234. doi: 10.1080/1359432X.2016.1250741
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 4, s. 735-744.
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14, s. 327-344.
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Getting Followers to Transcend Their Self-Interest for the Benefit of Their Company: Testing a Core Assumption of Transformational Leadership Theory. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 131-143. doi:10.1007/s10869-013-9305-x
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The leadership quarterly*, 12(2), 153-179. doi:10.1016/S1048-9843(01)00074-1
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31. doi:10.1080/02678373.2014.1003998
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the Perception of Transformational

- Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708-739. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00649.x
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. (3 ed.). London: Sage Publication Ltd.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and Self-Efficacy Within the Organizational Context: *An empirical examination. Group & Organizational Management*, vol. 23, nr.1, s. 48-70.
- George, J. M., & Schmitt, N. (1991). State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307. doi:10.1037/0021-9010.76.2.299
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Grau, R., Salanova, M., & Peoró, J. M. (2001). Moderator effects of self-efficacy on occupational stress. *Psychology in Spain*, vol. 5, nr. 1, s.63-74.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (10ed). Essex: Pearson Education Limited.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *The Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Halbesleben, J. R. B., & Zedeck, S. (2006). Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145. doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1134
- Hetland, H. (2013). Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *Magma*, 16(3), 18-25.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523. doi:10.1108/13620431111168903
- Hetland, J. J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E. E. E., Andreassen, C. S., & Pallesen, S. (2015). Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between

- transformational leadership and positive job attitudes. *Career Development International*, 20(5), 464-0436.
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. doi:10.1080/13594320344000057
- Hobfoll, S. E. (2002) Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The Role of Follower in the Charismatic Leadership Process; Relationships and their Consequences. *Academy of Management Review*, vol. 30, nr. 1, s. 96-112.
- Hunter, J. E., Hunter, R. F., & Zeaman, D. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98. doi:10.1037/0033-2909.96.1.72
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluation Traits – Self-esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control and Emotional Stability –With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, nr. 1, s. 80-92.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J.C., Scott, B.A., & Rich, B. L., (2007). Self-efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, nr.1, s. 107-127.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Zedeck, S. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2008). Leadership. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior. Volume 1: Micro Approaches*. (Vol. 1, pp. 334-352). London: Sage Publications Ltd.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2000). Individual Difference in Work Motivation: Further Exploration of a Trait Framework. *Applied Psychology*, vol. 49, nr. 3, s. 470-482.
- Kark, R., Shamir B., & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, nr. 2, s. 246-255.

- Kark, R., & van Dijk, D. (2007). MOTIVATION TO LEAD, MOTIVATION TO FOLLOW: THE ROLE OF THE SELF REGULATORY FOCUS IN LEADERSHIP PROCESSES. *Academy of Management Review*, vol. 32, nr.2, s. 500- 528.
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A., & Bobko, P. (1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51. doi:10.1037/0021-9010.81.1.36
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 14(3), 49-55.
- 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), s. 202-220.
- Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2010). Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature (4ed). New York: McGraw-Hill International
- Lee, K., Allen, N. J., & Murphy, K. R. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142. doi:10.1037/0021-9010.87.1.131
- Lee, R., & Ashforth, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *J. Appl. Psychol.*, 81(2), 123-133.
- Liang, S.-G., & Chi, S.-C. S. (2013). Transformational leadership and follower task performance: The role of susceptibility to positive emotions and follower positive emotions. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 17-29. doi:10.1007/s10869-012-9261-x
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, nr. 4, s. 1006-1019, DOI:10.1037/0021-9010.92.4.1006
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odessey. *American Psychologist*, vol. 57, nr. 9, s. 705-717.

- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: the role of follower self-concept in the leadership/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75, s. 167-203.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi:10.1016/S1048-9843(96)90027-2
- Luszczynska, A., Gutierrez-Dona, B., & Schwarzer, R. (2005a). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, vol.40, nr. 2, s. 80-89.
- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005b). The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies. *The Journal of Psychology*, vol. 139, nr. 5, s. 439-457.
- Luszczynska, A., & Schwarzer, R. (2005). Social Cognitive Theory. (Ed. Conner, M. & Norman, P.) i *Predicting Health Behaviour: Research and Practice with Social Cognition Models*, 2, kap. 4, s.127-169).
- Luthans, F., Yousseff, C. M., & Avolio, B. L. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, s. 737-748.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills and values determine what people do. *American Psychologist* vol. 40, nr. 7, s. 812-825.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., Cudeck, R., & Schmitt, N. (1994). A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505. doi:10.1037/0021-9010.79.4.493
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma*, 35-45.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419. doi:10.2307/257011

- Motowidlo, S. J., Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. doi:10.1037/0021-9010.79.4.475
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. doi:10.1207/s15327043hup1002\_1
- Ng, T. W. H. (2016). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*. doi:10.1016/j.leaqua.2016.11.008
- Ohly, S., Sonntag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary Studies in Organizational Research: An Introduction and Some Practical Recommendations. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79-93. doi:10.1027/1866-5888/a000009
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual* (5 ed.). Berkshire: McGraw Hill Education.
- Pan, S-Y., & Lin, K. J. (2015). Behavioral mechanism and boundary conditions of transformational process. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30, nr. 8, s. 970-985, DOI:10.1108/JMP-07-2013-0242
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M., & Bommer, W. H. (1995). Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 21(3), 422-470. doi: 10.1177/014920639502100303
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Podsakoff, N. B., & Lee, J-Y. (2003) Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, nr, 5, s.879-903.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual

- Performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227-235.  
doi:10.1177/0972262915597089
- Reis, H. T., & Galbe, S. L. (2000) Event-sampling and other methods for studying everyday experience. I Reis, H. T. & Judd, C. M. (Eds.) *Handbook of research methods in social and personality psychology*, s. 190-222. New York: Cambridge University Press.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. doi:10.1037/0021-9010.87.1.66
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, vol. 55, nr.1, 68-78.
- Røysamb, E., Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1998). Norwegian Version of the General self-efficacy Scale. <http://userpage.fu-berlin.de/~health/norway.htm>
- Salanova, M., Lorente L., Chambel, M. J., & Martinez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2, 2256- 2266.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*. (pp. 43-68). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Shamir, B., House, J. R., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.  
doi:10.1287/orsc.4.4.577
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. I Weinman, J., Wright, S., & Johnston, M. (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, s. 35–37. Windsor, England: NFER-NELSON.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships. *The Academy of Management Review*, vol. 32, nr. 1, s. 9-32
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are equal. The concept of SWE. I Leiter, M. P. & Bakker, A. B. (Eds). *Work engagement: Handbook of*



- essential theory and research*, s.25-38. New York: Psychology Press.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job Performance. In J. Barling & C. Cooper (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior. Volume 1: Micro Approaches*. (Vol. 1, pp. 427-447). London: Sage Publications Ltd.
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized Self Efficacy As a Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany. *Human Performance*, 10, 2, s. 171-192, DOI: 10.1207/s15327043hup1002\_7
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work- Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 124, nr. 2, s. 240-261.
- Stetz, T., Stetz, M., & Bliese, P. (2006). The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stressor–strain relationships. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 20(1), 49-59. doi:10.1080/02678370600624039
- Tenney, E. R., Poole, J. M., & Diener, E. (2016). Does positivity enhance work performance?: Why, when, and what we don't know. *Research in Organizational Behavior*, 36, 27-46. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.002>
- Timothy A. Judge, Annalies E. M. Van Vianen & Irene E. De Pater (2004) Emotion Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research. *Human Performance*, vol. 17, nr.3, s. 325-346, DOI: 0.1207/s15327043hup1703\_4
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.011
- Van Den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P., & De Witte, H. (2011). Does an intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands–Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 581-609. doi:10.1080/13594321003669053
- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, s. 825-856.

- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. doi:10.1080/19416520.2013.759433
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Bobko, P. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531. doi:10.1037/0021-9010.81.5.525
- Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., le Blanc, P. M., & van Emmerik, I. J. H. (2010). Regulatory focus at work; The moderating role of regulatory focus in the job demands-resources model. *Career Development International*, 15(7), 708-728. doi:10.1108/13620431011094096
- Walumbwa, F.O. Lawler, J. J., Avolio, B. J., Wang, P., & Shi, Kan (2005). Transformational Leadership and Work-Related Attitudes: The Moderating Effects of Collective and Self-Efficacy Across Cultures. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 11, nr. 3, s. 2-16.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, Individual Differences, and Work-related Attitudes. *A Cross-Culture Invetsigation. Applied Psychology: An International Review*, 56, 2, s. 212-230.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personel Psychology*, 61, s. 793-825.
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, s. 153–172.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S., & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research (Vol. 36, pp. 223). Thousand Oaks: SAGE PUBLICATIONS, INC.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601.

- Wofford, J. C., Whittington, J. L., & Goodwin, V. L. (2001). Follower Motive Patterns As Situational Moderators For Transformational Leadership Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, vol.8, nr. 2, s. 196-211.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demand-Resource Model. *International Journal of Stress Management*, vol. 14, nr. 2, s. 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.  
doi:10.1348/096317908X285633
- Yeo, G. B., & Neal A. (2006). An Examination of the Dynamic Relationship Between Self Efficacy and Performance Across Levels of Analysis and Levels of Specificity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, nr. 5, s. 1008-1101.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed. ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of the conceptual weaknesses in the transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, vol. 10, nr. 2, s. 285-305.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619. doi:10.1177/1059601108331242

## Appendiks

### Appendiks A – Alder og forsvarsgren

Spørsmålene er hentet fra det generelle spørreskjemaet og ble plottet i en egen SPSS-fil slik at det ikke var mulig å knytte svarene opp mot kadettens individuelle kode.

<b>I</b>	Hva er din alder?	.... År
<b>II</b>	Hva er din forsvarsgren?	

### Appendiks B – Kjønn

Dette spørsmålet er også hentet også fra det generelle spørreskjemaet.

<b>I</b>	Hva er ditt kjønn?	<input type="checkbox"/> Mann <input type="checkbox"/> Kvinne
----------	--------------------	--

### Appendiks C – Trekk self-efficacy

Trekk self-efficacy ble målt med følgende ledd.

		Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
<b>40</b>	Jeg er trygg på at jeg kan håndtere uventede hendelser på en effektiv måte	1	2	3	4	5
<b>41</b>	Takket være ressursene mine så vet jeg hvordan jeg skal takle uventede situasjoner	1	2	3	4	5
<b>42</b>	Når jeg møter et problem, så finner jeg vanligvis en løsning på det	1	2	3	4	5
<b>43</b>	Samme hva som måtte hende meg så er jeg som oftest i stand til å håndtere det	1	2	3	4	5

### Appendiks D – Kadettens daglige jobbprestasjon

Kadettens daglige jobbprestasjon ble målt med følgende ledd. De fire første leddene måler oppgaveprestasjon, mens de fire siste leddene måler kontekstuell prestasjon.

## TRANSFORMERENDE LEDELSE, JOBBPRESTASJON OG SELF-EFFICACY

		Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
1	På dagens vakt har kadetten fullført forpliktelser som han/hun har blitt tildelt på en tilstrekkelig måte	1	2	3	4	5
2	På vekten har kadetten fullført forpliktelsene som er spesifisert i hans/hennes jobbeskrivelse	1	2	3	4	5
3	I løpet av vekten har kadetten gjort de oppgavene som er forventet av han/henne	1	2	3	4	5
4	I løpet av vekten har kadetten innfridd de formelle kravene i jobben sin	1	2	3	4	5
5	Kadetten har hjulpet andre som har hatt stor arbeidsbyrde	1	2	3	4	5
6	Kadetten har tatt seg tid til å lytte til andre kollegers problemer og bekymringer	1	2	3	4	5
7	Kadetten har vist personlig interesse for andre på jobben	1	2	3	4	5
8	Kadetten har videreformidlet informasjon til sine kolleger	1	2	3	4	5

### Appendiks E – Daglig opplevelse av transformerende ledelse

Transformerende ledelse ble målt med følgende ledd.

	I løpet de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt....	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
1	Formidlet en klar og optimistisk visjon om fremtiden	1	2	3	4	5
2	Forholdt seg til mannskapet som enkeltindivid, støttet og oppmuntret deres utvikling	1	2	3	4	5
3	Har oppmuntret og anerkjent mannskapet	1	2	3	4	5
4	Fremmet tillit, engasjement og samarbeidsånd blant mannskapet	1	2	3	4	5
5	Oppfordret til å tenke på problemstillinger på nye måter og utfordret eksisterende antagelser	1	2	3	4	5
6	Vært tydelig på sine verdier og praktisert i tråd med det som uttrykkes	1	2	3	4	5
7	Frambragt stolthet og respekt i andre og inspirert gjennom å fremstå som svært kompetent	1	2	3	4	5

