

Tohendig ledelse og daglig arbeidsengasjement i en militær operativ kontekst: Den modererende rollen til promotion-fokus og prevention-fokus

En kvantitativ dagbokstudie blant norske sjøkrigsskolekadetter

Ingrid Lindborg Flatebø og Ane Tempelhaug



MAPSYK345

Masterprogram i psykologi

Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi

ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

VÅR 2021

Antall ord: 16620

Veileder: Jørn Hetland, Institutt for samfunnspsykologi

Abstract

It is well-documented that leadership behavior is important for the employee's work engagement. Studies have continuously examined which elements in the leadership behavior that contributes to maintaining and increasing employee's work engagement. This study examines how elements in ambidextrous leadership on a daily level, opening- and closing leadership behavior, as well as the interaction between them, can contribute to daily work engagement. Furthermore, the study examines whether employee's regulatory focus, promotion- and prevention-focus, positively moderates this relationship. The study was conducted during an operative mission, where marine cadets filled out questionnaires for 20 days. The cadets also filled out a general questionnaire prior to the mission, that measured relative, stable personal characteristics. The results support that both a daily opening- and daily closing leadership behavior is positively related to daily work engagement, while the hypothesized interactional effect between the two leadership behaviors is not supported. The study further indicates that the expected match between regulatory focus and leadership behavior does not result in a stronger daily work engagement. However, the study shows that a mismatch between leadership behavior and regulatory focus leads to a weaker daily work engagement. Conclusions drawn from the study are that two of the components in ambidextrous leadership on a daily level, is positively related to daily work engagement, and where the regulatory focus does not match the leadership behavior, the daily work engagement will weaken.

Keywords: ambidextrous leadership, work engagement, promotion- and prevention-focus, quantitative diary study

Sammendrag

Det er veldokumentert at lederes atferd er viktig for arbeidstakeres engasjement i arbeidet. Studier har stadig undersøkt hvilke elementer i lederes atferd som bidrar til å opprettholde, og øke, arbeidstakeres engasjement. Inneværende studie undersøker hvordan elementer i tohendig ledelse på et daglig nivå, en åpnende- og en lukkende lederatferd, samt vekslingen mellom dem, kan bidra til daglig arbeidsengasjement. Videre undersøkes det hvorvidt regulatorisk fokus, promotion- og prevention-fokus, modererer dette forholdet. Studien ble gjennomført i en operativ arbeidskontekst, der kadetter fylte ut spørreskjemaer i 20 dager. Det ble også fylt ut et generelt spørreskjema i forkant av oppdraget som kartla kadettene relativt stabile personlighetstrekk. Resultatene støtter at både en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. Det ble ikke funnet støtte for at den aktive vekslingen mellom lederatferdene er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. Studiens resultater indikerer videre at det antatte samsvaret mellom regulatorisk fokus og lederatferd ikke resulterer i et sterkere daglig arbeidsengasjement. Studien bekrefter derimot antakelsen om at et manglende samsvar mellom lederatferd og regulatorisk fokus fører til et svakere daglig arbeidsengasjement. Konklusjoner vi kan trekke fra studien er at to av komponentene i tohendig ledelse på et daglig nivå, er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. Videre kan vi konkludere med at der det regulerende fokuset ikke er sammenfallende med lederatferden, svekkes det daglige arbeidsengasjementet.

Nøkkelord: tohendig ledelse, arbeidsengasjement, promotion- og prevention-fokus, kvantitativ dagbokstudie

Forord

En krevende og lærerik prosess har kommet til sin slutt. Vi føler oss heldige som har fått skrevet om et felles interessefelt, og leverer stolt inn vårt bidrag til forskningsfeltet. Vi vil takke hverandre for et godt samarbeid og gode diskusjoner underveis. Det har også vært viktig for oss å ha god støtte fra familie og venner, og føler oss takknemlige for å ha dem, spesielt i en tid der samfunnet er preget av en pandemi.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Jørn Hetland som har gitt oss gode råd, tilbakemeldinger og støtte i arbeidet med masteroppgaven. Vi er heldige som har hatt en dyktig veileder som har vært oppriktig interessert i vårt viktige arbeid. Vi vil også rette en stor takk til Sjøkrigsskolen i Bergen for tilgangen til datamaterialet vi har basert studien på. Det har vært kjekt og interessant å samarbeide med dem, spesielt gjennom å få tilliten til å anvende kunnskapen vi har opparbeidet oss gjennom studieløpet, ved å delta på en teamseanse på Sjøkrigsskolen.

Bergen, 25. mars 2021

Ingrid Lindborg Flatebø og Ane Tempelhaug

Innholdsfortegnelse

Introduksjon	1
<i>Studiens kontekst og design.....</i>	<i>2</i>
Teoretisk rammeverk.....	3
<i>Åpnende og lukkende elementer i lederatferd</i>	<i>3</i>
<i>Tohendig ledelse.....</i>	<i>4</i>
<i>Arbeidsengasjement</i>	<i>6</i>
<i>Tohendig ledelse og daglig arbeidsengasjement.....</i>	<i>7</i>
Daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement.....	7
Daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement	9
Samvariasjon mellom daglig åpnende- og daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement	11
<i>Selvregulerende fokus' betydning for daglig arbeidsengasjement</i>	<i>13</i>
Promotion- og prevention-fokus	14
Samsvar mellom lederatferd og regulatorisk fokus.....	15
Manglende samsvar mellom lederatferd og regulatorisk fokus	18
Metode	20
<i>Prosedyre og utvalg.....</i>	<i>20</i>
<i>Måleinstrumenter.....</i>	<i>21</i>
<i>Måleinstrumenter på personnivå</i>	<i>21</i>
Promotion- og prevention-fokus	21
<i>Daglige måleinstrumenter</i>	<i>22</i>
Daglig arbeidsengasjement.....	22
Daglig åpnende lederatferd	22
Daglig lukkende lederatferd.....	22
<i>Etikk og databehandling.....</i>	<i>23</i>
<i>Analyse</i>	<i>23</i>
Resultater.....	24
<i>Deskriptiv statistikk.....</i>	<i>24</i>
<i>Flernivåanalyser</i>	<i>25</i>
Diskusjon	30
<i>Daglig variasjon i arbeidsengasjement</i>	<i>30</i>
<i>Sammenhengen mellom daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement</i>	<i>30</i>
<i>Sammenhengen mellom daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement</i>	<i>32</i>
<i>Lederes aktive veksling mellom daglig åpnende- og daglig lukkende lederatferd, og konsekvenser av vekslingen for daglig arbeidsengasjement</i>	<i>33</i>
<i>Promotion-fokus som moderator mellom daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement</i>	<i>34</i>
<i>Prevention-fokus som moderator mellom daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement.....</i>	<i>35</i>
<i>Promotion-fokus som moderator mellom daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement</i>	<i>36</i>
<i>Prevention-fokus som moderator mellom daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement</i>	<i>37</i>

<i>Metodiske betraktninger</i>	38
<i>Teoretiske implikasjoner</i>	39
<i>Praktiske implikasjoner</i>	40
<i>Fremtidig forskning</i>	42
Konklusjon	43
Litteraturliste	44
Appendiks	52

Figuroversikt

Figur 1. Integrert modell for studiens hypoteser.	20
Figur 2. Interaksjonsplott: sammenhengen mellom daglig arbeidsengasjement og prevention-fokus på dager med høy og lav lukkende lederatferd.	27
Figur 3. Interaksjonsplott: sammenhengen daglig arbeidsengasjement og promotion-fokus på dager med høy og lav lukkende lederatferd.	29

Tabelloversikt

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom studiens variabler.....	25
Tabell 2. Flernivåestimater for prediksjon av daglig arbeidsengasjement	26

Introduksjon

Ledere blir av mange pekt på som en av de viktigste faktorene på arbeidsplassen (Breevaart et al., 2014b; Hetland, 2013). Ledere er sentrale for å blant annet skape trivsel, kreativitet, konkurransedyktighet og arbeidsengasjement (Hetland, 2013). Ledere skal skape situasjoner der arbeidstakere får utfolde seg, men de skal samtidig sette rammer, og retningslinjer, for hva som skal gjøres, og hvordan arbeidet skal gjennomføres. Dette betyr at en utfordring for ledere er å finne en balanse mellom å ha en åpnende funksjon som stimulerer til vekst, samt en lukkende funksjon som sørger for iverksettelse, og utførelse av arbeid. Forfatterne i inneværende studie antar at lederes evne til å utøve en åpnende-, samt en lukkende funksjon, bidrar til arbeidstakeres engasjement i arbeidet.

Arbeidsengasjement er en sinnstilstand som medfører energi, entusiasme og fokus i arbeidet (Reina-Tamayo et al., 2017). Arbeidsengasjement kan kobles til en rekke positive utfall, både for organisasjoner og for arbeidstakere ettersom engasjerte arbeidstakere yter bedre og er mer tilfredse med sitt arbeid (Schaufeli & Bakker, 2010). Arbeidsengasjement kan fluktuere fra en dag til en annen, samt fra en situasjon til en annen (Reina-Tamayo et al., 2017), og beskriver energien og motivasjonen arbeidstakere har på et gitt tidspunkt. I denne studien undersøkes det om komponentene i tohendig ledelse, daglig utøvelse av en åpnende- og en lukkende lederatferd, samt samvariasjonen mellom dem, er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement blant kadetter i en operativ arbeidskontekst.

Forskning har demonstrert at ledelse oppstår i et samspill mellom ledere og arbeidstakere (Hamstra et al., 2014), og at begge parter er aktive i ledelsesprosessen (Zhu et al., 2009). Inneværende studie undersøker videre om karakteristika ved kadetter ytterligere forsterker eller svekker det daglige arbeidsengasjementet, og skiller i denne sammenheng mellom to regulerende fokus; promotion- og prevention-fokus. Arbeidstakere som har et promotion-fokus engasjeres i større grad av ledere som vektlegger autonomi og utvikling (Higgins et al., 1994), mens arbeidstakere som har et prevention-fokus engasjeres i større grad i trygge og stabile rammer (Lieberman et al., 1999). I inneværende studie antas det at et samsvar mellom kadettens regulatoriske fokus, og opplevd lederatferd, styrker det daglige arbeidsengasjementet, mens et manglende samsvar bidrar til å svekke det daglige arbeidsengasjement.

Kadettens operative arbeidshverdag har et veldig variert innhold. Enkelte dager er forutsigbare og preges av rutinearbeid som for eksempel skolearbeid og vaktjeneste. Andre dager er i mindre grad forutsigbare og uforutsette hendelser oppstår, som for eksempel dårlig

vær, eller øvelser som kadettene er uvitende om på forhånd. Evner den nærmeste lederen å tilpasse atferden sin ut fra hva som er hensiktsmessig i en gitt situasjon, kan det bidra til å opprettholde arbeidsengasjement. Dette kan gjøres ved å utøve en åpnende lederatferd, der lederne stimulerer kadettene til å tenke nytt og være kreative, eller gjennom en lukkende lederatferd, der lederne er tydelige og korrigerer arbeidsutførelsen. Samsvar, eller manglende samsvar, mellom ledes atferd, og kadettens regulatoriske fokus, antar vi ytterligere forsterker eller svekker kadettens daglige arbeidsengasjement. Studiens formål er todelt. Studien undersøker om daglig utøvelse av en åpnende- og en lukkende lederatferd, samt samvariasjonen mellom dem, er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. Videre undersøkes det hvorvidt kadettens regulatoriske fokus, herunder promotion- og prevention-fokus, styrker eller svekker de antatte sammenhengene mellom en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd, og daglig arbeidsengasjement.

Studiens kontekst og design

Studiens deltakere er kadetter fra Den Norske Sjøkrigsskolen. Kadettene seilte mellom Bergen og New York med KNM Stasraad Lehmkuhl vinteren/våren 2020. På operative oppdrag oppstår det ofte uforutsette hendelser og arbeidskrav, slik som tidspress, vanskelige arbeidsoppgaver og skiftende vær. I operative situasjoner er god ledelse essensielt fordi konteksten skiller seg fra vanlige ledelsessituasjoner ettersom liv og helse er i fare (Olsen & Eid, 2015). Seilasen er en del av den obligatoriske lederutdanningen kadettene gjennomgår i regi av Den Norske Sjøkrigsskolen. I løpet av oppdraget er kadettene delt inn i ni ulike lag hvor de bytter på å ha lederansvar innad i laget. Dette fører til at den enkelte kadett er leder noen dager, og underordnet andre dager. Av betydning for inneværende studie vil dette medføre at det kan være store forskjeller mellom lederatferden de opplever fra sin nærmeste leder fra en dag til en annen.

Innenfor forskningsfeltet i arbeids- og organisasjonspsykologi benyttes ofte tversnittstudier og longitudinelle studier (Ohly et al., 2010). Det er flere begrensninger knyttet til denne typen studier. I longitudinelle- og tversnittstudier er det ikke mulig å undersøke daglige fluktuasjoner. I tillegg er det problematisk å si noe sikkert om ledelsesprosesser, og hvordan arbeidsengasjement varierer i tråd med lederstil over tid. Flere studier har vist at psykologiske konsepter er dynamiske og påvirkes av tid og situasjon (Shamir, 2011), og det er dermed viktig å anvende et forskningsdesign som egner seg til å fange opp denne dynamikken. Ved å benytte kvantitative dagbokstudier er det mulig å studere dynamiske prosesser på en bedre måte enn det man gjør med en mer statisk designet studie. Dette forutsetter at man har nok målepunkter til å fange opp daglige fluktuasjoner. Ettersom

inneværende studie har tilstrekkelig antall målepunkter, kan studien fange opp variasjoner i for eksempel lederatferd, og konsepter som engasjement. I denne studien er vi interessert i hvordan daglig utøvelse av ledelse henger sammen med daglig arbeidsengasjement. I tillegg til daglige målinger har vi målt de stabile personlighetstrekkene til kadettene. Dermed kan vi undersøke hvordan de stabile trekkene påvirker fenomener som varierer fra dag-til-dag, og i løpet av én og samme dag. Dette gir informasjon om hvordan individer responderer forskjellig i ulike situasjoner (Hox et al., 2017).

Teoretisk rammeverk

Åpnende og lukkende elementer i lederatferd

Ledere har en sentral og viktig rolle i organisasjoner. Ledelse er komplekst, og innebærer å innfri organisasjonens mål, samt ivareta menneskene som befinner seg på arbeidsplassen. Ledelse handler om et individs evne og ferdigheter til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess i organisasjonen (House et al., 2013). For å være en god leder er tilpasningsevne avgjørende. Evnen til å veksle mellom ulike atferder, for å overholde organisasjonens interesser og imøtekomme arbeidstakernes behov, er en essensiell lederoppgave. Dyktige ledere evner å stimulere til vekst gjennom å ha en åpnende lederatferd, samtidig som de har en lukkende funksjon, som resulterer i at arbeid iverksettes og fullføres.

Hvordan en åpnende- og en lukkende lederatferd utøves, virker inn på arbeidsgrupper, samt individer på arbeidsplassen. Noen ledere har i større grad en lukkende funksjon, mens andre har en mer utpreget åpnende funksjon. Vektlegges for eksempel en åpnende lederatferd får arbeidstakerne større spillerom og innflytelse i arbeidshverdagen (Rosing et al., 2011). Er det i større grad en lukkende lederatferd som utøves, preges arbeidshverdagen av mer regler og prosedyrer (Rosing et al., 2011). Ledere utøver ikke utelukkende en av atferdene, men har elementer fra begge. Det er hensiktsmessig å skille mellom ledelse og administrasjon i denne sammenheng. Ledelse dreier seg om å utvikle og formulere strategier og planer (Northouse, 2019), her kan vi trekke paralleller til en åpnende lederatferd. Administrasjon er å iverksette planer på en effektiv måte og se til at regler og rutiner blir fulgt opp (Northouse, 2019), dette kan vi se i tråd med en lukkende lederatferd. Vi antar at utøvelse av en åpnende- og en lukkende lederatferd ikke bare varierer over lengre tid, men over kortere tidsspenn, som fra en dag til en annen, samt i løpet av én og samme dag. Videre vil noen lederstiler legges frem for å eksemplifisere hvordan ledere kan ha åpnende- og lukkende elementer i sin atferd.

Transformasjonsledelse er en lederstil som fokuserer på lederstøtte og viktigheten av ansattes indre motivasjon (Hetland, 2013), og enkelte studier viser korrelasjoner mellom transformasjonsledelse og en åpnende lederatferd (Zacher et al., 2014). Transformerende ledere anses å ha en åpnende funksjon når de for eksempel formidler en visjon som vektlegger læring og utvikling (Zacher et al., 2014). Breevaart et al. (2014b) har gjennomført en lignende studie, som inneværende studie, på en tidligere seilas. Studien viste at én og samme leders daglige utøvelse av transformasjonsledelse virket positivt inn på arbeidstakeres daglige arbeidsengasjement. Dette er interessant for vår studie ettersom vi ønsker å undersøke om daglig utøvelse av en åpnende lederatferd er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. Om en åpnende funksjon er optimal vil avhenge av konteksten organisasjonen opererer i. Betingelsene endrer seg stadig i en militær kontekst, og uforutsette hendelser oppstår, noe som medfører at utfordringer ikke alltid kan løses likt. Operative lag befinner seg ofte i pressede situasjoner der suksess og effektivitet avhenger av å fatte beslutninger raskt (Espevik et al., 2018). Ledere bør ha en åpnende lederatferd som tillater, og fremmer, selvstendig tankegang hos kadettene, slik at de uforutsette situasjonene som oppstår håndteres på hensiktsmessige måter.

Instrumentell ledelse, på den andre siden, kan anses som en lukkende lederstil som i større grad korrigerer- og overvåker arbeidstakere (Antonakis & House, 2014). Slik korrigering og overvåking kan også anses å være hensiktsmessig i operative situasjoner. Skader og ulykker som oppstår på avanserte fartøy, skyldes i hovedsak menneskelig svikt (Stensvold, 2012). I slike kontekster er det et ekstra behov for standardiserte sikkerhetsprosedyrer for å forsikre seg om at sikkerheten opprettholdes, og således forebygge for at ulykker finner sted. Lederstiler bør ha elementer av både åpning og lukking, og disse bør kombineres for å imøtekomme kravene som foreligger i miljøet. Antakelsen vår er at en veksling mellom en åpnende- og en lukkende lederatferd er nødvendig i en operativ sammenheng, ettersom det medfører både stabilitet og fleksibilitet. Inneværende studie presenterer en relativt ny lederstil der lederen aktivt veksler mellom en åpnende- og en lukkende lederatferd. Denne lederstilen refereres til som tohendig ledelse.

Tohendig ledelse

Til tross for at mange forskere har omtalt at ledere både har en åpnende- og en lukkende funksjon, er det overraskende få studier som har undersøkt en aktiv veksling mellom de to funksjonene. Tohendig ledelse stammer opprinnelig fra teori og empiri på organisatorisk tohendighet (Alghamdi, 2018). Teorien om organisatorisk tohendighet går ut på at langsiktig utvikling, og suksess, avhenger av organisasjoners evne til å unytte eksisterende viten, samt å

utforske nye muligheter (Birkinshaw & Raisch, 2008; Revang & Olaisen, 2014).

Organisasjoner nyttemaksimerer de nåværende ressursene, samtidig som den utvikler nye arbeidsmetoder, og kompetanser, for å tilpasse seg de stadige endringene som foreligger i omgivelsene. Det er viktig at organisasjoner har fokus på både driftsprosesser, samt fornyelsesprosesser (Revang & Olaisen, 2014), for å være stabile og fleksible. Organisasjonen må håndtere spenningen mellom å være undersøkende og omstillingsdyktig, samtidig som den har fokus på å få mest mulig utbytte av de nåværende ressursene. Denne tankegangen dannet utgangspunktet for forskning på tohendig ledelse.

Tohendig ledelse består av tre elementer. For det første evner lederen å anvende en åpnende lederatferd der det tilrettelegges for at arbeidstakere kan ha en utforskende atferd (Rosing et al., 2011). Dette innebærer for eksempel å gi arbeidstakerne større spillerom i utførelsen av arbeidsoppgaver. For det andre evner lederen å utøve en lukkende lederatferd, som i større grad er en kontrollerende lederform, der lederen setter tydelige rammer for arbeidet, og har et fokus på å utnytte de eksisterende ressursene. For det tredje evner lederen å veksle mellom både en åpnende- og en lukkende atferd, etter det som kreves i situasjonen (Alghamdi, 2018; Rosing et al., 2011).

Selv om tohendig ledelse er et relativt nytt begrep, eksisterer det allerede noe forskning på lederstilen. Rosing et al. (2011) var blant de første som forsket på tohendig ledelse, og fant at tohendig ledelse er positivt relatert til innovasjon. I tråd med dette fant også Alghamdi (2018) at innovativ ytelse blant arbeidstakerne var høyere der lederen utøvde både en åpnende- og en lukkende atferd. Zacher og Wilden (2014) utførte en kort dagbokstudie, som ble publisert som en forskningsnotis, og fant at kombinasjonen av en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd førte til høyere selvrapporert innovativ ytelse på et daglig nivå. Dette er særlig relevant for vår studie ettersom vi også undersøker komponentene i tohendig ledelse på et daglig nivå, men med arbeidsengasjement som utfallsvariabel. Vi antar videre at tohendig ledelse er en hensiktsmessig lederstil i operative kontekster. På enkelte dager, eller i løpet av én og samme dag, kreves det at kadettene stimuleres til å ta selvstendige avgjørelser, for å imøtekomme ulike krav og utfordringer. På andre dager, eller i andre situasjoner, må lederen ha en lukkende funksjon for å sikre at regler overholdes, og at arbeid fullføres. Det eksisterer etter forfatternes kjennskap ingen studier som eksplisitt har forsket på om komponentene i tohendig ledelse på et daglig nivå, er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. Dette er noe vi ønsker å undersøke, og bidra med i forskningsfeltet.

Arbeidsengasjement

Arbeidsengasjement defineres av Schaufeli et al. (2006) som en positiv, tilfredsstillende, arbeidsrelatert sinnstilstand bestående av de tre underliggende dimensjonene; vigør, dedikasjon og absorpsjon (Schaufeli et al., 2006). Vigør er en tilstand der individer er opplagt og har energi i arbeidet. Dedikasjon handler om hvor mye individer er investert i arbeidet, og absorpsjon er en opplevelse av å være oppslukt og revet med i arbeidet (Schaufeli, 2002). Arbeidsengasjement kan kobles til en rekke positive utfall, både for organisasjoner og for arbeidstakere (Schaufeli & Bakker, 2010). Arbeidsengasjement kan blant annet bidra til høy kundetilfredshet, økt produktivitet, samt profitt for organisasjoner (McShane & Von Glinow, 2018). På den andre siden rapporterte *State of the Global Workplace* (2017) at lavt arbeidsengasjement kan medføre fravær, høyere turnover, lave ytelser og destruktiv medarbeideratferd. Arbeidsengasjement er også viktig på individnivå ettersom det er positivt for arbeidstakeres helse og velvære (Schaufeli & Bakker, 2010). En viktig del av ledervirket er derfor å skape forhold hvor arbeidstakere opprettholder arbeidsengasjement.

En rekke psykologiske variabler som emosjoner, holdninger og atferd har vist seg å være dynamiske, og kan variere i relativt stor grad avhengig av situasjon, og er dermed noe som kan variere fra dag-til-dag (Breevaart et al., 2014b). Arbeidsengasjement er nettopp en slik dynamisk variabel, og beskriver energien og motivasjonen arbeidstakere har på et gitt tidspunkt. Tidligere studier har i mindre grad undersøkt daglige fluktuasjoner i arbeidsengasjement, og har betraktet arbeidsengasjement som noe som er relativt stabilt og statisk (Reina-Tamayo et al., 2017). Reina-Tamayo et al. (2017) hevder at dette ikke er en hensiktsmessig innfallsvinkel til engasjement. Reina-Tamayo et al. (2017) har sett på hvordan arbeidsengasjement fluktuerer fra en dag til en annen, og i løpet av én og samme arbeidsdag. Dette kalles episodisk engasjement. Det dynamiske aspektet ved arbeidsengasjement er noe som gjør det distinkt fra andre begreper som for eksempel jobbtilfredshet, som i større grad er en statisk, og generell positiv holdning til jobben. Arbeidsengasjement kan innebære større og raskere atferdsendringer enn jobbtilfredshet, ettersom jobbtilfredshet refererer delvis til en generell vurdering av jobben (Einarsen et al., 2011). Dette underbygger antakelsen vår om at jobbtilfredshet varierer i mindre grad enn arbeidsengasjement. Karakteristika ved aktivitetene som arbeidstakere utfører, varierer i løpet av en arbeidsdag, og virker således inn på variasjoner i arbeidsengasjementet (Reina-Tamayo et al., 2017). Daglig fluktusjon i arbeidsengasjement påvirkes blant annet av daglige variasjoner i tilgangen på jobb- og

personlige ressurser (Bakker, 2014; Reina-Tamayo et al., 2017). Leders atferd kan betraktes som en ressurs, og blir derfor også sentralt i å opprettholde det daglige arbeidsengasjementet.

Operative oppdrag vil over lengre tid oppleves som fysisk og mentalt krevende. Over tid kan for eksempel arbeidsoppgaver oppleves å bli standardiserte og kjedelige, og det kan være vanskelig å opprettholde fokus og engasjement i arbeidet. Når engasjementet i arbeidet synker kan det medføre at arbeidsmoralen og prestasjoner således reduseres. For Sjøforsvaret vil det å opprettholde arbeidsengasjement på operative oppdrag derfor være viktig for blant annet sikkerheten ombord, og kadettene psykiske og fysiske helse. Ledere må være bevisst hvordan deres atferd virker inn på kadettene arbeidsengasjement. Inneværende studie antar at på enkelte dager er det i større grad en åpnende lederatferd som fører til arbeidsengasjement, mens på andre dager er det en lukkende lederatferd som bidrar til arbeidsengasjement. Dette har blant annet sammenheng med at dager i stor grad varierer, og at ulike arbeidskrav krever ulik tilrettelegging fra lederen. Vi antar at komponentene i tohendig ledelse på et daglig nivå, altså en åpnende- og en lukkende atferd, samt samvariasjonen mellom dem, virker inn på det daglige arbeidsengasjementet. Dette har til vår kjennskap ikke blitt forsket på tidligere, noe som gjør at denne studien kan bidra til ny innsikt i daglig arbeidsengasjement.

Tohendig ledelse og daglig arbeidsengasjement

Daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. En åpnende lederatferd er et av de tre sentrale elementene i tohendig ledelse, og studien ønsker i hypotese 1 å undersøke om en daglig åpnende lederatferd bidrar til å øke det daglige arbeidsengasjementet til kadettene. En åpnende lederatferd innebærer blant annet å stimulere til en eksplorerende atferd hos ansatte. De ansatte oppmuntres av lederen til å eksperimentere, bruke alternative metoder, og utfordre organisasjonens nåværende systemer (Rosing et al., 2011). Det er aksept for å gjøre feil, og ansatte motiveres til å ta risiko. Ledere som utøver en åpnende lederatferd tilrettelegger for medbestemmelse, selvstendig refleksjon, og gir arbeidstakere muligheter til å påvirke sin egen arbeidshverdag (Rosing et al., 2011). Dette kan ledere gjøre ved å for eksempel gi arbeidstakere mulighet til å tenke og handle selvstendig i løpet av arbeidsdagen, og på den måten tilrettelegge for, og gi tillatelse til, at arbeidstakere finner egne måter og metoder for utførelse av arbeid. Et sentralt element i en åpnende lederatferd er nettopp det at arbeidstakerne i større grad fristilles. Tidligere forskning viser at medbestemmelse medfører glede for mange arbeidstakere, og er således en viktig faktor for å skape arbeidsengasjement (Hetland, 2013).

Selvbestemmelsesteorien, utviklet av Deci og Ryan (1991), hevder at det eksisterer tre basale psykologiske behov, og at disse er universale nødvendigheter for menneskelig vekst,

integritet og helse. Autonomi er ett av de tre basale psykologiske behovene, og forskning viser at der arbeidstakere får stor grad av autonomi, gir det utslag i økt arbeidsengasjement (Hetland, 2013). Oppfyllelsen av autonomibehovet antar vi særlig blir tilfredsstilt i situasjoner der arbeidsgiveren utøver en åpnende lederatferd. Autonomi handler om en persons ønske eller trang til å bestemme over seg selv, og i den sammenheng ha innflytelse på sin egen arbeidshverdag (Hetland & Hetland, 2011). Autonomibehovet blir tilfredsstilt når mennesker opplever at deres egne preferanser, interesser og ønsker ligger bak handlingene de utfører (Hetland, 2013; Hetland & Hetland, 2011). En dagbokstudie utført av Breevaart et al. (2014b) viste at det eksisterer store daglige variasjoner i opplevd autonomi blant arbeidstakere, og at autonomi er noe som varierer fra dag-til-dag, og i løpet av en arbeidsdag. Ettersom opplevd autonomi er noe som varierer i løpet av en dag, kan det da også tenkes at det som tilfredsstiller behovet for autonomi, altså en åpnende lederatferd, er noe som varierer.

I dagens arbeidsliv er det særlig viktig å imøtekomme arbeidstakeres autonomibehov for å opprettholde motivasjon, og engasjement, i arbeidet (Brochs-Haukedal, 2011). En måte å gjøre dette på er å la arbeidstakerne lede seg selv. Selvledelse har stadig fått økt oppmerksomhet, og går ut på at arbeidstakere tar personlig ansvar for resultatet av sin arbeidsinnsats, og overvåker egen fremdrift (Breevaart et al., 2014a; Brochs-Haukedal, 2011). Selvledelse bidrar til å øke indre motivasjon, hvor arbeidstakere engasjeres av arbeidet i seg selv, og ikke av ekstern belønning av utført arbeid (Brochs-Haukedal, 2011). Indre motivasjon forstås som en form for åpen og aktiv eksplorering av arbeidsoppgaver (Brochs-Haukedal, 2011), hvor aktivitetene er belønning i seg selv, og noe som genererer indre motivasjon. Enkelte forklarer dette ut ifra at det gir arbeidstakere en opplevelse av mestring, kompetanse og kontroll, og at dette dekker behov for vekst og selvaktualisering (Brochs-Haukedal, 2011). Vi antar at ledere som har en åpnende lederatferd blant annet vektlegger egenmotivasjon og selvledelse, ettersom de legger til rette for, og tillater, at arbeidstakerne selv tar ansvar for arbeidet sitt. Tilliten og spillerommet arbeidstakerne får, medfører engasjement i arbeidet. Breevaart et al. (2014a) har i sin studie sett på både selvledelse og arbeidsengasjement som noe som kan fluktuere. Breevaart et al. (2014a) demonstrerte at daglig selvledelse er positivt relatert til daglig engasjement, der det er tilgang på daglige ressurser. Ettersom vi antar at kadettene blir engasjert på dager der den nærmeste lederen utøver en åpnende lederatferd, er funnet til Breevaart et al. (2014a) med på å støtte oppunder vår antakelse.

Dager der kadettene opplevde at den nærmeste lederen utøvde en åpnende lederatferd ved å gi rom for medbestemmelse, og fleksibilitet i utøvelsen av arbeidet, er det naturlig å

anta at det resulterte i daglig arbeidsengasjement. Arbeidsoppgaver som for eksempel å vaske dekk og stå på utkikkspost kan oppleves repetitive og monotone oppgaver. Dersom kadettene her fikk spillerom til å tenke og handle selvstendig gjennom å finne egne metoder, ha medbestemme i arbeidet, og opplevde et fravær av overvåkning fra lederen, er det intuitivt å anta at fleksibiliteten de fikk bidro til å øke arbeidsengasjementet. Basert på overnevnt teori og empiri er det relevant å undersøke om en daglig åpnende lederatferd predikerer daglig arbeidsengasjement. Studien har derfor følgende hypotese:

Hypotese 1: Daglig utøvelse av en åpnende lederatferd er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement.

Daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. En grunnleggende antakelse i inneværende studie er at også det andre elementet i tohendig ledelse, en lukkende lederatferd på et dagnivå, kan resultere i daglig arbeidsengasjement. En lukkende lederatferd involverer handlinger som fokuserer på å redusere variasjon i ansattes atferd (Rosing et al., 2011). Eksempler på slik atferd kan være at ledere etablerer faste rutiner og forsikrer seg om at regler etterleves. Andre elementer som kan inngå i en lukkende lederatferd er at lederen overvåker at mål oppnås, og korrigerer atferd der det er nødvendig (Rosing et al., 2011). Ledere med en lukkende atferd sørger for iverksettelse av arbeid, og sikrer at arbeid fullføres. Når ledere for eksempel etablerer rutiner og benytter korrigerende tiltak er det i tråd med en lukkende lederatferd. Dette kan lederen gjøre ved å for eksempel benytte seg av sjekklister og tidtaking, eller ved bruk av belønning. En lukkende lederatferd kan således medføre en predikerbar arbeidssituasjon der arbeidstakerne vet hva som forventes av dem. Slik lederatferd kan resultere i arbeidsengasjement der det er behov for oppfølging og rettleiding. Det er, til forfatterens kjennskap, lite forskning knyttet til en lukkende lederatferd på et daglig nivå. Inneværende studie underbygger antakelsen generelt på teori som viser hvordan lederstiler som innehar lukkende elementer kan bidra til daglig arbeidsengasjement.

Arbeidstakere som opplever at lederen gir retningslinjer og er oppmerksom, kan føle på en trygghet og tilhørighet til sin leder. Opplevelsen av tilhørighet er i likhet med autonomi, et basalt psykologisk behov, og bidrar til å øke arbeidstakeres engasjement (Hetland, 2013). Vår antakelse er at behovet for tilhørighet særlig blir dekket gjennom utøvelsen av en daglig lukkende lederatferd, og således bidrar til en økning i kadettens arbeidsengasjement. Hele livet er mennesker avhengig av andre for å overleve og fungere. Fellesskap er viktig for å sikre positiv atferd og gode prestasjoner (Hetland, 2013). Bowlbys (1969) tilknytningsteori omhandler viktigheten av å danne og opprettholde gode relasjoner til andre mennesker. Behovet for sosial tilknytning er utviklet gjennom evolusjonen, og Bowlby (1969) hevder at

behovet for tilknytning er medfødt. Det er viktig å dekke behovet for tilhørighet på alle arenaer i livet, og da også på arbeidsplassen. Ledere utgjør en sentral faktor i å tilfredsstille arbeidstakeres behov for tilhørighet (Hetland, 2013). Vi antar at ledere med en lukkende atferd særlig dekker arbeidstakeres behov for tilhørighet gjennom å skape trygge rammer, noe som kan bidra til økte jobbprestasjoner og mestringsfølelse, og dermed også engasjement i det daglige arbeidet.

Kadetter som opplever tilhørighet til sin nærmeste leder, og lag, kan føle at de blir ivaretatt og anerkjent. I operative situasjoner er det et sterkt fokus på nettopp det å ha tilhørighet til laget man er en del av (Olsen & Eid, 2015). Følelse av felleskap er en viktig faktor for at soldater holder ut i krevende situasjoner, som for eksempel i krig (Olsen & Eid, 2015). For å skape suksessfulle operative lag er det dermed avgjørende at laget føler på en lagånd, og således har en gruppetilhørighet. Forskning har nemlig vist at motivasjonen påvirkes negativt dersom lederen ikke involverer seg, og tar del i farlige situasjoner (Olsen & Eid, 2015). Dette tyder på at ledere som ikke tar del i felleskapet, og vektlegger tilhørighet i laget, bidrar til å skape lavere motivasjon, og engasjement, hos de underordnede. Inneværende studie antar at kadetter som opplever at den nærmeste lederen har en lukkende lederatferd, og dermed tilfredsstiller behovet for tilhørighet, bidrar til engasjement i arbeidet. Her er det blant annet et fokus på å prestere og oppnå mål som en samlet enhet. Forskning viser nettopp det at fokus på individuelle prestasjoner, fremfor fellesskapets prestasjoner, kan bidra til frykt for å mislykkes og en lavere tilhørighetsfølelse (Hetland, 2013), og dermed svekke arbeidsengasjementet. Behovet for tilhørighet antar vi da i større grad blir tilfredsstilt der lederen har en lukkende atferd, ettersom trygghet og forutsigbarhet vektlegges.

Antakelsen om at en lukkende lederatferd bidrar til daglig arbeidsengasjement ser vi også i lys av forventningsteori, som har opprinnelse i Vrooms arbeid fra 1964. Mennesker tar bevisste valg mellom ulike handlingsalternativer (Brochs-Haukedal, 2011), og forventningsteori postulerer at motivasjon påvirkes av arbeidstakeres ønske om å få mest mulig avkastning av sitt arbeid (McShane & Von Glinow, 2018). Forventningsteori tar utgangspunkt i tre faktorer som bidrar til å forklare økt motivasjon (Northouse, 2019). For det første vil arbeidstakere bli motivert dersom de tror at de er i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver. For det andre vil ansatte bli motivert dersom de tror at innsatsen deres vil gi forventede resultater. For det tredje vil ansatte oppleve økt motivasjon dersom de tror deres innsats er verdt utbytte og den belønningen de ønsker å motta (Northouse, 2019). Dager der kadettene opplever at den nærmeste lederen er tydelig i hvordan arbeidet skal utføres,

korrigerer og veileder underveis, og gir dem belønning som de verdsetter, antar vi at det kan bidra til daglig arbeidsengasjement.

Vi antar at en daglig lukkende lederatferd, der lederen blant annet evner å skape tilhørighet på arbeidsplassen, bidrar det til daglig arbeidsengasjement, ettersom lederen gir bekreftelse der det trengs. Vi underbygger også antakelsene våre med forventningsteori fordi en lukkende lederatferd gjør det enklere å oppnå ønskelige mål, ettersom lederen tydeliggjør hva som skal til for å oppnå disse. Basert på overnevnt teori og empiri anser vi det som relevant å undersøke om en daglig lukkende lederatferd predikerer daglig arbeidsengasjement. Dette resulterer i følgende hypotese:

Hypotese 2: Daglig utøvelse av en lukkende lederatferd er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement.

Samvariasjon mellom daglig åpnende- og daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. En åpnende- og en lukkende lederatferd er de to første elementene i tohendig ledelse, og vekslingen mellom dem er det tredje. Tidligere studier har sett på effektene av en åpnende- og en lukkende lederatferd hver for seg (se Zacher & Wilden, 2014), samt interaksjonen mellom dem, og positive utfallsvariabler som for eksempel innovasjon (se Alghamdi, 2018; Zacher & Wilden, 2014). I denne studien undersøkes det om en åpnende- og en lukkende lederatferd i kombinasjon forklarer fluktuasjoner i det daglige arbeidsengasjementet utover hva disse lederatferdene forklarer hver for seg. Antakelsen vår er at en åpnende- og en lukkende lederatferd interagerer med hverandre, og gjensidig forsterker hverandre. Når ledere evner å veksle i løpet av én og samme dag, altså utøver høy grad av både en åpnende- og en lukkende lederatferd, forventer vi en økning i det daglige arbeidsengasjementet.

Lederens evne og fleksibilitet til å veksle aktivt mellom en åpnende- og en lukkende lederatferd gjør tohendig ledelse til en distinkt lederstil (Rosing et al., 2011). En åpnende lederatferd fremmer som sagt tillatelse til å tenke kritisk og være kreativ. Ledere med en lukkende lederatferd overvåker at oppgaver utføres, at retningslinjer etterleves, samt sikrer implementering. Det eksisterer som tidligere nevnt ikke mye forskning på interaksjonen mellom en åpnende- og en lukkende lederatferd, men empirien som eksisterer, bekrefter at kombinasjonen av en åpnende- og en lukkende lederatferd er effektivt (Alghamdi, 2018; Rosing et al., 2011; Zacher & Wilden, 2014). Tidligere forskning har i hovedsak undersøkt om tohendig ledelse er positivt relatert til innovasjon, og ettersom dette gjentatte ganger har blitt bekreftet, ønsker vi å undersøke om dette også gjelder for arbeidsengasjement.

Tilfredsstillelse av de basale psykologiske behovene er som sagt viktig for arbeidsengasjement (Hetland, 2013). Både autonomi og tilhørighet har vi koblet opp mot ledes åpnende- og lukkende atferd, og vi forventer at disse to behovene særlig blir dekket gjennom ledes evne til å utøve en åpnende- og en lukkende atferd. Det tredje basale psykologiske behovet, kompetanse, er også viktig for arbeidstakers engasjement (Hetland, 2013). Vi antar videre at dette behovet i større grad tilfredsstilles gjennom ledes evne til å utøve høy grad av en åpnende- og en lukkende lederatferd i løpet av én og samme dag, og at dette igjen bidrar til daglig arbeidsengasjement. Mennesker har et iboende behov for å oppleve mestring, og det å føle seg nyttig er viktig for selvbilde og trivsel (Hetland, 2013). Arbeidstakere trenger spillerom for å utfolde seg, men også støtte fra omgivelsene for å utfordre seg selv. Dette danner et utgangspunkt for utvikling av kompetanse og opplevelse av mestring. Ved at lederen sørger for trygge rammer for arbeidstakerne, og setter retningslinjer for utførelsen av arbeidet, kan det medføre at arbeidstakerne føler de har en trygg base. Opplever de at det er aksept for å gjøre feil, og at det ikke medfører sanksjoner om så skulle skje, kan det åpne opp for at de tør å ta større risiko på arbeidsplassen. Dette indikerer at kombinasjonen av en lukkende lederatferd, der lederen sørger for at arbeidstakerne har en trygg base, samt en åpnende lederatferd, som stimulerer til vekst, kan forsterke arbeidsengasjementet i større grad, enn kun utførelse av én av atferdene. Arbeidstakere får både støtte fra arbeidsgiver til å utfordre seg selv, samt autonomien til å bestemme over sine egne handlinger, noe som kan resultere i økt kompetanse.

I operative kontekster skifter omgivelsene stadig. Dager kan starte rolig og virke forutsigbare og standardiserte. I slike sammenhenger kan det gjerne være rom for, og hensiktsmessig, at lederen har en åpnende lederatferd for å øke kadettene arbeidsengasjement, ved å gi dem større innflytelse og medbestemmelse i arbeidet. Ettersom betingelsene i arbeidet kan endre seg raskt, og uforutsette hendelser oppstår, er det avgjørende at lederen også evner å omstille seg raskt, og utøver en lukkende atferd for å sikre standardiserte rutiner om situasjonen krever det. En annen situasjon der det kan være hensiktsmessig med en lukkende lederatferd er når det er nye arbeidsoppgaver som skal utføres. Det kan da være betryggende at ledere viser og veileder underveis. Arbeidsoppgaver må utføres korrekt og presist for å blant annet opprettholde sikkerheten ombord. Når kadettene har kommet inn i arbeidet, og forstått hvordan det skal utføres, kan det således være hensiktsmessig at lederen utøver en åpnende lederatferd, der utførelsen av arbeidet ikke kontinuerlig overvåkes. Ulike situasjoner innenfor én og samme dag påvirker hvilken av atferdene som genererer arbeidsengasjement. Vår antakelse er at en ledes evne til å utøve høy

grad av en åpnende-, samt en lukkende atferd i løpet av én og samme dag, forsterker det daglige arbeidsengasjementet. Disse to funksjonene utfyller hverandre på den måten at kadettene både får frihet til å ta selvstendige valg, samt bekreftelse av lederen der situasjonen krever det. En slik måte å se på lederens atferd, stimulerer oss til å tenke nytt når det kommer til hva som fører til daglig arbeidsengasjement. Dette gir følgende hypotese:

Hypotese 3: Dager der lederen aktivt veksler mellom en åpnende- og en lukkende lederatferd gir det en tilleggseffekt i det daglige arbeidsengasjementet.

Selvregulerende fokus' betydning for daglig arbeidsengasjement

Studien har til nå gjennomgått grunnleggende teori og empiri i forhold til en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd hver for seg, samt hvordan de i kombinasjon kan gi en tilleggseffekt i det daglige arbeidsengasjementet utover enkelteffektene. Vi antar at forholdet mellom en daglig åpnende-, og en daglig lukkende lederatferd, og daglig arbeidsengasjement, ytterligere forsterkes av karakteristika hos kadettene. Vi tar utgangspunkt i at kadettenes regulatoriske fokus, nærmere bestemt promotion- og prevention-fokus, både kan forsterke og svekke forholdet mellom en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd, og daglig arbeidsengasjement i større grad. Det eksisterer til vår kjennskap lite forskning og begrepsavklaring av promotion- og prevention-fokus på norsk, og vi velger derfor å bruke de engelske begrepene gjennomgående i studien.

Kjennetegn ved ledere og kjennetegn ved dem som blir ledet har vært blant de viktigste feltene i ledelsesforskning (Skogstad, 2015). Forskere har vært opptatt av hvordan faktorene, enkeltvis og i samspill, påvirker for eksempel organisatoriske og individuelle utfall. Ledelse oppstår i et samspill mellom både ledere og arbeidstakere (Hamstra et al., 2014), og det er derfor essensielt å studere dette samspillet. Under hvilke forutsetninger ulike lederatferder er effektive, og ikke effektive, er derfor sentralt for studien. Det er veldokumentert at individer reagerer ulikt når de utsettes for et stimuli (Mehrabian, 1977), og studier har vist at ulike lederstiler påvirker individer forskjellig (Epitropaki & Martin, 2005). I studiens kontekst kan dette bety at kadettene har ulike preferanser for lederatferd. Individens karakteristika får betydning for om en åpnende- eller en lukkende lederatferd fører til positive utfall, som for eksempel økt engasjement, eller negative utfall, slik som svekket engasjement. Personlighetstrekk kan forklare når og hvorfor kadetter oppfatter enkelte lederstiler som mer effektive, og hvilke tilnærminger til måloppnåelse individer foretrekker. For eksempel kan enkelte engasjeres av en mer fristilt lederatferd der lederen gir rom for å prøve ut ulike arbeidsmetoder. Disse arbeidstakerne har et behov for å oppnå forfremmelser, og engasjeres av å nå egensatte mål. Andre igjen trives i større grad med ledere som tydelig formulerer hva

som forventes av dem, og når de får god oppfølging. De har ikke nødvendigvis behov for å stige i gradene, men engasjeres dersom de blir forsikret om at de ikke mister goder på arbeidsplassen dersom de utfører arbeidet feil. Den samme lederatferden er derfor ikke nødvendigvis like effektiv for alle, og det er viktig med kunnskap om når lederatferd forsterker, eller svekker arbeidsengasjement.

For å forstå ansattes atferd hevder Bakker (2015) at studier må undersøke hvordan stabile personlighetstrekk påvirker daglige variasjoner i atferd. Grant og Ashford (2008) oppfordrer forskere til å vektlegge betydningen av generelle proaktivitetsprofiler, og hvilken rolle slike profiler spiller i ulike situasjoner. Vi følger denne oppfordringen, og ønsker å undersøke hvordan ulike fokus for selvregulering modererer det daglige forholdet mellom en åpnende- og en lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. Selvregulering er et karakteristisk og menneskelig trekk, som gjør det mulig å endre atferd, for å leve opp til sosiale standarder (Baumeister et al., 2006). Selvregulering kan forklares som oppfølging og vurdering av egen atferd (Bandura, 1991), og studier indikerer at selvregulering utvikles, og stabiliseres gjennom barndom og voksen alder (Bronson, 2000; Demetriou, 2000). Barns oppvekst og foreldrenes orientering påvirker hvilket regulatorisk fokus som preger individers personlighet i voksen alder. Barn som oppdras i et beskyttende miljø, tenderer i større grad til å utvikle prevention-fokus. Barn som opplever en mer frigjort oppdragelse, der det tilrettelegges for selvstendighet, utvikler i større grad promotion-fokus (Higgins & Silberman, 1998). Derfor vil de generelle proaktivitetsprofilene som arbeidstakere har, sannsynligvis påvirke atferden deres i møte med ulike arbeidssituasjoner (Grant & Ashford, 2008).

Promotion- og prevention-fokus. Promotion- og prevention-fokus utgjør to viktige trekk i selvreguleringsteori (Higgins, 1997). Ansatte som er promotion-fokusert er opptatt av å prestere (Halvorson, 2013), og de fokuserer på de positive utfallene som kan oppstå dersom de lykkes i arbeidslivet. Å lykkes i arbeidslivet for dem handler i stor grad om å nå egensatte mål. De er gode på å gripe mulighetene som oppstår, og er villig til å ta risiko for å nå sine ambisjoner (Halvorson, 2013). De higer etter å utvikle seg, søker forfremmelse, er tilpasningsdyktige, og endrer gjerne atferd for å oppnå ønskede resultater (Higgins et al., 1994). De har et vekstbehov og må ha muligheter til å avansere på arbeidsplassen, for å bli engasjert (Lanaj et al., 2012). Ansatte med et prevention-fokus foretrekker stabilitet og forutsigbarhet, altså trygge rammer (Lieberman et al., 1999). De er opptatt av å følge regler, og er redd for å mislykkes og gjøre feil (Halvorson, 2013). Fokuset er ikke rettet mot å vinne, men unngå å tape (Henker et al., 2015). De vektlegger hva som kan gå galt hvis de ikke jobber hardt nok for å oppnå ønskede resultater, og det de søker mest av alt er trygghet

(Halvorson, 2013). Arbeidstakere som skårer høyt på prevention-fokus er typisk pliktoppfyllende, velorganisert og disiplinert, og arbeidet er ofte nøye planlagt og godt utført (Vasanthi & Geetha, 2019). Forskning har i hovedsak basert seg på effekten av promotion-fokus, og i større grad neglisjert de potensielle effektene av prevention-fokus (Vasanthi & Geetha, 2019). Denne studien undersøker om både prevention- og promotion-fokus modererer forholdet mellom en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd, hver for seg, og daglig arbeidsengasjement. Dette gir et unikt bidrag til forskningslitteraturen.

Samsvar mellom lederatferd og regulatorisk fokus. Grunnleggende i inneværende studie er at vi forventer at et samsvar mellom lederatferd og regulatorisk fokus vil forsterke det daglige arbeidsengasjementet til kadettene. Individuer blir motivert der de kan oppnå overensstemmelse mellom nåværende tilstand og ønsket utfall (Higgins, 2000). Dersom individer lykkes med dette opplever de en tilstand av regulatorisk samsvar (Higgins, 2000). Regulatorisk samsvar har en positiv betydning for individers dømmekraft, beslutningstaking, holdninger og ytelser (Higgins, 2000). Oppfyllelse av regulatorisk samsvar skaper en følelse av at noe passer, eller at noe er riktig, og kan dermed forsterke individers engasjement (Higgins, 2000). Den generelle ideen om at lederatferd er mer effektiv, og at ledere vurderes som gode, når lederatferden er sammenfallende med arbeidstakeres regulatoriske fokus, er støttet av en rekke studier (Hamstra et al., 2014; Higgins, 2000). Benjamin og Flynn (2006) fant blant annet at et samsvar mellom lederstil og regulatorisk fokus, økte arbeidstakeres motivasjon og positive lederevalueringer. Det er større sannsynlighet for at arbeidstakere blir motiverte og engasjerte, og yter bedre, dersom de opplever at deres dominerende fokus vektlegges i arbeidssituasjonen (Hamstra et al., 2014). Ledere blir også som regel vurdert som gode når de handler i tråd med ansattes idealer og prototyper (Nye & Forsyth, 1991). Når ansatte kjenner seg igjen i lederen sin kan dette forsterke positive assosiasjoner til lederen, i tråd med implisitt ledelsesteori (Northouse, 2019).

Hamstra et al. (2014) har for eksempel undersøkt når transformasjon- og transaksjonsledelse blir oppfattet som effektivt av arbeidstakere. Studien demonstrerte at transformasjonsledelse i hovedsak motiverte promotion-fokuserte arbeidstakere, og transaksjonsledelse i hovedsak motiverer prevention-orienterte arbeidstakere (Hamstra et al., 2014). I en annen studie har de samme forfatterne vist at transformasjonsledelse reduserte turnover-intensjon for promotion-fokuserte arbeidstakere, mens transaksjonsledelse reduserte turnover-intensjon hos prevention-fokuserte arbeidstakere (Hamstra et al., 2011). Moss (2009) har også demonstrert i sin studie at det eksisterer et samsvar mellom ledere som utøver transformasjonsledelse og ansatte som har promotion-fokus. Transformerende ledere kan

inspirere ansatte til å rette oppmerksomheten mot sine ambisjoner, noe som kan være en ønskelig gevinst hos ansatte med promotion-fokus (Moss, 2009). Andre studier som har tatt utgangspunkt i promotion-fokus som moderator, har vist at transformerende ledere kan stimulere den daglige bruken av positive job-crafting atferder, som for eksempel økning av sosiale ressurser og utfordrende krav, og at dette spesielt gjelder for ansatte som skårer høyt på promotion-fokus (Hetland et al., 2018). Funnene til Moss (2009), Hamstra et al. (2014; 2011) og Hetland et al. (2018) blir viktige for vår studie ettersom vi antar at vi kan finne den samme forsterkende effekten i det daglige arbeidsengasjementet dersom lederatferden er i samsvar med kadettenes regulatoriske fokus. Nærmere bestemt betyr dette at kadetter med promotion-fokus vil oppleve forsterket arbeidsengasjement dersom de opplever en daglig åpnende lederatferd, og kadetter med prevention-fokus vil oppleve forsterket arbeidsengasjement der lederen har en daglig lukkende lederatferd.

Videre er sti-mål teori en gunstig teoretisk innfallsvinkel når vi skal underbygge påstanden om at samsvar mellom lederatferd og regulatorisk fokus fører til forsterket arbeidsengasjement. Sti-mål teori bygger på forventningsteori (Vroom, 1964), og ble presentert av House på 1970-tallet (House, 1971). Sti-mål teori fokuserer på hvordan ledere kan motivere arbeidstakere til å oppnå ønskede mål (Northouse, 2019). Teorien vektlegger viktigheten av at det eksisterer et samsvar mellom lederstil, arbeidstakeres karakteristikk og arbeidsbetingelser (House & Mitchell, 1974). Ifølge House og Mitchell (1974) vil ledelse generere motivasjon når det øker fordelene arbeidstakere mottar ved å arbeide. Ledere motiverer også arbeidstakere når veien mot målet blir klargjort og når målet er innenfor rekkevidde, ved å redusere hindringer, og gjøre arbeidet mer tilfredsstillende (Northouse, 2019). Dersom ledere velger riktig atferd, altså atferd som samsvarer med ansattes karakteristikk, kan det øke ansattes forventning om suksess og tilfredshet (House & Mitchell, 1974).

Ansatte som er promotion-fokusert har behov for å avansere på arbeidsplassen, og ifølge sti-mål teori er ledere mer effektive når de tilrettelegger for at arbeidstakere kan nå egensatte mål (Hamstra et al., 2014). Ledere kan for eksempel motivere arbeidstakere ved å øke utfordrende krav (Bakker & Demerouti, 2007). Når lederen er klar over dette behovet, kan lederen utøve en daglig åpnende lederatferd og på den måten imøtekomme behovet for fristillelse. En åpnende lederatferd tilrettelegger, som tidligere nevnt, for mulighet til å tenke og handle selvstendig, og tillater ulike måter og løse oppgaver på (Rosing et al., 2011). Vi har tidligere presentert selvledelse, hvor ledere åpner opp for at arbeidstakere kan lede seg selv. Selvledelse kan bidra til at arbeidstakere når egensatte mål. Vi antar at promotion-fokuserte

arbeidstakere kan engasjeres av selvledelse, ettersom selvledelse kan generere økt indre motivasjon (Brochs-Haukedal, 2011). På det operative oppdraget har kadettene flere arbeidsoppgaver som skal gjennomføres. Kadettene skal blant annet sette seil, utføre skolearbeid og gjennomføre kjøkkentjeneste. Hvis kadettene for eksempel kan konkurrere mot hverandre, eller ha et fokus på å slå sine egne rekorder i oppgaveutførelsen, kan arbeidet bli mer engasjerende. Dersom lederen tar et skritt tilbake, og tillater nye metoder for oppgaveutførelse, eller at feil kan skje under utførelse av arbeidsoppgaver, kan det styrke det daglige arbeidsengasjementet til promotion-fokuserte kadetter.

Ansatte med prevention-fokus har behov for en trygg leder som er ivaretagende og gir tydelige beskjeder (Lieberman et al., 1999). Dette er i tråd med en lukkende lederatferd. Slike ledere er opptatt av regler og rutiner, og sikrer etterfølgelse av disse (Rosing et al., 2011). En lukkende lederatferd kan medføre at arbeidstakere vet hva som forventes av dem, og dermed sikre en mer forutsigbar arbeidshverdag. I operative situasjoner, som studiens kontekst karakteriseres av, kan omgivelser være ustabile og skifte raskt (Olsen & Eid, 2015). Dette kan være utfordrende for kadetter med prevention-fokus, ettersom de oppnår bedre ytelser der omgivelsene er stabile (Stam et al., 2010). Lederens evne til å skape trygge situasjoner i en operativ kontekst blir derfor essensielt for å forsterke det daglige arbeidsengasjement for prevention-orienterte kadetter. Dersom lederen tar rollen som en beskytter ovenfor kadettene, kan dette øke trygghetsfølelsen og dermed følelsen av tilhørighet. Ettersom tilfredsstillende av det basale psykologiske behovet for tilhørighet fører til engasjement (Hetland, 2013), er det naturlig å anta at engasjementet ytterligere forsterkes hos kadettene som har prevention-fokus, når de opplever en lukkende lederatferd. Kadetter med prevention-fokus kan arbeide i sikrere rammer, få bekreftelse fra lederen sin, og unngå ubehag der lederen har en lukkende atferd. Vi antar at kadettene har forskjellige preferanser og idealer, og motiveres således av ulike lederatferd. Til vår kunnskap har det ikke blitt undersøkt om promotion- og prevention-fokus på trekknivå forsterker forholdet mellom en daglig åpnende-, samt en daglig lukkende lederatferd, hver for seg, og daglig arbeidsengasjement. Basert på dette grunnlaget er det interessant å undersøke om regulatorisk samsvar mellom lederatferd og kadettens karakteristikk forsterker det daglige arbeidsengasjementet. Derav blir hypotesene:

Hypotese 4a: Promotion-fokus modererer sammenhengen mellom en daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement, på den måten at kadetter med høyt promotion-fokus rapporterer et sterkere daglig arbeidsengasjement dersom de opplever en åpnende lederatferd, sammenliknet med dem som skårer lavt på promotion-fokus.

Hypotese 4b: Prevention-fokus modererer sammenhengen mellom en daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement, på den måten at kadetter med høyt prevention-fokus rapporterer et sterkere daglig arbeidsengasjement dersom de opplever en lukkende lederatferd, sammenliknet med dem som skårer lavt på prevention-fokus.

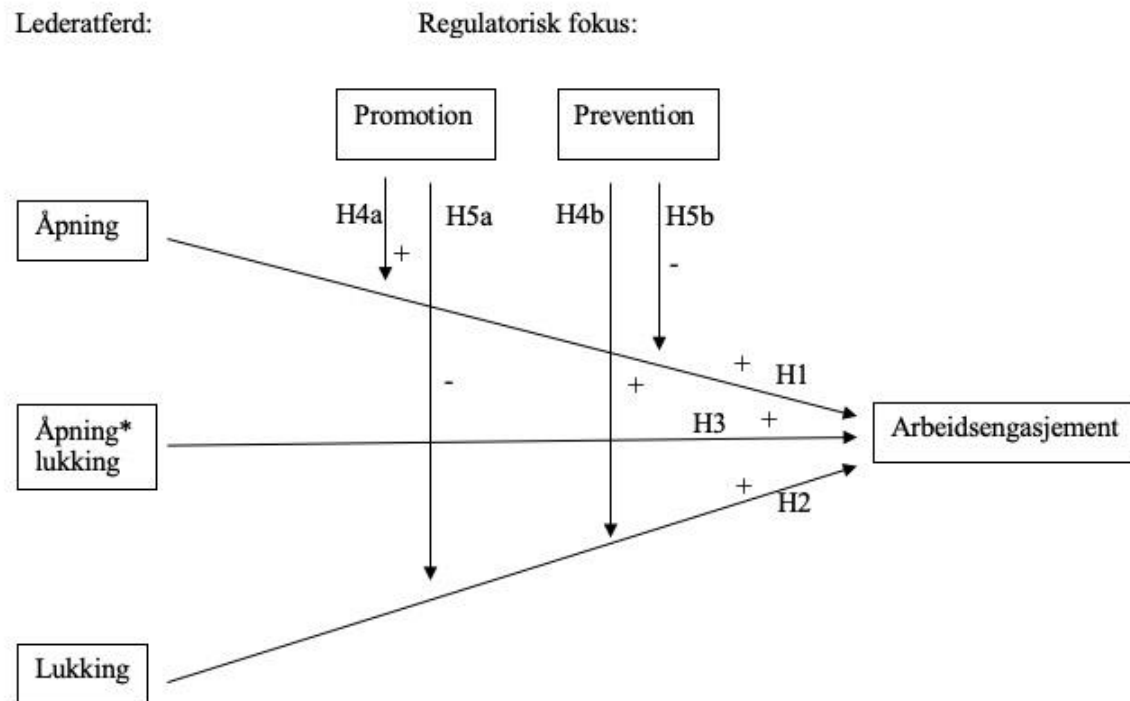
Manglende samsvar mellom lederatferd og regulatorisk fokus. Det er flere grunner til at vi antar at et samsvar mellom lederatferd og karakteristikker ved kadettene fører til forsterket arbeidsengasjement. Det er etter vår kjennskap derimot få studier som har undersøkt om manglende samsvar kan resultere i svakere arbeidsengasjement, og derfor anser vi det som ekstra interessant å undersøke dette. Individuer motiveres av å engasjere seg i atferd som fører til ønskede resultater, og vil unngå atferd som strider imot deres preferanser (Higgins, 2000), ettersom det kan resultere i et ikke-sammenfallende regulatorisk samsvar. Manglende regulatorisk samsvar kan sammenliknes med psykologisk ubehag, som igjen kan medføre en ressurstappende følelse (Aaker & Lee, 2006), og en økt stressrespons (Schwab et al., 2015). Dette er relevant for vår studie ettersom vi antar at en ressurstappende følelse og økt stressrespons, kan resultere i svakere arbeidsengasjement. Manglende regulatorisk samsvar kan for eksempel oppstå i situasjoner der individer mottar belønninger som ikke samsvarer med det dominerende regulatoriske fokuset (Grimm et al., 2009). Et manglende samsvar i vår operative kontekst kan for eksempel oppstå i situasjoner der kadetter med promotion-fokus ikke får autonomi, når de viser at de fullfører arbeidsoppgavene på rett måte. Prevention-orienterte individer kan oppleve manglende regulatorisk samsvar når de utelukkende skal fokusere på å oppnå gevinster, slik som for eksempel å oppnå høy poengskår på en oppgave (Grimm et al., 2009). I vår kontekst kan dette bety at når elementer av konkurranse legges inn i arbeidet, antar vi det kan svekke arbeidsengasjementet, ettersom kadetter med prevention-orientering føler press til å prestere, og blir usikre i arbeidet. De vil heller fokusere på å få arbeidet gjort, og opplever ikke et sammenfallende regulatorisk samsvar, dersom de utelukkende skal fokusere på å konkurrere mot sine lagmedlemmer.

Ifølge House (1996) kan ledere øke de ansattes motivasjon ved å utøve en atferd som komplementerer det som mangler i en arbeidssetting. Dersom lederen ikke oppfyller dette, antar vi det kan føre til manglende regulatorisk samsvar. Karakteristika ved de ansatte vil påvirke hvordan lederstilene blir oppfattet, hvor for eksempel behov for tilhørighet, kontroll, tilretteleggelse av arbeidssituasjonen, og selvstendighet spiller en viktig rolle (Skogstad, 2015). Vi antar at kadetter med promotion-fokus har sterkere preferanse for en åpnende lederatferd, og at de vil oppleve et svakere arbeidsengasjement dersom de for eksempel må fokusere på å unngå å gjøre feil og handle etter etablerte rutiner, i tråd med en lukkende

lederatferd (Rosing et al., 2011). Dette er fordi en lukkende lederatferd innebærer at de ansatte får mindre spillerom til å tenke og handle selvstendig (Rosing et al., 2011). Lederen korrigerer de ansatte og sikrer at prosedyrer og regler blir etterfulgt. Videre antar vi at kadetter som har behov for tilhørighet og kontroll, i tråd med prevention-fokus, kan oppleve svakere arbeidsengasjement når de opplever en daglig åpnende lederatferd. En åpnende lederatferd innebærer som tidligere nevnt at de ansatte stimuleres til å tenke og handle selvstendig (Rosing et al., 2011). Det å ikke få bekreftet fra sin leder at de utfører arbeidsoppgavene korrekt, kan gjøre dem usikre, og dermed virke demotiverende for personer som blant annet er fokusert på å unngå å gjøre feil. Kadetter som opplever at de mangler trygghet, prosedyrer og ivaretagelse i raskt skiftende, operative kontekster, vil i mindre grad oppnå overensstemmelse mellom preferanser og faktiske arbeidsbetingelser. Basert på dette grunnlaget er det interessant å undersøke om manglende regulatorisk samsvar mellom lederatferd og kadetters karakteristikk svekker det daglige arbeidsengasjementet. Dette utleder følgende hypoteser:

Hypotese 5a: Promotion-fokus modererer sammenhengen mellom en daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement, på den måten at kadetter med høyt promotion-fokus rapporterer et svakere arbeidsengasjement dersom de opplever en lukkende lederatferd, sammenliknet med dem som skårer lavt på promotion-fokus.

Hypotese 5b: Prevention-fokus modererer sammenhengen mellom en daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement, på den måten at kadetter med høyt prevention-fokus rapporterer et svakere arbeidsengasjement dersom de opplever en åpnende lederatferd, sammenliknet med dem som skårer lavt på prevention-fokus.



Figur 1. Integrert modell for studiens hypoteser.

Metode

Prosedyre og utvalg

Studien baserer seg på et datasett som Den Norske Sjøkrigsskolen samlet inn i samarbeid med Universitetet i Bergen, og ERASMUS Universitetet i Rotterdam vinteren/våren 2020. Datamaterialet ble samlet inn under et operativt oppdrag der kadetter fra Den Norske Sjøkrigsskolen seilte med KNM Statsraad Lehmkuhl fra Bergen til New York. Oppdraget varte i 12 uker, og i 20 av disse dagene ble det samlet inn data. Utvalget bestod opprinnelig av 63 kadetter, men ettersom fire kadetter ikke svarte på det generelle spørreskjemaet, ble det endelige utvalget 59 kadetter, og derav ble svarprosenten 93,7 %. I utvalget er 49 av deltakerne menn (83 %), og 10 av deltakerne kvinner (17 %). Av respondentene tjenestegjør alle i Sjøforsvaret. Aldersspennet er fra 19 til 26 år, og gjennomsnittsalderen er 21,5 (SD = 1,9).

Studien benytter to typer spørreskjema for innhenting av informasjon; et generelt spørreskjema som kadettene fylte ut før de dro ut på det operative oppdraget, og spørreskjemaer som de fylte ut daglig i 20 dager under oppdraget. Gjennom det generelle spørreskjemaet ble det samlet inn informasjon i forhold til kadettens relativt stabile situasjons- og personlighetsvariabler. Dette ble målt ved spørsmål som blant annet undersøkte hvordan kadettene vanligvis har det når de er på jobb. Gjennom det daglige spørreskjemaet

innhentet vi informasjon om hvordan variabler varierer på daglig nivå. Denne studien anvender data fra både det generelle spørreskjemaet, og det daglige spørreskjemaet. Vi kan dermed undersøke hvordan daglige variabler samvarierer, og hvordan stabile personlighetstrekk påvirker samvariasjonen. For å øke motivasjonen hos kadettene til å fylle ut de daglige spørreskjemaene, fikk de informasjon om at svarene de ga ville generere individuelle rapporter med tilbakemeldinger. Disse rapportene kunne de så anvende som en del av deres egenutvikling.

Måleinstrumenter

Både det daglige og det generelle spørreskjemaet inneholder standardiserte og etablerte skalaer for arbeidsengasjement, åpne- og lukkede lederatferd, samt promotion- og prevention-fokus. Utformingen av spørsmålene og påstandene ble tilpasset en militær setting, og den maritime konteksten ombord, for de to spørreskjemaene. Dette innebar for eksempel at ordet «kadett» benyttes istedenfor «medarbeider/ansatt». Istedenfor begrepet «team», ble begrepet «lag» brukt. I tråd med skalaer som er brukt tidligere, har vi benyttet en daglig versjon av måleskjema for arbeidsengasjement. Skalaen som fanger opp daglige variasjoner i ledelse, har vi tilpasset selv. Spørsmål ble for eksempel formulert slik «I løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt...», og «I løpet av/på dagens vakt har jeg...». Leddene ble oversatt til norsk ved hjelp av «Translation-back-translation-metoden» til Brislin (1970).

Måleinstrumenter på personnivå

Promotion- og prevention-fokus. Spørsmålene i det generelle spørreskjemaet som måler promotion- og prevention-fokus er basert på skalaen til Neubert et al. (2008) «Work regulatory focus», som består av ti ledd. Fem av leddene måler promotion-fokus og fem av leddene måler prevention-fokus. Eksempler på ledd som måler promotion-fokus er «Jeg tar sjanser på jobben for å maksimere mine mål for fremme», og «En mulighet til å vokse er en viktig faktor for meg». Eksempler på ledd som måler prevention-fokus er «På jobben er jeg ofte fokusert på å fullføre oppgaver som vil dekke mitt behov for sikkerhet», og «Jeg gjør alt jeg kan for å unngå tap på jobben». Kadettene skal ta stilling til disse påstandene ved å vurdere hvor de befinner seg på en Likert-skala som går fra 1-5, der 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Gjennomsnittlig Cronbachs alfa er på .48 for promotion-fokus, og på .73 for prevention-fokus.

Daglige måleinstrumenter

Daglig arbeidsengasjement. Daglig arbeidsengasjement ble målt gjennom ni ledd, som baserer seg på «Utrecht Work Engagement Scale» (Schaufeli et al., 2006). Det er tre underfasetter som utgjør skalaen; vigør, dedikasjon og absorpsjon. Et eksempel på hvordan vigør måles er «På dagens vakt har jeg følt meg sterk og energisk». «På vekten følte jeg meg glad når jeg fordypet meg i arbeidet mitt», er et eksempel på mål av dedikasjon. Et eksempel på mål av absorpsjon er «I løpet av vekten har jeg vært fullstendig revet med av arbeidet mitt». Kadettene tar stilling til disse påstandene ved å vurdere hvor de befinner seg på en Likert-skala som går fra 1-5, der 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Cronbachs alfa varierer på en skala fra .84 til .92 gjennom de 20 dagene, og har en gjennomsnittlig reliabilitet på .88 for arbeidsengasjement.

Daglig åpnende lederatferd. På det operative oppdraget ble kadettene inndelt i ni ulike lag, hvor de byttet på å ha lederansvar. Hver dag anga kadettene om de selv hadde en ledende funksjon, og således vurderte sin egen lederatferd, eller om de vurderte lederatferden til den av lagmedlemmene som var leder den dagen. I denne studien benytter vi informasjon om hvordan kadettene vurderer lederatferden til sine lagmedlemmer. Før analysene ble det derfor laget en variabel for dager der de selv var ledere, og en variabel for dager der de vurderte lederatferden til sine lagmedlemmer. Daglig åpnende lederatferd blir målt med fire ledd som baserer seg på en skala fra Rosing et al. (2011). Disse leddene er «I løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt tillatt ulike måter å løse oppgaver på», «I løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt oppmuntret til å eksperimentere med ulike ideer», «I løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt gitt mulighet til å tenke og handle selvstendig», og «I løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt gitt rom for egne ideer». Kadettene tar stilling til disse påstandene ved å vurdere hvor de befinner seg på en Likert-skala som går fra 1-5, der 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Cronbachs alfa varierer på en skala fra .62 til .86 gjennom de 20 dagene, og har en gjennomsnittlig reliabilitet på .78 for daglig åpnende lederatferd.

Daglig lukkende lederatferd. Daglig lukkende ledelse blir også målt gjennom informasjon om hvordan kadettene vurderer lederatferden til sin nærmeste leder den dagen. Daglig lukkende ledelse blir målt med fire ledd som baserer seg på en skala fra Rosing et al.

(2011). Disse leddene er «I løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt etablert rutiner», «I løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt benyttet korrigerende tiltak», «I løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt kontrollert at regler overholdes», og «I løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt vært opptatt av å standardisere måten en løser oppgaver på». Kadettene tar stilling til disse påstandene ved å vurdere hvor de fordeler seg på en Likert-skala som går fra 1-5, der 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Cronbachs alfa varierer på en skala fra .47 til .79 gjennom de 20 dagene, og har en gjennomsnittlig reliabilitet på .68 for daglig lukkende lederatferd.

Etikk og databehandling

Etiske aspekter er viktige, og ble ivaretatt i studien. I forkant av studien var Sjøkrigsskolen i dialog med Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). NSD vurderer om studier er meldepliktige. Ettersom inneværende studie er anonymisert, og det foreligger samtykkeerklæringer fra deltakerne, er ikke studien meldepliktig for regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK). Kadettene ble på forhånd informert om formålet med studien, at deltakelsen er frivillig, samt at anonymitet blir sikret. De ble også informert om at det er mulig å trekke seg når som helst underveis i studien, uten å oppgi forklaring på dette. Måten anonymitet ble sikret på var at kadettene ble tildelt et nummer i forkant av studien. Det var ingen andre enn kadetten selv som visste hvilket nummer de ble tildelt. Dette nummeret ble brukt for å koble informasjon mellom det generelle spørreskjemaet som måler personlighetstrekk, og det daglige spørreskjemaet som utgjør dagbokstudien. Informasjon angående personopplysninger i forhold til forsvarsgren, kjønn og alder ble fylt ut på et separat spørreskjema.

Analyse

I studien er det benyttet et design med målinger på dagnivå (nivå 1), og personnivå (nivå 2). Dette gir dataene en flernivåstruktur som kan håndteres ved hjelp av flernivåanalyser. Flernivåanalyser gjør det mulig å dekomponere variansen i de daglige variablene til et innen-personnivå (nivå 1) og et mellom-personnivå (nivå 2). På dager der kadettene vurderer seg selv som ledere, mister vi informasjon om ledelsesvariablene. Dette medfører at studiens totale responsrate er 69,3 %. Studien har 59 deltakere og 20 daglige

målinger, noe som utgjør 873 målepunkter. Dette gir oss et godt utgangspunkt for å undersøke våre hypoteser.

Vi benyttet ulike programmer for å behandle datasettet. Programmet M+ versjon 7 ble brukt for å beregne deskriptiv statistikk (Muthén & Muthén, 2010). Testing av hypotesene i studien ble gjennomført ved bruk av flernivåanalyser i MLwin versjon 3.01 (Rasbash et al., 2015). For å teste om interaksjonseffektene var statistisk signifikant forskjellig fra null, gjennomførte vi simple slope tester ved å følge Preacher et al. (2006) sine anbefalinger.

Før vi gjennomførte analysene sentrerte vi variablene som ble benyttet i studien rundt det enkelte individ sitt persongjennomsnitt eller utvalgets totale gjennomsnitt. Variablene på nivå 1 (arbeidsengasjement, åpnende- og lukkende lederatferd) ble sentrert rundt individens gjennomsnitt. Variablene på nivå 2 (promotion- og prevention-fokus) ble sentrert rundt utvalgets gjennomsnitt. For å teste studiens hypoteser ble det gjennomført tre sett av flernivåanalyser. I den første analysen tester vi en upredikert nullmodell for å undersøke hvor mye av den totale variansen i utfallsvariablene som knytter seg til variasjoner i enkeltindivider på dagnivå, og på personnivå. I den andre analysen testet vi en hovedeffektsmodell for å undersøke hypotese 1 og 2. Dette inkluderer testing av den direkte effekten av daglig åpnende lederatferd og daglig lukkende lederatferd, på utfallsvariabelen daglig arbeidsengasjement. I den tredje analysen testet vi hvorvidt interaksjonene mellom en daglig åpnende og en daglig lukkende lederatferd predikerer daglig arbeidsengasjement, ved å teste hypotese 3. For å videre teste studiens hypoteser 4a og 4b, samt 5a og 5b, tester vi hvorvidt interaksjonen mellom lederatferdene og trekkene gir et statistisk signifikant bidrag til å forklare daglig arbeidsengasjement utover hovedeffektene.

Resultater

Deskriptiv statistikk

Tabell 1 viser gjennomsnittsverdier, standardavvik og korrelasjoner mellom de ulike variablene. Under diagonalen i tabell 1 er korrelasjoner på dagnivå, innad i individer. Over diagonalen er korrelasjoner på personnivå, mellom individer. Av tabellen på dagnivå ser vi at daglig arbeidsengasjement korrelerer positivt med daglig åpnende lederatferd ($r=.403$, $p < .001$), og daglig lukkende lederatferd ($r=.341$, $p < .001$). Det ble ikke funnet en signifikant korrelasjon mellom en åpnende lederatferd og en lukkende lederatferd. På personnivå ser vi av tabellen at daglig arbeidsengasjement korrelerer positivt med daglig åpnende lederatferd

($r=.119$, $p < .001$), og daglig lukkende lederatferd ($r=.104$, $p < .001$). Videre korrelerer daglig lukkende lederatferd positivt med prevention-fokus ($r=.288$, $p < .05$). De resterende korrelasjonene på personnivå er ikke signifikante.

Tabell 1

Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom studiens variabler

	M	SD	1	2	3	4	5
1. Arbeidsengasjement	3.17	0.69	(.88)	.119***	.104***	.052	.034
2. Åpnende lederatferd	3.60	0.59	.403***	(.78)	-.008	-.089	-.024
3. Lukkende lederatferd	3.13	0.59	.341***	.111	(.68)	-.144	.288**
4. Promotion-fokus	3.43	0.48	-	-	-	(.48)	.156
5. Prevention-fokus	3.89	0.58	-	-	-	-	(.73)

Notat. * $p < .05$., ** $p < .01$., *** $p < .001$. Langs diagonalen vises

reliabilitetskoeffisienten (alfa). Over diagonalen er korrelasjoner på personnivå (mellom individer) og under diagonalen er korrelasjoner på dagnivå (innad i individer). $N = 59$ deltakere, målepunkt = 873.

Flernivåanalyser

I samsvar med studiens analysestrategi viser tabell 2 resultater fra tre ulike modeller: en upredikert nullmodell, en hovedeffektsmodell og en interaksjonsmodell. Resultatene fra nullmodellen viser at 45 % av variansen i arbeidsengasjement kan tilskrives forskjeller mellom individer, mens 55 % av variansen kan forklare av variasjoner fra dag-til-dag innen individer. Ettersom det eksisterer tilstrekkelig med varians på begge nivåer, underbygger dette at det er hensiktsmessig å bruke flernivåanalyser.

Tabell 2

Flernivåestimater for prediksjon av daglig arbeidsengasjement.

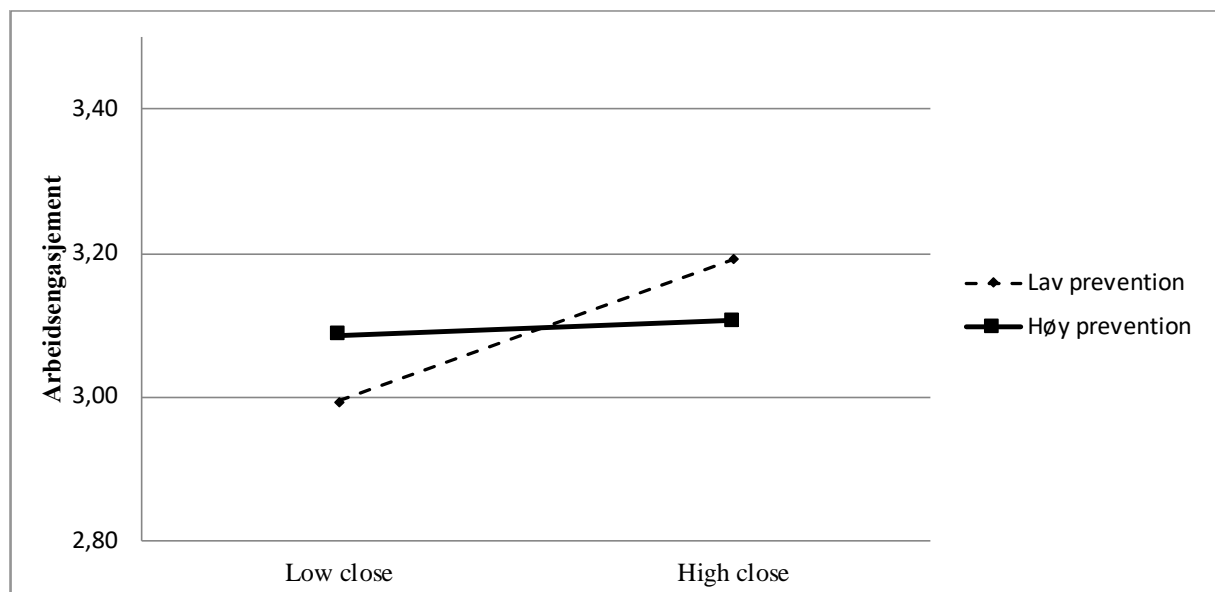
	Nullmodell		Hovedeffektmodell		Interaksjonsmodell	
	β	<i>SE</i>	β	<i>SE</i>	β	<i>SE</i>
Intercept	3.141*	0.064	3.095	0.070	3.095	0.070
Åpnende lederatferd			0.125*	0.035	0.113*	0.035
Lukkende lederatferd			0.129*	0.038	0.127*	0.038
Promotion-fokus			0.005	0.157	0.006	0.157
Prevention-fokus			0.002	0.122	0.002	0.122
Åpnende * lukkende lederatferd					0.016	0.081
Åpnende lederatferd * Prom.-fokus					0.001	0.088
Lukkende lederatferd * Prev.-fokus					-0.178*	0.069
Lukkende lederatferd * Prom.-fokus					-0.216*	0.085
Åpnende lederatferd * Prev.-fokus					-0.129	0.070
Variansnivå 2 (person)	0.223 (45%)	0.044	0.239	0.049	0.240	0.049
Variansnivå 1 (dag)	0.278 (55%)	0.012	0.242	0.012	0.237	0.012
-2 Log likelihood	1819.443		1387.734		1371.937	

Notat. * $p < .05$., ** $p < .01$., $N = 59$ deltakere, målepunkt = 873.

I hovedeffektmodellen har vi testet de direkte sammenhengene mellom en daglig åpnende- og lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. I hypotese 1 forventet vi at daglig åpnende lederatferd var positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. I tråd med dette fant vi i hovedeffektmodellen en statistisk signifikant sammenheng mellom utøvelse av en daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement ($\beta = .125$, $p < .05$). Resultatene

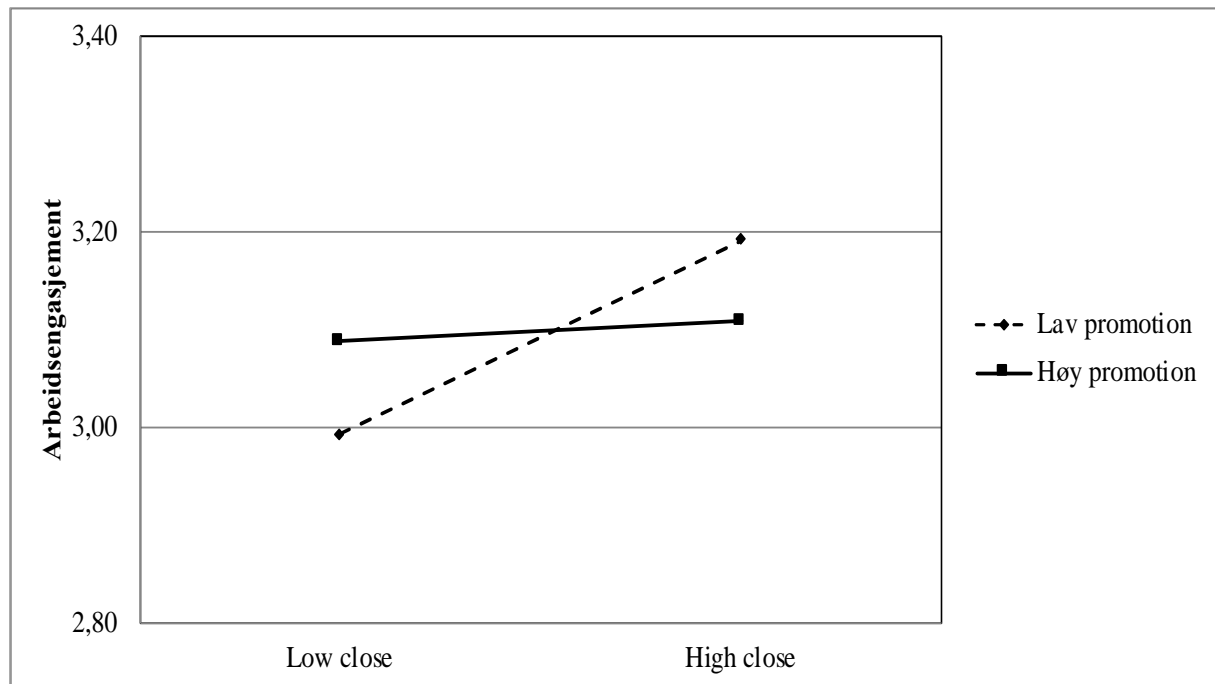
støtter dermed hypotese 1. I hypotese 2 forventet vi at daglig lukkende lederatferd var positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. Resultatene viser at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom utøvelse av en daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement ($\beta = .129, p < .05$). Resultatene støtter dermed også hypotese 2.

I interaksjonsmodellen blir de forventede interaksjonene lagt til hovedeffektsmodellen. I hypotese 3 postulerte vi at en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd i kombinasjon forklarer daglig arbeidsengasjement utover hovedeffektene. Interaksjonen mellom daglig åpnende- og daglig lukkende lederatferd ga ikke et statistisk signifikant bidrag i å forklare daglig arbeidsengasjement ($\beta = .016, n.s.$). Resultatene fra undersøkelsen gir derfor ikke støtte til hypotese 3. I hypotese 4a forventet vi at promotion-fokus skulle forsterke sammenhengen mellom daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. Av resultatene fra interaksjonsmodellen ser vi at det ikke er en statistisk signifikant interaksjon mellom daglig åpnende lederatferd og promotion-fokus, med daglig arbeidsengasjement som avhengig variabel ($\beta = .001, n.s.$). Resultatene fra undersøkelsen gir derfor ikke støtte til hypotese 4a. Videre i hypotese 4b forventet vi at prevention-fokus skulle forsterke sammenhengen mellom daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. Interaksjonsmodellen viser at det er en statistisk signifikant interaksjon mellom daglig lukkende lederatferd og prevention-fokus, i prediksjon av daglig arbeidsengasjement ($\beta = -.178, p < .05$). For å videre visuelt undersøke mønsteret av sammenhengen vi finner i den statistiske signifikante interaksjonen har vi framstilt dette på figur 2.



Figur 2. Interaksjonsplott: sammenhengen mellom daglig arbeidsengasjement og prevention-fokus på dager med høy og lav lukkende lederatferd.

Figur 2 viser interaksjonseffekten mellom daglig åpne-, samt daglig lukkende lederatferd, og prevention-fokus som trekk, på utfallsvariabelen daglig arbeidsengasjement. Daglig arbeidsengasjement har endepunkter på ett standardavvik over, og ett standardavvik under gjennomsnittet. Figuren viser en tydelig positiv sammenheng mellom daglig høy lukkende lederatferd, og daglig arbeidsengasjement, for kadetter som skårer lavt på prevention-fokus. Den tilsvarende sammenhengen for kadetter som skårer høyt på prevention-fokus er derimot flat. Vi utførte en simple slope test for å undersøke om enkelteffektene i interaksjonseffekten var statistisk signifikant. I tråd med dette viser testen av enkeltsammenhengene i interaksjonen på pluss og minus ett standardavvik at sammenhengen for kadetter som skårer lavt på prevention-fokus er statistisk signifikant (simple slope = 0.2302, $z = 4.3855$, $p < .001$), mens sammenhengen mellom daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement ikke er statistisk signifikant for de som skårer høyt på prevention-fokus (simple slope = 0.024, $z = 0.4139$, n.s.). Interaksjonsplottene på figur 2 viser at vi finner motsatt effekt av det vi forventet i hypotese 4b. Videre i hypotese 5a forventet vi at promotion-fokus skulle svekke sammenhengen mellom daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. Vi finner en statistisk signifikant interaksjon mellom daglig lukkende lederatferd og promotion-fokus, med daglig arbeidsengasjement som avhengig variabel ($\beta = -.216$, $p < .05$). Vi gjorde samme visuelle inspeksjon av den signifikante interaksjonen mellom daglig høy og lav lukkende lederatferd, og promotion-fokus som trekk på utfallsvariabelen daglig arbeidsengasjement, som vist på figur 3.



Figur 3. Interaksjonsplott: sammenhengen daglig arbeidsengasjement og promotion-fokus på dager med høy og lav lukkende lederatferd.

Daglig arbeidsengasjement har også her endepunkter på ett standardavvik over, og ett standardavvik under gjennomsnittet. De to regresjonslinjene illustrerer sammenhengen mellom daglig høy- og lav lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. Figuren viser en tydelig positiv sammenheng mellom daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement for kadetter som skårer lavt på promotion-fokus. I kontrast er linjen for de som skårer høyt på promotion-fokus flat. Vi utførte simple slope test for å undersøke om enkeltteffektene i interaksjonen er statistisk signifikant. I tråd med mønsteret vi ser på figuren viser test av enkeltsammenhengene i interaksjonen på pluss og minus ett standardavvik, at sammenhengen for de som skårer lavt på promotion-fokus er statistisk signifikant (simple slope = 0.231, $z = 4.1387$, $p < .001$), mens sammenhengen mellom daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement ikke er statistisk signifikant for de som skårer høyt på promotion-fokus (simple slope = 0.023, $z = 0.4189$, n.s.). Resultatene gir derfor støtte til hypotese 5a. I hypotese 5b forventet vi at prevention-fokus skulle svekke sammenhengen mellom daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. Interaksjonsmodellen viser at det ikke er en statistisk signifikant interaksjon mellom daglig lukkende lederatferd og prevention-fokus, i prediksjon av daglig arbeidsengasjement ($\beta = -.129$, n.s.). Resultatene fra undersøkelsen gir derfor ikke støtte til hypotese 5b.

Diskusjon

Formålet med denne kvantitative dagbokstudien er å undersøke om en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd hver for seg, samt i kombinasjon, er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement i en operativ arbeidssetting. Det andre formålet er å se hvorvidt et samsvar og et manglende samsvar mellom regulatorisk fokus, og de to lederatferdene, styrker eller svekker kadettene daglige arbeidsengasjement. I henhold til de forventede sammenhengene viser resultatene fra undersøkelsen at både en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd, hver for seg, er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. Vi finner derimot ikke støtte for at de to lederatferdene i kombinasjon samvirker i å forklare kadettene daglige arbeidsengasjement utover de respektive hovedeffektene. I forhold til de forventede forsterkende effektene av et samsvar mellom lederatferd og regulatorisk fokus, finner vi hverken støtte for at promotion-fokus forsterker sammenhengen mellom en daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement, eller at prevention-fokus forsterker sammenhengen mellom en daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. I motsetning til det vi forventet, viser resultatene derimot at det er en sterkere sammenheng mellom en daglig lukkende lederatferd, og daglig arbeidsengasjement blant kadetter med lavt prevention-fokus, sammenliknet med de som skårer høyt. I forhold til de forventede svekkende effektene av et manglende samsvar mellom lederatferd og regulatorisk fokus, viser resultatene som forventet at det er en sterkere sammenheng mellom en daglig lukkende lederatferd, og daglig arbeidsengasjement blant kadetter med lavt promotion-fokus, sammenliknet med dem som skårer høyt. I diskusjonen vil vi drøfte årsaker og forklaringer til de forventede- og uforventede resultatene i studien.

Daglig variasjon i arbeidsengasjement

Tidligere studier har demonstrert at arbeidsengasjement fluktuerer både innen én og samme dag, samt fra en dag til en annen (Breevaart et al., 2014a; Breevaart et al., 2014b; Reina-Tamayo et al., 2017; Tims et al., 2011). I tråd med dette viser resultatene i denne studien at 55 % av variansen i arbeidsengasjement forklares av variasjoner fra dag-til-dag, mens 45 % av variansen tilskrives variasjoner mellom kadettene. Resultatene indikerer at variasjonen i arbeidsengasjement forklares tilnærmet like mye av inter-individuelle forskjeller, som intra-individuelle variasjoner, i løpet av det 20 dagers operative oppdraget.

Sammenhengen mellom daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement

Resultatene støtter at daglig utøvelse av en åpnende lederatferd er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. Dette innebærer at dager der kadettene opplever at den nærmeste

lederen er åpnende i sin lederstil, ved for eksempel at lederen utfordrer dem til å finne egne løsninger på utførelsen av arbeidet, rapporterer kadettene et høyere arbeidsengasjement. Dette er i tråd med tidligere forskning som demonstrerer at konstruktiv lederatferd er positivt relatert til arbeidstakeres engasjement generelt, og på daglig basis (Ghadi et al., 2013; Hetland, 2013; Moss, 2009; Şimşek, 2015). Tidligere forskning har også vist eksplisitt at lederstiler som bærer preg av å ha åpnende elementer, som for eksempel transformasjonsledelse, er positivt relatert til arbeidsengasjement på et daglig nivå (Breevaart et al., 2014b; Tims et al., 2011). Våre resultater komplementerer dermed eksisterende forskning, som viser at en daglig åpnende lederatferd bidrar til et høyere daglig arbeidsengasjement.

Det kan være flere forklaringer på hvorfor daglig utøvelse av en åpnende lederatferd er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. En åpnende lederatferd tilrettelegger for at arbeidstakere blant annet får prøve ut egne arbeidsmetoder, og i så måte får medbestemmelse, og autonomi, i arbeidet. Forskning viser at i situasjoner der arbeidstakere får stor grad av autonomi gir det utslag i økt arbeidsengasjement (Hetland, 2013). Det å bestemme over og forårsake sine egne handlinger, samt oppleve at man har fri vilje i arbeidet, er et basalt psykologisk behov (Hetland, 2011). Å la arbeidstakere være autonome og lede seg selv, bidrar også til å øke den indre motivasjonen (Brochs-Haukedal, 2011), som igjen er viktig for arbeidsengasjement. Selvbestemmelsesteori og teori om selvledelse, bygger oppunder og støtter funnet vårt om at en daglig åpnende lederatferd er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement.

Til vår kjennskap har det ikke spesifikt blitt forsket på det første elementet i tohendig ledelse, en daglig åpnende lederatferd, og betydningen dette har for daglig arbeidsengasjement i operative kontekster. Gjennom vår demonstrasjon av at en daglig åpnende lederatferd er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement, gir studien vår et unikt bidrag til forskningslitteraturen. Operative oppdrag er fysisk og mentalt krevende, ikke bare fordi farlige situasjoner oppstår, men også fordi arbeidsdager kan opplevdes som monotone og kjedelige. Det er viktig at ledere evner å utøve en atferd som opprettholder arbeidsengasjementet på operative oppdrag, ettersom vi vet at arbeidsengasjement har en rekke positive utfall for organisasjonen, samt individene som befinner seg der. Breevaart et al. (2014b) utførte en studie i samme kontekst og design som inneværende studie, og fant at daglig autonomi bidrar til å styrke daglig arbeidsengasjement. Ettersom vi antar at en daglig åpnende lederatferd innebærer blant annet å tilfredsstille behovet for autonomi, postulerer vi at dette har betydning for det daglige arbeidsengasjementet. Vår studie komplementerer

Breevaart et al. (2014b) sin studie. Dager der den nærmeste lederen utøvde en åpnende lederatferd, ved å blant annet gi kadettene autonomi i arbeidet, er det naturlig å anta at dette bidro til å forklare hvorfor kadettene følte engasjement i arbeidet, på daglig basis. Funnene i studiens første hypotese viser at ledesers evne til å utøve en daglig åpnende lederatferd, i en operativ kontekst, er viktig for å få engasjerte arbeidstakere på et daglig nivå.

Sammenhengen mellom daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement

Resultatene støtter også antakelsen om at daglig utøvelse av en lukkende lederatferd er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. Dette betyr at på dager der kadettene opplevde at den nærmeste lederen i større grad utøvde en lukkende lederatferd, er de mer engasjerte.

Det eksisterer en rekke ulike teorier som kan være med på å forklare hvorfor det andre sentrale elementet i tohendig ledelse, en daglig lukkende lederatferd, er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. For eksempel kan instrumentell ledelse bidra til å støtte oppunder, og forklare våre signifikante resultater. Instrumentell ledelse kan anses som en lederstil som bærer preg av lukkende elementer. Når ledere evner å sette rammer for arbeidet, etablerer prosedyrer, og overvåker at arbeid utføres- og fullføres korrekt, viser forskning at det har en positiv effekt på arbeidstakeres engasjement (Sarti, 2014). Arbeidstakere som vet hva som forventes av dem, og hva som skal til for å få mest mulig avkastning av arbeidet, opplever økt motivasjon i arbeidet, i tråd med forventningsteori (McShane & Von Glinow, 2018). Våre resultater komplementerer dermed forskning som viser at ledere som har elementer av en lukkende lederatferd, får engasjerte arbeidstakere. Selvbestedelsesteori kan videre være med på å forklare resultatene våre. Det basale psykologiske behovet for tilhørighet, bidrar i likhet med autonomi, til økt arbeidsengasjement (Hetland, 2013). Når den nærmeste lederen utøver en lukkende lederatferd, kan dette medføre at kadettene opplever tilhørighet og trygghet. Ledere som gir tydelige beskjeder bidrar til predikerbarhet, noe som resulterer i at kadettene vet hva som forventes av dem, og hva som skal til for å utføre arbeidet korrekt. Bekreftelsen kadettene mottar underveis, og ved fullført arbeid, bidrar til måloppnåelse, noe som kan oppleves som belønning i seg selv. Bekreftelsen av at noe er fullført, og avsluttet, kan generere glede, og således arbeidsengasjement.

Operative situasjoner er krevende, og det er viktig at ledere er tydelige, samt ivaretagende, i tråd med en lukkende lederatferd, for å sikre at arbeidsengasjementet opprettholdes. Olsen og Eid (2015) har for eksempel vist i sin studie at lagånd, og gruppetilhørighet, er viktig for motivasjon i operative kontekster, og at der ledere ikke tar del i oppdraget, kan det medføre redusert motivasjon. Resultatene våre indikerer at ledere som vektlegger tilhørighet, samt gir tilbakemeldinger og korrigerer atferd, i operative kontekster,

får engasjerte arbeidstakere. Resultatene våre komplementerer dermed spesifikt også studier utført i operative kontekster, og støtter oppunder at ledere som utøver en lukkende lederatferd, får engasjerte arbeidstakere.

Lederes aktive veksling mellom daglig åpnende- og daglig lukkende lederatferd, og konsekvenser av vekslingen for daglig arbeidsengasjement

Det ble ikke funnet støtte for hypotese 3, som postulerte at dager der den nærmeste lederen aktivt vekslet mellom en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd, ville det gi en tilleggseffekt i det daglige arbeidsengasjementet til kadettene. I det følgende vil vi forelegge mulige forklaringer på hvorfor antakelsen ikke ble støttet.

Teorien om tohendig ledelse postulerer at en aktiv veksling mellom to lederatferder, en åpnende- og en lukkende atferd, medfører en tilleggseffekt utover hva man oppnår ved å kun anvende én av atferdene (Alghamdi, 2018). I denne studien betyr det at en aktiv veksling mellom de to lederatferdene, der potensielt flere behov blir dekket samtidig, resulterer i økt arbeidsengasjement. Det ble ikke funnet støtte for denne antakelsen. Resultatene kan tyde på at lederne har hovedvekt på en av lederatferdene, og at det er denne lederatferden som dominerer på bestemte dager. Dette indikerer at lederne ikke veksler mellom atferdene i løpet av én og samme dag. For å undersøke om denne antakelsen stemmer, trengs det studier som måler elementer i lederatferd flere ganger i løpet av én og samme dag, slik som blant annet Reina-Tamayo et al. (2017) gjør med arbeidsengasjement. Dette muliggjør at studier kan undersøke samvariasjonen mellom de to lederatferdene, og hvordan samvariasjonen påvirker dynamiske variabler, som for eksempel arbeidsengasjement.

En annen forklaring som kan utdype hvorfor vi ikke fant støtte for hypotese 3, er at tidligere forskning har sett på tohendig ledelses betydning for innovasjon. Å anta at en veksling mellom to lederatferder har samme positive innvirkning på to vidt forskjellige utfall, kan være en viktig bidragsyter i å forklare hvorfor vi ikke fikk signifikante resultater. Innovativ ytelse handler i større grad om en atferd som arbeidstakere selv utøver, og det er gjerne lettere å stimulere, og tilrettelegge for bedre innovativ ytelse, gjennom vekslingen mellom en åpnende- og en lukkende lederatferd. Vi antar også at det er lettere å måle innovativ ytelse, og se resultater av det, fremfor arbeidsengasjement, som i større grad er subjektivt og dynamisk. Det er store variasjoner mellom mennesker, og fluktuasjonene i arbeidsengasjement kan gjøre det enda vanskeligere å tilfredsstille det, og måle graden av det.

Videre kan forklaringer på manglende signifikante resultater være at det er stor forskjell mellom teori og praksis, og selv om lederne i teorien vet hva som er en hensiktsmessig atferd å utøve, er det vanskelig å kontinuerlig være bevisst sin lederatferd, og

endre atferden i praksis, særlig når det skal foregå raskt. Noe som også er verdt og merke seg, og som kan spille en betydelig rolle i å forklare hvorfor hypotese 3 ikke ble støttet, er at deltakerne i inneværende studie er under et utdanningsløp for å bli offiserer, og de er dermed ikke rutinerede ledere. Å veksle mellom ulike lederatferder er utfordrende, og krever evnen til å lese og bedømme situasjoner raskt og riktig. En siste mulig forklaring på manglende signifikante resultater kan være at i løpet av én og samme dag kan det være store variasjoner kadettene seg imellom. Det er ikke gitt at de bedømmer den samme lederatferden som engasjerende. Dette er faktorer som kan bidra til å forklare hvorfor det ikke ble funnet støtte for studiens antakelse om at på dager der den nærmeste lederen aktivt vekslet mellom en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd, ville det medføre en tilleggseffekt i det daglige arbeidsengasjementet hos arbeidstakerne.

Promotion-fokus som moderator mellom daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement

Det ble ikke funnet støtte for hypotese 4a, som postulerte at promotion-fokus forsterker sammenhengen mellom en daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. Vi forventet at et samsvar mellom selvregulerende fokus og lederatferd, ville ha en forsterkende positiv påvirkning på daglig arbeidsengasjement. Vi antok at kadetter med høyt promotion-fokus rapporterte et sterkere daglig arbeidsengasjement dersom de opplevde en daglig åpnende lederatferd, sammenliknet med dem som skårer lavt på promotion-fokus. Som tidligere nevnt kan transformasjonsledelse anses som en lederstil som består av åpnende elementer (Breevaart et al., 2014b; Tims et al., 2011). Moss (2009) har i sin studie vist at det eksisterer et samsvar mellom ledere som utøver transformasjonsledelse og ansatte som har promotion-fokus. Vi forventet at vi ville finne det samme samsvaret mellom ledere som utøver en åpnende lederatferd og kadetter som har et promotion-fokus. Et eksempel på en slik situasjon i studiens kontekst, kan være at den nærmeste lederen fristiller kadettene til å løse oppgaver på det operative oppdraget på selvstendige måter. For eksempel kan kadettene innføre elementer av konkurranse i arbeidet, for å bli mer engasjert i utførelsen av standardiserte arbeidsoppgaver, som for eksempel seilsetting. Det er derfor overraskende for oss at en daglig åpnende lederatferd ikke fører til økt daglig arbeidsengasjement hos kadetter med promotion-orientering. Mulige forklaringer vil i det følgende forelegges.

En mulig forklaring på manglende signifikante resultater kan være studiens kontekst. Konteksten i studien er operativ, og preges i stor grad av at kadettene må følge etablerte prosedyrer og regler. I operative situasjoner fokuseres det på trening og drilling av oppgaver (Olsen & Espevik, 2009). Mange av oppgavene på det operative oppdraget innebærer at

kadettene må gjennomføre rutinearbeid, som for eksempel å sette seil og vaske dekk. Det kan være vanskelig for lederen å tilrettelegge for at kadetter med promotion-orientering får eksperimentere med slike arbeidsoppgaver, eller løse dem på nye måter. Videre er kadettene under trening og opplæring, noe som innebærer at det er viktig at lederen er tydelig og poengterer hva som skal gjøres. Manglende signifikante resultater, når det kommer til en daglig åpnende lederatferd og promotion-fokus, antar vi også kan forklares av at det første man lærer som leder i den aktuelle konteksten ikke nødvendigvis er å gi stort rom for selvstendighet, men å følge opp og være tydelig på hva som må gjøres, og hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. I tillegg kan manglende signifikante resultater forklares ut fra at lederen ikke evner å utøve en daglig åpnende lederatferd i situasjoner der kadettene ønsker det. Forskning viser at promotion-fokuserte ansatte har behov for å sikre måloppnåelse og forfremmelser (Higgins, 2000), og for at kadettene skal lykkes med dette, må lederen tydeliggjøre hva som skal til for å oppnå dette. Resultatene i denne studien impliserer at en åpnende lederatferd ikke tilfredsstillende behøver promotion-fokuserte kadetter har.

Prevention-fokus som moderator mellom daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement

Overraskende nok fant vi motsatt resultat av det vi forventet i hypotese 4b. Antakelsen var at prevention-fokus skulle forsterke sammenhengen mellom en daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. Vi forventet at kadetter med høyt prevention-fokus ville få et sterkere daglig arbeidsengasjement dersom de opplevde en daglig lukkende lederatferd, sammenliknet med dem som skårte lavt på prevention-fokus. Prevention-orienterte arbeidstakere har behov for forutsigbarhet og trygghet (Lieberman et al., 1999), og tidligere studier viser at transaksjonsledelse i hovedsak motiverer prevention-orienterte arbeidstakere (Hamstra et al., 2014). Vi postulerte at ledere som etablerte rutiner og benyttet korrigerende tiltak, ville øke trygghetsfølelsen og tilfredsstillende behovet for predikerbarhet hos kadetter med høy prevention-orientering, og dermed forsterke det daglige arbeidsengasjementet deres. Resultatene våre viser at kadetter med lav prevention-orientering får et sterkere daglig arbeidsengasjement dersom de opplever en høy lukkende lederatferd. Kadettene med høy skår på prevention-fokus opplever omtrent likt nivå av daglig arbeidsengasjement om lederen har lav eller høy lukkende lederatferd.

Forklaringer på at kadetter med lav prevention-orientering får et sterkere daglig arbeidsengasjement når de opplever en høy daglig lukkende lederatferd, kan være at kadetter med lavt prevention-fokus reagerer mer positivt når de oppnår sine mål. Når kadetter med et lavt prevention-fokus får belønning for korrekt utførelse av arbeidet, og blir fortalt at de har

gjort en god jobb, kan dette resultere i en økning i arbeidsengasjementet. Videre kan resultatene indikere at kadetter som skårer høyt på prevention-fokus, i mindre grad er opptatt av måloppnåelse, og i større grad er fokusert på å unngå å gjøre feil. Kadetter med høyt prevention-fokus rapporterer uendret arbeidsengasjement når lederen utøver en lukkende lederatferd. Dette kan forklares ut ifra at de med høyt prevention-fokus heller blir lettet, fremfor engasjert, når de får bekreftet at de ikke har gjort feil.

En annen forklaring på at vi finner motsatt resultat av det vi forventet kan være at individer prosesserer informasjon ulikt (Meyers & Twenge, 2018), og at kadetter dermed bedømmer hvilke situasjoner som krever prosedyrer og oppfølging forskjellig. Samtidig er ikke alle bevisst, eller har selvinnsikt nok, til å vite hva som er en ideell lederatferd. Forskning viser at det er vanskelig å være bevisst sine idealer, og at den kognitive kapasiteten er begrenset (Gilhooly et al., 2014). Dette er relevant for inneværende studie ettersom vi antok at kadetter med høy prevention-orientering har en sterkere preferanse for en lukkende lederatferd enn kadetter med lav-prevention orientering, men at den kognitive kapasiteten kan medføre at de ikke evner å innse dette.

Promotion-fokus som moderator mellom daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement

Hypotese 5a ble støttet. Resultatene viser at promotion-fokus svekker sammenhengen mellom en daglig lukkende lederatferd og daglig arbeidsengasjement. Utøvelsen av en høy lukkende lederatferd engasjerer i større grad kadetter med lav skår på promotion-fokus, i motsetning til kadetter med høy skår på promotion-fokus. Kadettene med høy skår på promotion-fokus opplever omtrent likt nivå av daglig arbeidsengasjement om lederen utøver lav eller høy lukkende lederatferd.

Det er flere mulige forklaringer på hvorfor vi fant støtte for antakelsen vår. Funnet kan ses i tråd med tidligere forskning på manglende regulatorisk samsvar. Tidligere forskning har vist at individer motiveres av å engasjere seg i atferd som fører til ønskede resultater, og vil unngå atferd som strider imot deres preferanser (Higgins, 2000). Manglende regulatorisk samsvar kan resultere i en ressurstappende følelse (Aaker & Lee, 2006), og økt stressrespons (Schwab et al., 2015). Forfatterne i inneværende studie antar at en ressurstappende følelse og økt stressrespons kan ses i tråd med svekket arbeidsengasjement. Når kadetter føler seg stresset og tappet for energi, er det naturlig å anta at det vil være vanskelig å bli engasjert i arbeidet. Resultatene i vår studie utvider eksisterende forskning ettersom studien er den første, til vår kjennskap, som demonstrerer at det antatte manglende regulatoriske samsvaret mellom en daglig lukkende lederatferd og promotion-fokus, kan føre til svakere daglig

arbeidsengasjement. Promotion-orienterte kadetter opplever svakere daglig arbeidsengasjement når lederen ber dem om å handle i tråd med etablerte rutiner og prosedyrer, unngå å gjøre feil, og får mindre spillerom til å tenke og handle selvstendig. Kadettene vil i denne sammenhengen ikke oppleve at lederen komplementerer det som mangler i en arbeidssetting, i tråd med sti-mål teori (House, 1996).

Forskning viser at negative følelser er sterkere enn positive følelser (Baumeister, 2001). Negative hendelser og tilbakemeldinger har større påvirkningskraft og prosesseres grundigere enn positive (Baumeister, 2001). Som individer er vi i større grad motivert av å unngå dårlig selvfølelse, enn å strebe etter en god selvfølelse. Dårlige inntrykk og stereotypier husker vi bedre enn gode (Baumeister, 2001). Dette kan være en forklaring på at vi finner signifikante resultater på manglende regulatorisk samsvar, og ikke regulatorisk samsvar, ettersom effektene av manglende regulatorisk samsvar har en sterkere negativ effekt, i forhold til de positive effektene som kan komme av opplevelsen av et regulatorisk samsvar.

Prevention-fokus som moderator mellom daglig åpnende lederatferd og daglig arbeidsengasjement

Hypotese 5b ble ikke støttet. Vi forventet at kadetter med høyt prevention-fokus fikk svakere daglig arbeidsengasjement dersom de opplevde en daglig åpnende lederatferd, sammenliknet med dem som skårte lavt på prevention-fokus. Kadetter som hadde behov for forutsigbarhet, kontroll og bekreftelse fra sin leder, og ikke mottok dette, antok vi fikk et svakere daglig arbeidsengasjement.

En mulig forklaring på manglende signifikante resultater kan være at kadettene som deltar i inneværende studie er en del av et lag i en operativ kontekst. I operative situasjoner er det et sterkt fokus på ha tilhørighet til laget man er en del av (Olsen & Eid, 2015). For å skape suksessfulle operative lag, er det avgjørende at kadettene føler på en lagånd, og således har en sterk gruppetilhørighet. Å være en del av et lag er en trygghet i seg selv, spesielt når lagmedlemmene kontinuerlig støtter hverandre. Dersom kadetter med prevention-orientering får bekreftelse og støtte fra laget sitt kan dette medføre at arbeidsengasjementet ikke svekkes i situasjoner der lederen fristiller dem, i tråd med en åpnende lederatferd. I andre arbeidskontekster er gjerne lagånden svakere, og det er mulig å anta at et manglende samsvar mellom en åpnende lederatferd og prevention-fokus resulterer i et svakere arbeidsengasjement. En annen forklaring på manglende signifikante resultater kan være at kadetter med prevention-fokus er forberedt på at i operative situasjoner vil det oppstå uforutsette hendelser. Videre kan en forklaring på manglende signifikante resultater være at kadettene har vært på oppdraget en stund før dagbokstudien starter. Dette kan ha bidratt til at

de har blitt vant til omgivelsene ombord, og er klar over hva som forventes av dem. Dette kan forklare hvorfor vi ikke finner et manglende samsvar, samt hvorfor kadettene ikke rapporterer et svakere arbeidsengasjement, når lederen oppmuntrer dem til å eksperimentere.

Metodiske betraktninger

For å kunne gjøre en fullstendig vurdering av resultatene i inneværende studie vil det presenteres og diskuteres metodiske styrker og svakheter. Vi finner flere fordeler ved studiens forskningsdesign. Dagbokdesign gjør det mulig å undersøke daglige variasjoner og endringer som forekommer innen enkeltindivider (Ohly et al., 2010). Ettersom arbeidsengasjement er et dynamisk konsept (Breevaart et al., 2014b; Reina-Tamayo et al., 2017; Tims et al., 2011), er det en fordel å studere studiens variabler tilsvarende. Ved å inkludere det generelle spørreskjemaet kan vi både undersøke hvordan daglige variabler samvarierer, samt hvordan stabile personlighetstrekk påvirker samvariasjonen. Dette bidrar til at vi også kan undersøke variasjoner som eksisterer mellom individer. I tillegg måles variablene i sin naturlige kontekst, noe som kan gi oss et virkelighetsnært bilde av variablene (Fisher & To, 2012). Videre er en metodisk styrke ved studien at vi foretar hyppige målinger. Dette gir oss et nyansert bilde av det dynamiske samspillet mellom tohendig ledelse og arbeidsengasjement. På denne måten kan vi påpeke og diskutere våre resultater.

En svakhet som er verdt å merke seg er at vi bruker selvrapporterte data for å måle arbeidsengasjement og regulatorisk fokus, som kan medføre metodiske skjevheter (Podsakoff et al., 2003). Selvrapportering kan medføre systematiske målefeil, noe som kan føre til redusert validitet og feilaktige konklusjoner (Podsakoff et al., 2003). Målefeil som er aktuelle for inneværende studie kan for eksempel være sosial ønskverdighet. Sosial ønskverdighet innebærer at man fremstiller seg selv i et bedre lys, ved å for eksempel rapportere høyere nivåer av arbeidsengasjement i forhold til nivået man egentlig opplever. Studiens ledelsesvariabler er derimot ikke hentet inn med selvrapportering, men baserer seg på kollegaenes vurderinger. Når lederstil vurderes av andre, kan kognitive feilkilder i større grad kontrolleres for, og vi får en mer nyansert vurdering. Samtidig kjenner personene i lagene hverandre godt. Dersom kadettene har et godt inntrykk av sin nærmeste leder, kan dette føre til positive vurderinger, til tross for at lederen handler imot deres preferanser.

En annen sentral utfordring knyttet til inneværende studie er at daglig arbeidsengasjement, samt en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd, ble målt gjennom kortversjoner av standardiserte måleinstrumenter. Måleinstrumentene ble kortet ned ettersom kadettene fylte ut spørreskjema hver dag. Dette kan potensielt begrense skalaens indre konsistens (Ohly et al., 2010). To av studiens variabler hadde gjennomgående lavere

konsistens i forhold til retningslinjer av Cronbachs alpha, som har en anbefalt verdi på .7 (Pallant, 2013). Lukkende lederatferd varierte fra .47 til .79 gjennom de 20 dagene, og har en gjennomsnittlig reliabilitet på .68. En forklaring på lav indre konsistens kan være at vi har tilpasset skalaen slik at den kan fange opp generelle tendenser, og dette kan igjen medføre at enkelte ledd kan være vanskelige å svare på hver dag. Dette kan videre resultere i lavere indre konsistens over flere dager, og dermed påvirke den gjennomsnittlige reliabiliteten. Promotionfokus, som ble målt i det generelle spørreskjemaet har en overraskende lav gjennomsnittlig reliabilitet på .48. En mulig forklaring på dette kan være at antall observasjoner i studien er lav. Denne lave verdien gjør at vi stiller oss kritiske til skalaen, men når dette er sagt, har skalaen god reliabilitet i tidligere studier (se Hetland et al., 2018).

Videre kan en begrensning ved studien være at det er krevende å ta del i en dagbokstudie som strekker seg over 20 dager. Det kan være både kjedelig og belastende å svare på de samme spørsmålene dag etter dag (Ohly et al., 2010). En mulig konsekvens av dette er at kadettene ikke reflekterer over svarene sine, men utvikler et konsekvent svarmønster. Det kan igjen medføre at vi ikke får resultater som reflekterer faktiske hendelser. For å redusere denne belastningen, tok vi som sagt utgangspunkt i forkortede utgaver av etablerte skalaer (Fisher & To, 2012).

Det er også knyttet begrensninger til studiens utvalg. Utvalget bestod av kadetter fra Den Norske Sjøkrigsskolen, som var i utdanning til å bli ledere. Det er stort sett en spesifikk type mennesker som tiltrekkes av forsvaret sine utdannelse, det er vanligvis menn som skårer ganske likt på personlighetstrekk (Hystad et al., 2011). En konsekvens av dette er at utvalget blir relativt homogent. I tillegg preges arbeidshverdagen til kadettene av å være hierarkisk, samtidig som kadettene har klart definerte arbeidsoppgaver. Samlet sett kan det dermed bli vanskeligere å generalisere resultatene våre til andre arbeidsplasser, ettersom studiens kontekst ikke reflekterer det generelle arbeidslivet.

Teoretiske implikasjoner

I forskningslitteraturen er lederes positive innvirkning på arbeidstakeres engasjement veldokumentert (Ghadi et al., 2013; Hetland, 2013; Moss, 2009; Şimşek, 2015). Inneværende studie komplementerer denne veletablerte sammenhengen ved å vise hvordan de to første komponentene i tohendig ledelse, en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd, er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. Resultatene kan videre ses i tråd med selvbestemmelsesteori som viser at arbeidstakere som får tilfredsstilt basale psykologiske behov opplever økt arbeidsengasjement (Hetland, 2013). Trygghetsbehovet går helt tilbake til tilknytningsteori, og viser at ingen mennesker kan vokse og utvikle seg uten å føle seg trygge

(Hetland, 2013). Når ledere tilfredsstillter behovet for trygghet skapes en base der arbeidstakere tør å utfordre seg selv. Basen tilrettelegger for at arbeidstakerne føler en tilhørighet til arbeidsplassen, blir selvstendige og autonome i arbeidet, samt opplever mestring. Dette er alle viktige faktorer for å oppleve engasjement i arbeidet, og underbygger at både en åpnende- og en lukkende lederatferd er positivt relatert til arbeidsengasjement. Denne kunnskapen er viktig, og støtter oppunder teori og forskning på lederes sentrale rolle i å opprettholde, og skape, arbeidsengasjement. Det ble ikke funnet støtte for antakelsen om at det tredje elementet i tohendig ledelse, et samvirkende forhold mellom en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd gir en tilleggseffekt i det daglige arbeidsengasjementet. Denne studie komplementerer dermed ikke eksisterende forskning som viser at utfallsvariabler, slik som innovasjon, blir positivt påvirket av samvariasjon mellom de to lederatferdene.

Resultatene våre viser at den antatte overenstemmelsen mellom lederatferd og regulatorisk samsvar ikke resulterer i et sterkere daglig arbeidsengasjement. Disse resultatene er motstridende med tidligere forskning, som bekrefter at samsvar mellom lederatferd og regulatoriske fokus er positivt (se Hamstra et al., 2014; Higgins, 2000). Ettersom våre resultater ikke støtter eksisterende forskning på området, kan ikke inneværende studie bidra til å utvide tidligere forskning. Resultatene våre viser at det i større grad er et manglende regulatorisk samsvar, og ikke regulatorisk samsvar, som virker inn på sammenhengen mellom lederatferd og arbeidsengasjement. Tidligere forskning har vist at negative følelser er sterkere enn positive (Baumeister, 2001), og at manglende samsvar kan resultere i økt stressrespons (Schwab et al., 2015). Våre resultater komplementerer dermed eksisterende forskning som viser at et manglende samsvar er negativt. Inneværende studies resultater støtter viktigheten av å inkludere individfaktorer når forholdet mellom lederatferd og arbeidsengasjement skal undersøkes, og videre at ledere ikke bør utøve lederatferd som er motstridende med arbeidstakeres regulatoriske fokus.

Praktiske implikasjoner

Arbeidsengasjement resulterer i en rekke positive konsekvenser, både for organisasjoner, arbeidsgrupper og individer, og det er da viktig å ha en bevissthet rundt å opprettholde dette på arbeidsplassen. For organisasjoner kan det for eksempel øke produktiviteten, kundetilfredsheten, samt profitten (McShane & Von Glinow, 2018). Arbeidsengasjement er også viktig for arbeidstakeres helse og velvære (Schaufeli & Bakker, 2010). Forholdene på arbeidsplassen har stor betydning for helse og trivsel, og ettersom 25 % av tiden tilbringes på arbeidsplassen (Knardahl, 2011), er det da særdeles viktig å sikre at disse forholdene er gode. Opplevelsen av at arbeidsgiver tilrettelegger og imøtekommer

individuelle behov og preferanser, er essensielt for energi, entusiasme og fokus i arbeidet. Ledere bør veksle mellom ulike atferder, etter situasjon, for å opprettholde daglig arbeidsengasjementet. En åpnende lederatferd der for eksempel tilfredsstillelse av behovet for autonomi vektlegges, er et eksempel på noe som kan føre til arbeidsengasjement. Å la arbeidstakere få medbestemmelse i arbeidet, og føle at de er med på å forme sin egen arbeidsdag, er viktige elementer for å sikre daglig arbeidsengasjement. Det er åpenbart at det ikke er like lett i alle yrker å tilrettelegge for autonomi og selvledelse, gjennom en åpnende lederatferd. Noen yrker er preget av å være standardiserte, og nøyaktighet og korrekt utførelse av arbeidet, er avgjørende for blant annet produktivitet og sikkerhet. Ledere bør likevel ikke være fremmed for at nye metoder kan anvendes, og at produktiviteten og sikkerheten likevel kan opprettholdes. Det finnes flere metoder ledere kan anvende i praksis for å sikre arbeidsengasjement. Et godt arbeidsmiljø, der tilhørighet vektlegges, er et annet eksempel på noe som kan bidra til engasjement i arbeidet. Lederen kan for eksempel gjøre dette gjennom en lukkende lederatferd, der retningslinjer etableres, og god oppfølging av arbeidet sikres. Dette kan bidra til å skape trygghet og forutsigbarhet for arbeidstakerne, som igjen kan resultere i økt engasjement i arbeidet. Ledere må være bevisst at det er en rekke faktorer som bidrar til engasjement, og at de er en avgjørende aktør, gjennom sin tilnærming til de ansatte, i å skape og opprettholde arbeidsengasjementet.

Vi kan videre overføre de praktiske implikasjonene til studiens operative kontekst. Det er særlig viktig å opprettholde arbeidsengasjement i en militær, operativ kontekst. Det er viktig at kadettene er fokusert og har energi i arbeidet. De blir drillet og trent på de samme oppgavene, og treningen kan over tid virke monoton og kjedelig. Lederes tilnærming er avgjørende for å sikre arbeidsengasjementet i operative kontekster. Det er viktig at ledere tilpasser sin atferd, gjennom å ha en åpnende-, samt en lukkende funksjon. Dager er ulike, og leders atferd bør tilpasses for å imøtekomme de ulike betingelsene og kravene som foreligger. På enkelte dager er det lettere å åpne opp for autonomi og selvstendig tankegang, og dette bør vektlegges på de dagene det er mulig for å sikre variasjon i arbeidet. Andre dager kan i større grad være preget av usikkerhet, og en lederatferd som vektlegger tydelighet og trygghet, kan på disse dagene være hensiktsmessig. Ledere som evner å lese, og utnytte de ulike situasjonene som oppstår, vil kunne skape arbeidsengasjement på en rekke ulike dager, både de dagene som er monotone og kjedelige, samt dagene som er preget av hyppige og raske omstillinger. Inneværende studie fant ikke støtte for antakelsen om at samvariasjon mellom en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd gir en tilleggseffekt i det daglige arbeidsengasjementet. Dette indikerer at en aktiv veksling enten er vanskelig i en operativ

kontekst, eller at det ikke er like viktig i operative militære kontekster. Dette bør undersøkes ytterligere, før praktiske implikasjoner forelegges.

Resultatene våre viser at den antatte overenstemmelsen mellom lederatferd og regulatorisk samsvar ikke resulterer i et sterkere daglig arbeidsengasjement. I en operativ kontekst er det muligens mindre aktuelt og viktig å oppleve et regulatorisk samsvar for å bli engasjert. Det kan bety at ledere i en operativ arbeidskontekst i mindre grad trenger å vektlegge dette i sin lederatferd. Med dette sagt, er det vanskelig å gi spesifikke anbefalinger til ledere på dette området. Studien viser derimot at en manglende overenstemmelse mellom lederatferd og kadetters regulatoriske fokus resulterer i et svakere daglig arbeidsengasjement. Dette indikerer at personlighet spiller en viktig rolle for arbeidstakeres daglige engasjement. Ledere bør forsøke å tilpasse atferden sin ut ifra mangfoldet av personligheter for å unngå at arbeidstakerne opplever en lederatferd de misliker, og således får et lavere arbeidsengasjement. Individuer reagerer forskjellig på stimuli, og det er viktig at ledere er bevisst slike mekanismer for å unngå atferd som kan svekke arbeidstakeres engasjement. I en operativ setting kan dette være spesielt viktig, ettersom svakere arbeidsengasjement kan føre til et lavere fokus, og dermed redusert sikkerhetssetterlevelse i arbeidet.

Fremtidig forskning

Inneværende studie er til vår kjennskap den første som undersøker om komponentene i tohendig ledelse, på et dagnivå, er relatert til daglig arbeidsengasjement. Resultatene fra denne studien gir et viktig og unikt bidrag til forskningsfeltet ettersom studien viser at en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement. Det er hensiktsmessig å replisere disse resultatene, for å ytterligere bekrefte at en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd predikerer daglig arbeidsengasjement. Vi anbefaler også at studien repliseres i andre arbeidskontekster enn inneværende studie for å undersøke om resultatene kan generaliseres til andre kontekster. Ettersom det ikke ble funnet støtte for at en aktiv veksling mellom en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd er positivt relatert til daglig arbeidsengasjement i en operativ kontekst, bør fremtidig forskning undersøke dette forholdet ytterligere. Hadde studien blitt utført i en annen kontekst kan det være at antakelsen hadde blitt støttet, og dermed noe ledere burde vektlegge i sin lederatferd.

Fremtidig forskning bør videre undersøke om andre variabler kan fungere bedre som moderatorer, og dermed styrke eller svekke, forholdet mellom en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd, og daglig arbeidsengasjement. Et eksempel på en potensiell moderator er personlighetstrekket «åpenhet». Det er også en mulighet for at enkelte av

leddene som måler komponentene i tohendig ledelse er sterkere relatert til enkelte utfallsvariabler og moderatorer. Dette har blitt demonstrert blant annet for transformasjonsledelse og nevrotisme i tidligere studier (Felfe & Schyns, 2010), og derfor synes vi dette også bør undersøkes i studier av tohendig ledelse. En siste bemerkning er at fremtidige studier bør undersøke tohendig ledelses innvirkning på andre utfallsvariabler enn arbeidsengasjement, slik som jobbtilfredshet og turnover-intensjoner.

Konklusjon

Inneværende studie komplementerer eksisterende forskning ved å understreke at lederes atferd er viktig for arbeidstakeres engasjement i arbeidet. Spesifikt demonstrerer studien at det daglige arbeidsengasjementet til kadettene påvirkes positivt av den nærmeste lederens utøvelse av både en daglig åpnende- og en daglig lukkende lederatferd. I situasjoner der lederen tilrettelegger for at kadettene blant annet kan tenke og handle selvstendig, samt etablerer regler og prosedyrer, er det noe som virker positivt inn på det daglige arbeidsengasjementet. Studien poengterer med dette at det er viktig at ledere er oppmerksomme på at arbeidsengasjement er noe som varierer fra dag-til-dag, og således tilpasser sin atferd deretter. Situasjoner preges av ulike krav og betingelser, noe som resulterer i at ulik lederatferd virker engasjerende. Studien fant derimot ikke at en aktiv veksling mellom de to lederatferdene innenfor én og samme dag resulterte i en tilleggseffekt i det daglige arbeidsengasjementet.

Tidligere studier har vist at en overenstemmelse mellom lederes atferd og ansattes selvregulerende fokus skaper en tilstand av regulatorisk samsvar (Moss, 2009), og at denne tilstanden er engasjerende i seg selv (Higgins, 2000). Inneværende studie fant ikke bekreftende resultater for dette blant kadettene på det operative oppdraget. Studiens resultater bekrefter imidlertid at et manglende regulatorisk samsvar resulterer i et svakere daglig arbeidsengasjement. Dette indikerer at ledere må tilpasse atferd sin for å forhindre at arbeidstakere opplever negative sinnstilstander, herunder et svakere arbeidsengasjement, som følge av at de opplever et manglende samsvar mellom deres personlighetstrekk og opplevd lederatferd. Om innværende studies resultater skal generaliseres til andre arbeidskontekster, er det nødvendig med ytterligere forskning på feltet, også i kontekster som ikke er operative.

Litteraturliste

- Aaker, J. L. & Lee, A. Y. (2006). Understanding regulatory fit. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 15-19. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jmkr.43.1.15>
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovation performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0081-8>
- Antonakis, J. & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 746-771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi.org/10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement. An overview and current directions. *European Psychologist*, 19(4), 227-236. doi.org/10.1027/1016-9040/a000160
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839-843. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071423>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Baumeister, R. R., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 4(5), 323-370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Baumeister, R. F., Gailliot, M., DeWall N., C. & Megan Outen. (2006). Self-regulation and personality: How interventions increase regulatory success and how depletion moderates the effects of traits on behavior. *Journal of Personality*, 74(6), 1773-1802. [10.1111/j.1467-6494.2006.00428](https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00428)
- Benjamin, L. & Flynn J. F. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.01.008>
- Birkinshaw, J. & Raisch, S. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes,

- and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi-org.pva.uib.no/10.1177/0149206308316058>
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Volume 1 Attachment*. (2. utg.) Basic Books.
- Brislin, W. R. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Breevaart, K., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014a). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 21-38. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.002>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. & Espevik, R. (2014b). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 138-157. doi.org/10.1111/joop.12041
- Brochs-Haukedal, W. (2011). Ledelse og kunnskapsarbeid: Motivering av autonome medarbeidere. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (s. 65-86). Fagbokforlaget.
- Bronson, M. B. (2000). *Self-regulation in early childhood: Nature and nurture*. Guilford Press.
- Deci, E. & Ryan, R. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. I R. A. Dienstbier (Red.), *Current theory and research in motivation* (s. 237-288). University of Nebraska Press.
- Demetriou, A. (2000). Organization and development of self-understanding and self-regulation. I M. Zeidner (Red.), *Handbook of self-regulation* (s. 209-251). Academic Press.
- Einarsen, S., Øverland, S. N. & Schulze, O. (2011). Å redusere bedriftens sykefravær – et håpløst prosjekt? I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (s. 341-366). Fagbokforlaget.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676. doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659
- Espevik, R., Johnsen, B. H. & Eid, J. (2018). Grupper og operative team. I J. Eid & B. H. Johnsen (Red.), *Operativ psykologi* (s. 227-248). Fagbokforlaget.
- Felfe, J. & Schyns, B. (2010). Followers personality and the perception of transformational

- leadership: Further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management*, 21(2), 393-410. <https://doi-org.pva.uib.no/10.1111/j.1467-8551.2009.00649.x>
- Fisher, C. D. & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 865-877. <https://doi.org/10.1002/job.1803>
- Gallup. (2017, mai 14). *State of the global workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/257552/state-global-workplace-2017.aspx>
- Ghadi, M. Y., Fernando, M. & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550. doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110
- Gilhooly, K. J., Luddy, F. M. & Pollick, F. (2014). *Cognitive psychology*. McGraw-Hill.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Grimm, L. R., Markman, A. B., Maddox, W. T. & Baldwin, G. C. (2009). Stereotype threat reinterpreted as a regulatory mismatch. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(2), 288-304. doi.org/10.1037/a0013463
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B. & Sassenberg, K. (2011). Transformational-transactional leadership styles and followers regulatory focus. Fit reduces followers turnover intentions. *Journal of Personnel Psychology* 4(10), 182-186. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000043>.
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B. & Sassenberg, K. (2014). On the perceived effectiveness of transformational-transactional leadership: The role of encouraged strategies and followers' regulatory focus. *European Journal of Social Psychology*, 44(6), 643-656. doi.org/10.1002/ejsp.2027
- Halvorson, H. G. (2013, 7. mars). *Are You Promotion or Prevention-focused?* Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-science-success/201303/are-you-promotion-or-prevention-focused>
- Henker, N., Sonnentag, S. & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30, 235-247. doi.org/10.1007/s10869-014-9348-7
- Hetland, H. (2013, mars). *Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale*

- psykologiske behov*. Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.
<https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov>
- Hetland, H. & Hetland, J. (2011). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: Autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (s. 153-168). Fagbokforlaget.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B. & Demerouti E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36, 746-756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American psychologist*, 52(12), 1280-1300. doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55, 1217-1230. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.11.1217>
- Higgins, E. T., Roney, C. J., Crowe, E. & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 276-286. doi.org/10.1037/0022-3514.66.2.276
- Higgins, E. T. & Silberman, I. (1998). Development of regulatory focus: Promotion and prevention as ways of living. I J. Heckhausen & C. S. Dweck (Red.), *Motivation and self-regulation across the life span*. (s. 78-113). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511527869.005>
- House, R. J. (1971). A path theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338. <https://www.jstor.org/stable/2391905>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J. & de Luque, M. F. S. (2013). *Strategic Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. SAGE Publications.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Hox, J. J., Moerbeek, M. & van de Schoot, R. (2017). *Multilevel analysis: Technique and applications*. Routledge.
- Hystad, S. W., Eid, J., Laberg, J. C. & Bartone, P. T. (2011). Psychological hardiness

- predicts admission into Norwegian military officer schools. *Military Psychology*, 23(4), 381-389. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.589333>
- Knardahl, Stein. (2011). Arbeid, stress og helse. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (s. 268-295). Fagbokforlaget.
- Lanaj, K., Chang, C. H. & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and metanalysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998-1034. <https://doi.org/10.1037/a0027723>
- Lieberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J. & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1135-1145. doi.org/10.1037//0022-3514.77.6.1135.
- McShane, S. L. & Von Glinow, A. (2018). *Organizational Behavior* (8. utg.) McGraw-Hill.
- Mehrabian, Albert. (1977). Individual differences in stimulus screening and arousability. *Journal of Personality*, 45(2), 237-250. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1977.tb00149.x>
- Meyers, D. G. & Twenge, J. M. (2018). *Exploring social psychology* (8. utg.) McGraw-Hill.
- Moss, S. (2009). Cultivating the regulatory focus of followers to amplify their sensitivity to transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 241-259. <https://doi.org/10.1177/1548051808327880>
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (2010). *Mplus user's guide, v 6.1*. UCLA.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chinko, L. B. & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233. <https://doi.org/10.1037/a0012695>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8. utg.) SAGE Publications.
- Nye, J. L. & Forsyth, D. R. (1991). The effects of prototype-based biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, 22, 360-379. <https://doi.org/10.1177/1046496491223005>
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C. & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research: An introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 79-73. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000009>.
- Olsen, O. K. & Eid, J. (2015). Operativ ledelse. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (s. 153-168). Fagbokforlaget.
- Olsen, O. K. & Espevik, R. (2009). *Alle mann til brasene – Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolen lederutviklingsfilosofi*. Sjøkrigsskolen.

- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5. utg.) McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Preacher, K. J., Curran, P. J. & Bauer, D. J. (2006). Computable tools for probing interaction effects in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31, 473-448. <https://doi.org/10.3102/10769986031004437>
- Rasbash, J., Steele, F., Browne, W., Goldstein, H. & Charlton, C. (2015). *A User's Guide to MLWiN, Version 2.32*. University of Bristol.
- Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2017). Episodic demands, resources, and engagement. An experience-sampling study. *Journal of Personnel Psychology*, 16(3), 125-136. doi.org/10.1027/1866-5888/a000177
- Revang, Ø. & Olaisen, J. (2014, august). *Evig ung – en casestudie av relasjoner mellom nyskaping og drift*. Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. <https://www.magma.no/evig-ung-en-casestudie-av-relasjoner-mellom-nyskaping-og-drift>
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22, 956-974. doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014
- Sarti, D. (2014). Leadership styles to engage employees: Evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 202-216. doi.org/10.1108/JWL-09-2013-006
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement:

- Bringing clarity to the concept. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 10-24). Psychology Press.
- Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 22, 307-315.
doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.006
- Schwab, S. Wolf, O. T. & Memmert, D. (2015). The influence of motivation on stress: Is it stressful not to fit? *The International Journal on the Biology of Stress*, 18(5), 597-601.
<https://doi.org/10.3109/10253890.2015.1053453>
- Şimşek, Ö. F. (2015). Role of leadership in employees' work engagement: Organizational identification and job autonomy. *Journal of Business and Management*, 11(1), 72-84.
doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p72
- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretakende ledelse: Viktige perspektiver og modeller. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt*. 15-45. Fagbokforlaget.
- Stam, D. A., van Knippenberg, D. & Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 499-518. doi.org/10.1002/job.624
- Stensvold, T. (2012, 23. november). *Det er menneskene som feiler*. Digi.no.
<https://www.tu.no/artikler/det-er-menneskene-som-feiler/236215>
- 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.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011
- Vasanthi, J. & Geetha, S. N. (2019). Regulatory focus and innovative work behavior: The role of work engagement. *Current Psychology: Research and Reviews*, 15(4), 1-13.
doi.org/10.1007/s12144-019-00220-1
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. McGraw-Hill.
- Zacher, H., Robinson, A. J. & Rosing, K. (2014). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance. The role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24-26.
doi.org/10.1002/jocb.66
- Zacher, H. & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 813-820. doi.org/10.1111/joop.12070
- 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.

<https://doi.org/10.1177/1059601108331242>

Appendiks

Appendiks A – Åpnende og lukkende lederatferd

Ledelse

Spørsmålene nedenfor handler om hvordan du har oppfattet din nærmeste overordnede i løpet av de siste 24 timene. **Skriv inn denne lederens kode her:** _____

OBS! Dersom du selv har hatt en ledende funksjon (krysset av for "ja" på spørsmålet ovenfor), så vurderer du din egen lederatferd. Vennligst marker ved å sette en ring rundt det tallet som **passer best** for deg på en skala fra 1-5.

	I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt...	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
13	Tillatt ulike måter å løse oppgaver på	1	2	3	4	5
14	Oppmuntret til å eksperimentere med ulike ideer	1	2	3	4	5
15	Gitt mulighet til å tenke og handle selvstendig	1	2	3	4	5
16	Gitt rom for egne ideer	1	2	3	4	5
17	Etablert rutiner	1	2	3	4	5
18	Benyttet korrigerende tiltak	1	2	3	4	5
19	Kontrollert at regler overholdes	1	2	3	4	5
20	Vært opptatt av å standardisere måten en løser oppgaver på	1	2	3	4	5

Appendiks B - Daglig arbeidsengasjement**Hvordan du har hatt det på vekten**

*Hvordan har du hatt det på vakt dette døgnet? Vennligst avgjør riktigheten av de påfølgende påstandene ved å sette en ring rundt det tallet som **stemmer best** for deg på en skala fra 1-5.*

	Hvordan har du hatt det på dagens vakt?	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
57	På dagens vakt har jeg vært full av energi	1	2	3	4	5
58	På dagens vakt har jeg følt meg sterk og energisk	1	2	3	4	5
59	På vekten har jeg vært entusiastisk til arbeidsoppgavene mine	1	2	3	4	5
60	På vekten har jeg blitt inspirert av jobben min	1	2	3	4	5
61	Da jeg stod opp i dag morges så jeg frem til å gå på vakt	1	2	3	4	5
62	På vekten følte jeg meg glad når jeg fordypet meg i arbeidet mitt	1	2	3	4	5
63	Jeg er stolt over jobben jeg har gjort på dagens vakt	1	2	3	4	5
64	På dagens vakt har jeg vært oppslukt av arbeidsoppgavene mine	1	2	3	4	5
65	I løpet av vekten har jeg vært fullstendig revet med av arbeidet mitt	1	2	3	4	5

Appendiks C – Promotion- og prevention-fokus**Tanker om deg selv**

Måten mennesker tenker om seg selv er forskjellig fra person til person. Vi er interessert i hvordan du oppfatter deg selv. Vennligst sett en sirkel rundt det alternativet som passer best for deg på en skala fra 1-5.

		Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
50	Jeg konsentrerer meg om å fullføre mine arbeidsoppgaver på en riktig måte for å øke min jobbsikkerhet	1	2	3	4	5
51	Å oppfylle mine jobbplikter er svært viktig for meg	1	2	3	4	5
52	På jobben er jeg ofte fokusert på å fullføre oppgaver som vil støtte/dekke mitt behov for sikkerhet	1	2	3	4	5
53	Jeg gjør alt jeg kan for å unngå tap på jobben	1	2	3	4	5
54	Jeg fokuserer min oppmerksomhet på å unngå nederlag på jobben	1	2	3	4	5
55	Jeg tar sjanser på jobben for å maksimere mine mål for fremme	1	2	3	4	5
56	Jeg har en tendens til å ta risiko på jobb for å oppnå suksess	1	2	3	4	5
57	Dersom min jobb ikke hadde mulighet for fremme, ville jeg sannsynligvis finne en ny jobb	1	2	3	4	5
58	En mulighet til å vokse er en viktig faktor for meg	1	2	3	4	5
59	Jeg bruker en hel del tid til å forestille meg hvordan jeg skal oppnå mine drømmer og mål	1	2	3	4	5