

**Daglig bruk av selvmålsetting som forklaring på individuelle
daglige variasjoner i oppgaveutførelse**

En kvantitativ dagbokstudie

Caroline Cecilie Schanke Monsen & Harald Hellstenius Heuch



MAPSYK345

Masterprogram i psykologi

Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi

ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

VÅR 2019

Veileder: Olav Kjellevold Olsen, Institutt for samfunnspsykologi

Abstract

The aim of this study is to examine factors that influence daily variations in individuals' task performance. This was measured with a daily diary design. Daily use of self-goal setting is assumed to increase daily task performance, and this relationship can be mediated by self-strength use, and be moderated by high work pressure. High individual task performance is important in any organization, but especially in high-reliability organizations (HROs), where individual mistakes can have grave consequences. The data is sampled from cadettes at Statsraad Lehmkuhl. During a voyage across the Atlantic, 87 cadets filled out a daily questionnaire for a period of 30 days. Prior to the voyage the cadets also filled out a questionnaire measuring personal characteristics, such as age and sex. The results from the multilevel analysis showed a positive correlation between daily self-goal setting and daily task performance. Furthermore, this relationship was partially mediated by self-strength use, but high work pressure had no moderating effect. The study thus points to self-goal setting as a core factor for increasing daily task performance. To the authors' knowledge, no previous study has measured daily variations on these variables in the context of an HRO.

Key words: task performance, self-goal setting, self-strength use, work pressure, daily diary study, HRO

Sammendrag

Hensikten med inneværende studie er å undersøke faktorer som påvirker daglige variasjoner i individers oppgaveutførelse. Dette ble målt ved hjelp av en dagbokstudie. Det antas at høy grad av selvmålsetting vil bidra til høy oppgaveutførelse, og at denne sammenhengen medieres ved anvendelse av personlige karakterstyrker og modereres ved opplevelsen av høyt arbeidspress. Opprettholdelse av høy oppgaveutførelse er viktig i enhver organisasjon, men spesielt i høy-reliabilitets organisasjoner (HRO), der individuelle feil kan ha alvorlige konsekvenser. Inneværende studie henter sin data fra seilskipet Statsraad Lehmkuhl. På et seiltokt over Atlanterhavet fylte 87 kadetter fra Sjøkrigsskolen ut daglige spørreskjema over en periode på 30 dager. Før avreise fylte de også ut et spørreskjema som målte generelle personkarakteristikker, som alder og kjønn. Resultatet fra flernivåanalysen viste en positiv sammenheng mellom daglig selvmålsetting og daglig oppgaveutførelse. Videre fremkom det at bruk av karakterstyrker delvis medierer dette forholdet, men høyt arbeidspress viste ingen moderasjonseffekt. Studien fremhever dermed selvmålsetting som en sentral faktor for å opprettholde høy daglig oppgaveutførelse. Til forfatterens kjennskap har ingen tidligere studier undersøkt disse variablenes daglig variasjon i en HRO-setting.

Nøkkelord: Oppgaveutførelse, selvmålsetting, karakterstyrker, arbeidspress, dagbokstudie, HRO

Forord

Vi kan med stor stolthet endelig presentere vår masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi. Det har vært en spennende, lang og lærerik prosess, hvor vi sitter igjen med mange gode erfaringer. Oppgavens tema ble valgt på bakgrunn av en felles interesse for selvledelse og prestasjoner, samt et ønske om å oppnå praktisk kunnskap som kan anvendes i arbeidslivet. Hvordan ett enkelt individ kan spille en avgjørende rolle for en organisasjon, så vi begge som en interessant vinkling. Tematikken ga oss innsikt i fagområder vi hadde lite kunnskap om fra før, vi måtte sette oss inn i et nytt analyseprogram, og vi har lært mye gjennom god kommunikasjon og samarbeid.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Olav Kjellevold Olsen, for god hjelp, konstruktive tilbakemeldinger, og for å passe på at vi fungerte godt som team. Videre vil vi takke Øystein Løvik Hoprekstad for veiledning i metode, Sjøkrigsskolen og kadettene for bruk av datamaterialet vi baserte studien på, og samboer, familie og venner for tålmodighet, støtte og motivasjon. Dette har vært gøy!

Bergen, 22. mars 2019

Caroline Cecilie Schanke Monsen og Harald Hellstenius Heuch

Innholdsfortegnelse

1.0. Introduksjon.....	7
2.0. Teori.....	10
2.1. Dagbokstudie.....	10
2.2. Oppgaveutførelse.....	11
2.3. Selvledelse - Selvmålsetting.....	16
2.4. Daglig Anvendelse av Karakterstyrker.....	22
2.5. Opplevelse av Arbeidspress.....	25
3.0. Metode.....	31
3.1. Utvalg.....	31
3.2. Forskningsdesign og Prosedyre.....	31
3.3. Etikk.....	32
3.4. Måleinstrumenter.....	32
3.5. Analysestrategi.....	33
4.0. Resultater.....	34
4.1. Deskriptiv Statistikk.....	34
4.2. Flernivåanalyse.....	35
5.0. Diskusjon.....	39
5.1. Oppsummering av Funn.....	39
5.2. Daglig Variasjon i Oppgaveutførelse.....	39
5.3. Effekten av Selvmålsetting på Daglig Oppgaveutførelse.....	40

5.4. Karakterstyrker som Medierende Effekt.....	43
5.5. Arbeidspress som Modererende Effekt.....	45
5.6. Metodiske Betragtninger.....	47
5.7. Teoretiske og Praktiske Bidrag.....	49
5.8. Videre Forskning.....	51
6.0. Konklusjon.....	51
7.0. Referanseliste.....	53

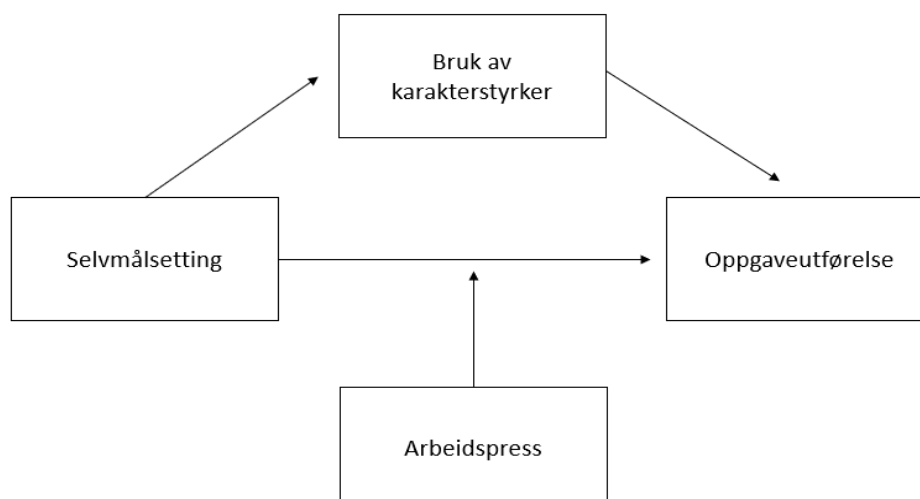
1.0. Introduksjon

Viktige deler av vårt samfunnsliv ivaretas av såkalte «high reliability organizations» (HRO), som er yrkesområder med spesielt krevende og utfordrende arbeidsoppgaver når det gjelder sikkerhet. Oljeindustrien, fiskeindustrien, Forsvaret eller akuttmottak er eksempler på arbeidsplasser som må takle ekstraordinære situasjoner med jevne mellomrom (Weick & Sutcliffe, 2007). Organisasjonene har lært seg å håndtere utfordrende og påkjennende hendelser, og reagerer hensiktsmessig på det uventede. Slike situasjoner beskrives gjerne som komplekse (Olsen & Espevik, 2009), som innebærer at det er vanskelig å predikere utviklingen av situasjonen og virkningen av beslutninger. Av den grunn må det suppleres med planlegging og forberedelser samt en evne til hurtig tilpasning og endring (Weick & Sutcliffe, 2007). Fokuset på hvordan slike organisasjoner kan fungere optimalt har økt de siste tiårene. Arbeidsinnsatsen til den enkelte arbeidstaker spiller derav en betydelig rolle, og flere eksempler viser at enkeltfeil kan føre til alvorlige konsekvenser. Et av dagens nærliggende eksempler er kollisjonen mellom fregatten «KNM Helge Ingstad» og tankskipet «Sola TS».

Inneværende studie ønsker å bidra til en ytterligere forståelse av forhold som påvirker kvaliteten på den enkeltes arbeidsprestasjoner. I tråd med tidligere forskning, tar studien som utgangspunkt at slike individuelle prestasjoner vil kunne variere markant fra dag til dag, ikke minst fordi ulike dynamiske variabler; som eksempelvis motivasjon og hvile, er funnet å kunne påvirke jobbutførelse (Beal, Weiss, Barros & MacDermid, 2005; Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2009; Ohly, Sonnentag, Niessen & Zapf, 2010). For å studere denne sammenhengen er data samlet fra den norske Sjøkrigsskolens 11 ukers seiltokt over Atlanterhavet – om bord på seilskipet Statsraad Lehmkühl. En slik arbeidsplattform krever stor grad av samhandling og fysisk krevende arbeid for å fungere godt (Bergheim, Nielsen, Mearns & Eid, 2015). Arbeidsoppgavene vil i mange tilfeller være knyttet til risiko, særlig ved feilhandlinger. Dette betyr at reduksjon i den enkeltes oppgaveutførelse; eksempelvis ved setting eller berging av seil i storm, vil ha avgjørende betydning for sikkerheten om bord og ytelsen til fartøyet. Slikt sett tilbyr denne arbeidsplassen en særegen kontekst for forskning på sosial samhandling i sitt naturlige miljø. Kadettene har liten til ingen mulighet for kommunikasjon med omverdenen, lite rom for privatliv, uregelmessig og avkortet søvn, og utsettes for svært varierende vær og vindforhold. Den enkeltes opplevelse av arbeidspress og mental belastning på et slikt tokt øker sannsynligheten for variasjoner mellom mannskapets daglige arbeidsinnsats, samt den enkeltes oppgaveutførelse fra dag til dag. Tidligere studier har som sagt undersøkt daglige variasjoner i individers oppgaveutførelse, men inneværende

studie nyanserer dette ved å måle variabelen i en HRO-setting. Denne problemstillingen er relevant da store daglige variasjoner kan tilsi at krav til ledelse og daglig oppfølging av den enkelte, må revideres og forbedres. I forlengelsen av en slik studie vil det være relevant å studere forhold som kan forklare variasjonen. Følgelig er det verdt å bemerke at en arbeidsplattform som Statsraad Lehmkuhl innehar flere parallelle arbeidsoppgaver på ulike funksjonsområder; som maskinrom, byssa, navigering på broen, og dekkbetjening som knyttes til seilmanøvrering og sikkerhet. Med andre ord vil det være relativt store handlingsrom for den enkelte, med et tilsvarende stort individuelt ansvar for å følge opp arbeidsoppgaver. Dette kan til dels styres gjennom direkte ledelse, men vil i stor grad være avhengig av delegering og at den enkelte tar ansvar for egen arbeidsutførelse. Evnen til å lede og drive seg selv; forstått som selvledelse, kan derav ses som en viktig kompetanse for god oppgaveutførelse (Neck & Manz, 1996). Få om noen studier har studert hvordan selvledelse påvirker daglig oppgaveutførelse i en HRO-setting. Inneværende studie ønsker å undersøke dette nærmere, særlig hvordan daglig individuell målsetting (self-goalsetting) påvirker oppgaveutførelsen. Et daglig fokus på målsetting og prestasjon kan være avgjørende for organisatoriske utfall, da målsetting er betraktet som en ledende funksjon for vellykket oppgaveutførelse (Locke & Bryan, 1969). Perspektivet er relevant også i andre settinger, da arbeidslivet i dag viser en større grad av autonomi og flatere organisasjonsstruktur (Kolbjørnsrud, 2017, 2018). Dette utvider handlingsrommet for hver enkelt, og fører til mindre kontroll og detaljstyring fra nærmeste leder.

Ledelseslitteraturen har i senere tid vektlagt betydningen av dagbokdesign for å fange opp variasjoner knyttet til dynamiske variabler; eksempelvis emosjoner (Ohly et al., 2010), men det er også viktig å inkludere mediatorer og eventuelt moderatorer i slike undersøkelser (Antonakis, 2017; Wu & Zumbo, 2008). Inneværende studie er nysgjerrig på hvordan selvmålsettende atferd påvirker oppgaveutførelse gjennom anvendelse av ens sterke sider – sett som karakterstyrker (Bakker, Hetland, Olsen & Espevik, 2018). Det antas at en tilpasset målsetting muliggjør bruk av karakterstyrker, som igjen kan øke oppgaveutførelse. I forlengelse av dette, ønsker studien også å adressere om sammenhengen mellom selvmålsetting og oppgaveutførelse påvirkes av hvor stort arbeidspresset er den aktuelle dagen (Roe & Zijlstra, 2000). Eksempelvis: er det slik at dager med høyt arbeidspress øker betydningen selvmålsetting har på oppgaveutførelse? Den samlede undersøkelsen blir illustrert i figur 1.



Figur 1. Teoretisk modell for studiens hypoteser.

Det er verdt å merke seg at tidligere forskning har vektlagt hvordan organisatoriske og individuelle forhold påvirker oppgaveutførelse, men det er begrenset litteratur på hvordan oppgaveutførelse påvirkes av daglig selvledelse. Feltet er mangelfullt i benyttelsen av dagbokstudier, som analyserer indre variasjon fra dag til dag. Forskningsmessig kan dette ses som en utfordring, men det kan samtidig øke studiens verdi. Et kvantitativt forskningsdesign som undersøker daglige variasjoner kan gi en nyansert forståelse for hvordan oppgaveutførelse blir påvirket. Studiens tilnærming kan gi flere bidrag til litteraturen. For det første kan den vise om oppgaveutførelse fluktuerer daglig, eller om variabelen består av stabile disposisjoner hos den enkelte. For det andre kan studien vise hvordan daglig selvmålsetting kan påvirke oppgaveutførelse i en HRO-setting. Selvledelsesstrategien vektlegger verdien av daglig autonomi og selvbestemmelse på arbeidsplassen, og hvordan dette kan være utslagsgivende for individuelle og organisatoriske prestasjoner. For det tredje kan selvmålsetting ses som en mulighet til å benytte psykologiske karakterstyrker som videre kan forklare den daglige variasjonen i oppgaveutførelse. Anvendelse av disse styrkene kan øke individuell ytelse og resultere i måloppnåelse. Et fjerde litterært bidrag er forståelsen for hvordan arbeidspress påvirker forholdet mellom selvmålsetting og oppgaveutførelse. Studien tar utgangspunkt i høyt arbeidspress som en stimulerende faktor som styrker hovedeffekten. Det vil også være hensiktsmessig hvis studiens funn kan bidra med kunnskap av relevant betydning for praksisfeltet. Kollisjonen mellom «KNM Helge Ingstad» og «Sola TS» er som sagt et eksempel på hvordan innværende funn kan gi praktisk nytteverdi. Videre kan studien bidra til identifisering av aktuelle øvings- og utviklingsområder som kan øke graden av oppgaveutførelse på arbeidsplasser. Manglende bruk av selvledelsesstrategier og autonomi

kan forhindre optimal oppgaveutføring, og kan således være et utviklingsmål for organisasjoner. Kompetanse i selvledende strategier har vist seg å være betydningsfullt for individuelle og organisatoriske resultater, og i utstrakt betydning kan dette være utslagsgivende for lavere turnover, høyere jobbtfredshet og økonomisk utbytte.

2.0. Teori

Hovedmålet for inneværende studie er å undersøke hvordan oppgaveutførelse varierer daglig, og hvilke faktorer som påvirker endringen i en sikkerhetsintensiv kontekst med høye krav til samhandling. Gjennom et dagbokdesign samles data over en periode på 30 dager, for å kunne studere daglige variasjoner innad individet. I en slik kontekst gir arbeidsprosessene et stort rom for autonomi i oppgaveutførelsen så vel som valg av arbeidsoppgaver. Noe som kan bety at den enkeltes evne til å lede seg selv vil ha betydning for jobbyttelse. Tidligere forskning har vist en positiv sammenheng mellom selvledelse og oppgaveutførelse (Neck & Manz, 1996), og en grunnleggende strategi er evnen til å sette seg mål. Inneværende studie er derav nysgjerrig på om slik *selvmålsetting* stimulerer daglig varierende *oppgaveutførelse* (H1). Videre foreslår studien at dette forholdet kan medieres ved daglig bruk av individuelle *karakterstyrker* (H2), og at opplevd *arbeidspress* kan moderere effekten (H3). Studiens kontekst finner sted på seilskipet Statsraad Lehmkuhl, som er et eksempel på en høy-reliabilitets organisasjon (HRO). Det antas at kunnskap og læring fra denne HRO-konteksten kan videreføres og anvendes i andre organisasjoner, som dernest bidrar til studiens relevans. I det følgende vil noen metodiske forhold knyttet til dagbokstudier bli beskrevet, da dette er et forskningsdesign som fremdeles anvendes relativt lite i ledelsesfeltet (Antonakis, 2017; Ohly & Gochmann, 2017) Deretter blir studiens variabler og hypoteser presentert.

2.1. Dagbokstudie

Dagbokstudier kan fange opp variasjoner over tid innad individet, og undersøke om denne variansen blir påvirket av andre faktorer (Ohly et al., 2010). Sentralt for dagbokstudier er å studere individet i sin naturlige kontekst ved å gi deltakere muligheten til å rapportere tanker, følelser og atferd i hverdagssituasjoner (Bolger, Davis & Rafaeli, 2003). Hovedsakelig brukes det tre typer innsamling i dagbokstudier; erfaringsinnsamling, hendelsesindeksering og daglig dagbokføring (Ohly et al., 2010). Erfaringsinnsamling er en signalbasert situasjonsrapportering der en beskriver egen atferd, tanker og følelser, på planlagte eller tilfeldige tider av dagen (Ohly et al., 2010; Zohar, Tzichinski & Epstein,

2003). Hendelsesinnsamling refererer til rapportering av spesifikke situasjoner som kundesamtaler eller sosial utstøtning, der notater fra hendelsen bør føres raskt ned. Daglig dagbokføring er ikke knyttet til spesifikke signaler eller situasjoner, men sikter til å rapportere erfaringer i løpet av en dag (Ohly et al., 2010). Sistnevnte innsamlingsmetode er anvendt i denne studien.

Bruk av daglige spørreskjema gir rom for å studere virkningen av dynamiske variabler som kan føre til endring av individuell oppgaveutførelse. Daglig oppgaveutførelse kan påvirkes av flere faktorer, som eksempelvis utmattelse, restitusjon og emosjoner (Beal et al., 2005; Binnewies et al., 2009). Ved å benytte dagbokstudier for å undersøke denne effekten, kan inneværende studie bidra til teoretisk og praktisk kunnskap om hvordan oppgaveutførelse endres daglig. Noen ulemper er imidlertid spesifikke for et dagbokdesign. Eksempelvis skaper daglig datainnsamling en større forpliktelse fra deltakerne for å oppnå tilstrekkelig reliabilitet i målingene, enn ved datainnsamlinger som kun forekommer én gang (Ohly et al., 2010). Dagbokstudier er gjerne longitudinelle og varer over flere dager, uker eller måneder, samt kan inkludere flere innsamlingstidspunkter per dag. Følgelig kan effekter som reaktans og habituering oppstå ved utfylling av daglige skjemaer (Bolger et al., 2003). Reaktans innebærer atferdsendring som følge av deltakelse i studien. Habituering inntreffer når deltakere danner seg vaner tilknyttet besvarelsen av spørreskjema, eksempelvis ved å fylle ut skjema på samme måte på tross av ulike opplevelser. Enda dagbokstudier har ulemper, kan fordelene ved metoden veie opp for dem. Som nevnt gir dagbokstudier muligheten til å samle inn data i sin naturlige kontekst, med minimal tid etter en hendelse. Slik reduseres retrospeksjon, problematikk som oppstår når individer må huske tilbake til hendelser som har skjedd for en tid tilbake (Coxon, 1999). Videre gir dagbokstudier muligheten til å studere prosessperspektiver i organisasjonskontekst, da en kan se endringer i personers tilstand i flere tidsperioder, og hvordan opplevelser, tanker og atferd endrer seg fra dag til dag (Ohly et al., 2010). Dette gir en nyansert forståelse for daglige variasjoner på individnivå, til motsetning fra statiske modeller som kan utledes fra krysseksjonelle data. Av den grunn har inneværende studie valgt et dagbokdesign som forskningsmetode, og oppgaveutførelse spiller hovedrollen i undersøkelsen.

2.2. Oppgaveutførelse

Arbeid identifiseres av Dubin (2017) som en sammensetning av tre elementer: det er kontinuerlig over en spesifisert tidsperiode; det resulterer i produksjon av goder eller

tjenester; og det utføres for belønning. Utover dette kan en standard for prestasjon og spesifikk utførelse styre arbeidet. Hvis standardene ikke møtes, kan det medføre individuelle og organisatoriske konsekvenser, men å møte eller overgå prestasjonsstandarder kan gi positive resultater (Dubin, 2017). Prestasjon refererer således til hvilken grad ansatte møter gitte standarder. Arbeidsprestasjon er et abstrakt samlebegrep som ikke er direkte målbart, men i litteraturen er det delt i flere komponenter (Viswesvaran, 2001). Koopmans og kolleger (2011) formulerte disse ved å gjennomføre en metaanalyse på begrepet og utarbeide et konseptuelt rammeverk for arbeidsprestasjon. Modellens fire dimensjoner er; oppgaveutførelse, kontekstuell prestasjon, tilpasset prestasjon, og kontraproduktiv jobbatferd (CWB), som sammen utgjør et individs helhetlige ytelse på jobb (Koopmans et al., 2011). Inneværende studie har valgt *oppgaveutførelse* («task performance») som avhengig variabel da det er nødvendig for individuell-, gruppe- og organisatorisk måloppnåelse (Campbell & Wiernik, 2015). Studier på oppgaveutførelse utgjør et stort forskningsfelt, med 1.870.000 resultater i Google Scholar. Imidlertid er dagbokstudier («diary study») lite brukt til forskning på denne variabelen, med 2980 treff i Google Scholar.

Som fagbegrep anvendes oppgaveutførelse ved å referere til ulik atferd som er involvert i gjennomføringen av en arbeidsoppgave (Rotundo & Sackett, 2002). Dette kan deles i spesifikk og generell utførelse (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997), der den spesifikke delen er en oppgaves tekniske kjerne, som transformerer materialer eller kunnskap til goder eller tjenester organisasjonen tilbyr. For kadettene på Statsraad Lehmkuhl kan den tekniske kjerne involvere oppgaver som å holde skipet på rett kurs, sette seil eller stå vakt. Generell oppgaveutførelse er atferd som opprettholder stillingens tekniske kjerne ved å bidra til arbeidsprosessen. Dette innebærer aktiviteter som planlegging, koordinering av arbeid og overblikk over egen personalfunksjon, slik at det er mulig å utføre den spesifikke oppgaven raskt og effektivt. Murphy og Kroeker (1988) definerte begrepet som utførelsen av plikter og ansvar assosiert med en gitt jobb. Borman og Motowidlo (1993) utdyper denne definisjonen, ved å hevde at oppgaveutførelse er aktiviteter formelt anerkjent som en del av jobben og derav bidrar til organisasjonens tekniske kjerne, enten direkte eller indirekte. Bidraget til den tekniske kjerne er således en funksjon som skiller denne formen for prestasjon fra andre (Motowidlo et al., 1997). Den spesifikke jobbatferden kan imidlertid gjøre det vanskelig å sammenligne oppgaveutførelse på tvers og innad organisasjoner, da arbeidsoppgaver og krav vil variere mellom stillinger. Campbell og Wiernik (2015) påpeker at oppgaveutførelse ikke kan defineres på basis av resultat, da dette påvirkes av mer enn den direkte utførelsen; eksempelvis kontekst. Begrepet er av den grunn ikke blitt fullstendig operasjonalisert (Hosie

& Nankervis, 2016), som medfører mangel på en felles måleskala på tvers av yrkesgrupper og prestasjoner. Ulike arbeidsplasser krever ulik jobbatferd, som fører til variasjon i hvordan yrkesgrupper måler oppgaveutførelse. På grunnlag av dette vil inneværende studie ta utgangspunkt i definisjonen til Borman og Motowidlo (1993) som inkluderer den spesifikke atferden sitt bidrag til en organisasjons tekniske kjerne. Graden av oppgaveutførelse kan derav ses som avgjørende for enhver organisasjons drift og vekst, eksempelvis i en høy-reliabilitets organisasjon.

Det er stor variasjon av organisasjonsformer i dagens næringsliv (Cascio & Aguinis, 2008). Blant disse er høy-reliabilitets organisasjoner (HRO) som opererer i komplekse og potensielt farlige miljøer, og bør derfor utføre minimalt med feil over lengre perioder (Baker, Day & Salas, 2006). Eksempler på slike organisasjoner kan være oljerigger, atomkraftverk og Forsvaret, som inkluderer Sjøkrigsskolen og skipet Statsraad Lehmkühl. Høy-reliabilitets organisasjoner klassifiseres gjerne med fem prinsipper basert på erfaringer fra praksisfeltet og undersøkelser i etterkant av ulykker. Prinsippene skaper infrastrukturen som bidrar til en tilpasset læring og oppnåelse av prestasjonsstandarder (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2008). Første prinsipp grunner i at alle feil vil gi innsikt i hvordan et system fungerer. *Opptatt av feil* («preoccupation with error») skal oppmuntre til rapportering og analyse av ulykker og alle nesten-feil, da symptomer på feil kan utvikles til store konsekvenser dersom flere forekommer samtidig. Slik kan organisasjonen kontinuerlig lære, og med et klart fokus på rapportering av ulykker skal ansatte også stå uten frykt for konsekvenser ved en feilvurdert rapportering. Det andre prinsippet omhandler *Unngåelse av forenkling* («reluctance to simplify interpretations»). Av natur ønsker mennesker å forenkle situasjoner og arbeidsoppgaver. Dette prinsippet skal forhindre forenkling da det kan lede til feil og misforståelser. Unngåelse av forenkling kan gi et mer helhetlig bilde av situasjoner (Weick et al., 2008). Tredje prinsipp kalles *Operasjonssensitivitet* («sensitivity to operations»), og refererer til hver ansatt sin situasjonsforståelse og fokus på egen oppgaveutførelse. En må se sin rolle i situasjonen for å gjøre gode vurderinger og beslutninger. Dette kan også sammenlignes med situasjonsbevisstheten som kreves i operative settinger (Olsen & Eid, 2015). *Forpliktelse til resiliens* («commitment to resilience») er HRO sitt fjerde prinsipp, og omhandler evnen til å takle kriser og nesten-kriser, og dernest hente seg inn. Ingen systemer er perfekte, det er derfor viktig å lære av tidligere feil. HRO er ikke feilfrie organisasjoner, men de lærer å takle feil i stedet for at det deaktiverer dem. Som siste prinsipp baserer *Underspesifisering av strukturer* («underspecification of structures») seg på fleksibilitet i organisasjonshierarkiet. Fleksible strukturer bidrar til at feil ikke sprer seg fra et system til et

annet. Maktstrukturer kan ikke alltid følges når ulykken inntreffer, men problemet må løses der det er av de som er best egnet (Weick et al., 2008). Dette kan ses i likhet med forskning på operative settinger, som vil bli beskrevet under studiens årsaksvariabel. Der fremheves det at de som står i situasjonen er best egnet til å løse den.

I HRO er presset høyt for å gjøre minimalt med feil, da enhver feil kan ha katastrofale konsekvenser (LaPorte & Consolini, 1991). Feil oppstår ifølge Perrow (1994) av to grunner; kompleksitet og sammenkobling. Kompleksitet refererer til muligheten for uventede hendelser, vanskelig teknologi, potensielle systemfeil og indirekte informasjonskilder. På Statsraad Lehmkuhl kan eksempelvis kraftig vær påvirke indirekte informasjonskilder og skape problemer når ordre skal gis via flere ledd. Sammenkobling omhandler tidsavhengige prosesser, uforanderlige operasjonssekvenser, rigid standard for måloppnåelse, og små feilmarginer (Perrow, 1994). Å sette seil eller legge til kai er eksempler på uforanderlige operasjonssekvenser med en rigid standard for korrekt oppgaveutførelse. Ved svært komplekse arbeidsoppgaver og situasjoner, samt høy sammenkobling og gjensidig avhengighet, har hvert enkelt individs oppgaveutførelse stor innvirkning på organisatorisk måloppnåelse (Baker et al., 2006; Roberts, 1989). I en HRO-setting kan lav oppgaveutførelse utgjøre mer skade enn kun manglende måloppnåelse. Disse organisasjonene er avhengige av dynamikk mellom ansatte som utfører oppgavene sine, der alle må møte prestasjonsstandarden for at hjulene skal gå rundt (Baker et al., 2006). Lav oppgaveutførelse hos ett individ kan påvirke den helhetlige oppgavegjennomføringen for et team, som videre kan påvirke hele organisasjonen. Konsekvensene av lav oppgaveutførelse kan ses i kollisjonen mellom fregatten «KNM Helge Ingstad» og tankskipet «Sola TS» den 8. november 2018. Rapporten fremlagt av AIBN («Accident Investigation Board Norway») og DAIBN («Defense Accident Investigation Board Norway») påpeker at ulykken oppstod grunnet feil hos flere enkeltpersoner, mannskap, skip, og interaksjonen mellom dem («Norwegian Frigate», 2018). Ulykken forårsaket enorme kostnader og arbeid for de involverte (Johansen & Fondenes, 2018). Slike situasjoner, samt eksempler med oljeutslipp eller kraftverkekspløsjoner, fremhever hvor viktig fokuset på oppgaveutførelse hos hver enkelt kan være for organisasjonsutfall og miljø.

Forskning på oppgaveutførelse inkluderer positive utfall som tilsvarer eller overgår prestasjonsstandarden. En studie av Van Scotter (2000) ser på hvordan oppgaveutførelse og kontekstuell prestasjon påvirker utfall som turnover, jobbtilfredshet, og organisasjonsforpliktelse. Resultatene viste at oppgaveutførelse og kontekstuell prestasjon er knyttet til høyere tilfredshet og forpliktelse, samt lavere turnover. Dette kan videre knyttes til

Koys' (2001) longitudinale studie, som fremhever at høyere jobbtilfredshet og lavere turnover kan påvirke organisasjonsutfall som økt inntekt og høyere kundetilfredshet. Oppgaveutførelse er også sett i sammenheng med ansattes tro på egen mestring og effekten på senere prestasjoner (Feather, 1968). Vellykket gjennomføring av en gitt oppgave kan gi høyere oppgaveutførelse på neste oppgave, mens feiling ved første gjennomføring kan føre til dårligere oppgaveutførelse ved neste forsøk (Feather, 1968). Vellykkede prestasjoner underbygger således teorien om mestringstro (self-efficacy), da tidligere mestring på en oppgave øker troen på gjentatt mestring ved en senere anledning (Bandura, 1977). Å tro på egen evne til å mestre arbeidsoppgaver, har en positiv sammenheng med oppgaveutførelse (Stajkovic & Luthans, 1998). Flere uavhengige variabler er også blitt undersøkt, som trekk, ledelse, kunnskap, motivasjon, og situasjon (Campbell & Wiernik, 2015). Eksempelvis har Piccolo og Colquitt (2006) påvist at transformasjonsledelse påvirker underordnedes oppgaveutførelse og indre motivasjon, og Prussia, Anderson og Manz (1998) studerte sammenhengen mellom selvledelse, mestringstro og prestasjonsutfall. Mål og oppgaveutførelse har også vært en forskningstrend, der Locke og Latham har vist til sammenhenger mellom å sette konkrete, vanskelige mål, og økt oppgaveutførelse (Locke & Latham, 1990, 2006, 2013). Som nevnt opererer alt arbeid mot en standard for prestasjon (Dubin, 2017), og dette inkluderer individuell oppgaveutførelse. Prestasjonsstandarder som ikke blir møtt kan forårsake alvorlige konsekvenser, spesielt på HRO-arbeidsplasser (LaPorte & Consolini, 1991). Det er således vesentlig med kunnskap om hvordan oppgaveutførelse varierer daglig, slik flere tidligere studier har bekreftet (Beal et al., 2005; Binnewies et al., 2009; Ohly et al., 2010). Forskning kan belyse hvilke faktorer som reduserer eller øker daglige prestasjoner, og hvilke ytelsesutfall det innebærer.

Opgaveutførelse som en daglig fluktuerende variabel er et relativt nytt perspektiv i litteraturen, og dette gjør det til et interessant forskningsfelt. Studien henter sine data fra kadettene på skipet Statsraad Lehmkühl, et eksempel på en høy-reliabilitets organisasjon. Her kan graden av lav individuell oppgaveutførelse ha alvorlige konsekvenser, og det ses som vesentlig å studere faktorene som kan øke den enkeltes gjennomføringsevne. Særlig relevant er det at ledere er bevisste variabelens daglige variasjon, og slik erkjenner at ansattes ytelsesnivå vil variere. På den måten kan opplæring og arbeidssettinger tilpasses påvirkende faktorer. Binnewies og kolleger (2009) benyttet en dagbokstudie for å måle at opplevelsen av å være uthvilt om morgenen er positivt relatert til høy oppgaveutførelse samme dag. Deres resultater understreker at individer bør få tilstrekkelig hvile mellom hver arbeidsdag for å utføre sine oppgaver best mulig. Dette kan knyttes til kadettene på Statsraad Lehmkühl og

hvordan søvnmangel kan ha påvirket deres oppgaveutførelse. Inneværende studie kan fungere som et bidrag til den voksende litteraturen på daglige variasjoner i oppgaveutførelse. I det følgende blir selvledelse med hovedfokus på strategien selvmålsetting, foreslått som årsaksvariabel for å øke den enkeltes daglige oppgaveutførelse.

2.3. Selvledelse – Selvmålsetting

Ledelse er en av sosialvitenskapens mest undersøkte fenomen da det er universelt og forekommer hos både dyr og mennesker (Antonakis, 2017). Fiedler (1978) poengterte at det nesten er like mange definisjoner på ledelse som det er teorier, og at det nesten er like mange teorier på ledelse som det er forskere på feltet. En dominerende teori er transformasjonsledelse-teorien som fokuserer på tre lederstiler: transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-fair ledelse (Bass, 1999; Kuhnert & Lewis, 1987). Generelt sett refererer ledelsesstiler til atferd som en leder utøver for å påvirke atferden til sine ansatte (Burns, 1978). En mulig tilnærming til ledelse er å se på det som en prosess eller dynamikk som oppstår innad og mellom individer, grupper og organisasjoner (Hartley & Hinksman, 2003). Slik er lederskap et sett aktiviteter som skal motivere og påvirke mennesker, og videre forme og oppnå resultater (Hartley & Hinksman, 2003). Ledelse behøver derimot ikke omhandle én ekstern leder, eksempelvis ved superledelse der en leder andre til å lede seg selv (Manz & Sims Jr., 1991, 2001), eller delt ledelse hvor flere deler på leder- og ansvarsrollen (Pearce & Conger, 2002).

Selvledelse er et annet eksempel på ledelse, og kan ses som supplement til de tradisjonelle teoriene. Den fundamentale ideen er den indre søken etter nødvendige verktøy og strategier for å motivere og kontrollere egen atferd og tanker (Neck & Houghton, 2006). Siden begrepet ble introdusert har selvledelse vist seg populært i forskning, litteratur og utdannelsesløp. Begrepet ble først definert som den individuelle påvirkningen for å lede seg selv mot måloppnåelse gjennom naturlig motiverende oppgaver, samt å skape insentiv for lite motiverende oppgaver (Manz, 1983, 1986). Yun, Cox og Sims Jr. (2006) definerte også selvledelse som innflytelsen en utøver på seg selv for å kontrollere egen atferd. Begge disse definisjonene er relativt brede, men fellesnevneren er fokuset på evnen til å påvirke og styre egen atferd. Neck og Houghton (2006) fremhever at selvledelse også innebærer spesifisert atferd og kognitive strategier som har en positiv påvirkning på personlig effektivitet. Å understreke den spesifiserte atferden og effektiviteten det medfører kan forklare hvorfor selvledelse som konsept er innlemmet i flere av dagens organisasjoner, eksempelvis i HRO.

Inneværende studie vil heretter anvende Neck og Houghton (2006) sin forståelse av begrepet. Strategien selvmålsetting («*self-goal setting*») er valgt som årsaksvariabel, men før den blir beskrevet vil den overordnede tredelingen og de atferdsfokuserte strategiene i selvedelse bli presentert.

I den følgende konseptualiseringen forklares selvedelse gjennom en tredeling med ni underordnede strategier: (1) bevisstgjørelsen av egen atferd ved atferdsfokuserte strategier; (2) konstruktive tankeprosesser; og (3) evnen til å belønne seg selv. Overordnet har den tredelte strukturen som mål å redusere og erstatte ineffektiv atferd og tankemønstre (DiLiello & Houghton, 2008). De atferdsfokuserte strategiene skal øke et individs selvbevissthet og tilrettelegge for ledelse av egen atferd, spesielt atferd som er relatert til nødvendige og ubehagelige oppgaver (Neck & Houghton, 2006). Strategiene selvobservasjon, selvmålsetting, selvbelønning, selvstraff og selvpåminnelse, er designet for å motivere til ønskelig atferd som kan føre til vellykkede utfall og øke effektivitet, samt undertrykke uønsket atferd, som prokrastinering (Lyons & Rice, 2014). Konstruktive tankemønstre innebærer strategier som er designet for å øke ytelse. Dette kan være ved å visualisere et bilde av en fullført oppgave før den fysisk skal gjennomføres, ved positiv indre dialog som inkluderer mental selvevaluering og reaksjoner, eller ved å identifisere og erstatte dysfunksjonell tro og antakelser med konstruktive tankeprosesser. Til slutt kan den naturlige belønningsstrategien skape situasjoner der en er motivert eller belønnet av iboende ønskelige aspekter ved en oppgave eller aktivitet. Denne strategien er designet for å skape en følelse av kompetanse og selvbestemmelse som igjen aktiviserer ytelsesfremmende og målrettet atferd (Neck & Houghton, 2006). Teoretisk sett varierer fordelingen av de ni underordnede strategiene i litteraturen (Stewart, Courtright & Manz, 2011), men fem atferdsfokuserte strategier er gjennomgående.

Selvedende atferdsfokuserte strategier tar som sagt sikte på å effektivisere egen atferd, spesielt den atferden som innebærer utføring av ubehagelige oppgaver (Neck & Houghton, 2006; Neck, Manz & Houghton, 2016). De fem strategiene er nært knyttet til hverandre, og utfallet av én vil kunne påvirke den neste. Eksempelvis handler strategien selvobservasjon om å øke sin bevissthet rundt når og hvorfor en foretar seg ulik atferd. Ved å bedre selvobservasjon, kan et individ lettere sette atferdsendrende mål som kan øke effektivitet. Sammen med selvmålsetting, kan selvbelønning bidra til å aktivere innsatsen som er nødvendig for måloppnåelse. Belønningen kan være mestringsfølelsen i seg selv eller et konkret ønske. Selvstraff handler om å skape en positiv ramme og introspektiv undersøkelse av feil og uønsket atferd, som dermed kan føre til endring av handlingsmønstre.

Dersom selvstraff innebærer selvkritikk og skyld, kan det ødelegge for progresjon og ytelse. Selvpåminnelse er den siste atferdsfokuserte strategien, der konkrete hint fra miljøet kan virke som effektive midler for å oppmuntre til konstruktiv atferd og redusere destruktiv atferd (Neck & Houghton, 2006; Neck et al., 2016). Eksempler på slike hint er lister, notater, skjermspare eller motivasjonsplakater som kan skjerpe oppmerksomheten og rette den mot målsettingen. Ved å bruke disse atferdsfokuserte strategiene, kan en øke effektivitet og redusere personlige hindringer knyttet til en oppgave.

Selvledelse («self-leadership») er et veletablert forskningsfelt med 15.400 resultater i Google Scholar, men strategien selvmålsetting («self-goal setting») har kun 1.020 resultater. Søkemotorer som Web of Science og PsycINFO ga ingen videre treff på selvmålsetting undersøkt i et dagbokdesign («diary study»). Google Scholar viste imidlertid til 27 resultater, der kun 3 av dem direkte målte selvmålsetting i en daglig kontekst. Inneværende studie ønsker derav å bidra til litteraturen på dette området, da selvsatte mål er med på å skape innflytelse og engasjement som kan påvirke individuelle prestasjoner. Boss og Sims Jr. (2008) anså selvmålsetting som det viktigste og mest kritiske aspektet ved selvledelse, der ledere kan forbedre ansattes atferd ved å oppmuntre til aktiv selvmålsetting. De undersøkte blant annet hvordan emosjonsregulering og selvledelse kan bidra til å bedre opplevelsen ved personlig feiling, og fremhever selvmålsetting som en avgjørende variabel for suksess (Boss & Sims Jr., 2008). Strategien er relatert til målsettingsteorien til Locke og Latham (1990, 2006), som baserte forskningen sin på over 400 laboratorie- og feltstudier. Gjennom forpliktelse til målet, nødvendige evner for å oppnå det, og fravær av motstridende mål, vil det være et positivt lineært forhold mellom målproblemer og måloppnåelse. Mål refererer da til fremtidige verdibaserte utfall, som innebærer misnøye med nåværende tilstand og et ønske om endring. Måloppnåelse kan ses som grunnstandard for å være tilfreds med egen prestasjon, hvorpå vanskelige mål er motiverende da de krever mer av individet enn enkle mål (Locke & Latham, 2006). Suksess på arbeidsplassen kan dermed finne sted hvis ansatte opplever muligheten til å vokse og møte utfordringer ved å følge mål som for dem er viktige og meningsfulle (Locke & Latham, 2006). Slik målsettingsatferd kan knyttes til utdannelsen av operative ledere.

Northouse (2001) betrakter operativ ledelse som en prosess i situasjoner som byr på uforutsigbarhet, trusler og risiko, hvorpå en leder skal påvirke andre i en gruppekontekst mot en gitt målsetting. Den pressede konteksten ledelsen utøves i kan være svært sammensatt, og stressmomenter kan være usikkerhet, maktesløshet, isolering, kjedsomhet, farer og arbeidspress (Bartone, 2006). Selvstendig tenkning og situasjonsbevissthet er derfor

målsettinger ved utdannelsen og treningen av operative ledere, da dette kan gjøre dem mer stedsbevisste, mindre påvirket av tidligere hendelser og mindre rigide til regler og prosedyrer når situasjonen krever det (Olsen & Eid, 2015). Operative ledere skal raskt omstille seg ved uventede endringer og være mentalt i forkant av situasjoner (Richards & Win, 2004). Politi, brannvesen, og andre redningstjenester, eller driftsorganisasjoner som transportvirksomhet, skip, offshore og forskjellige vakt- og sikringstjenester, er eksempler der operativ ledelse kan være livsviktig. Et hovedmoment er at den enkelte selv må tenke og motivere seg til kloke valg i krevende situasjoner, ofte på tvers av instruksjoner, for å tilpasse seg situasjonen. Dette gir større rom for fleksibilitet og effektivitet på en arbeidsplass, da ansatte gis mulighet for selvstendig tenkning og handling (Olsen & Eid, 2015). Slikt sett kan trening og utøving av operativ ledelse kobles til selvledelse, da dette åpner muligheten for hurtig omstilling ved eksempelvis stort arbeidspress. Særlig ombord i et fartøy som Statsraad Lehmkühl kan detaljstyring og behov for tett oppfølging fra en ekstern leder redusere effektivitet. Mannskapet vil være avhengige av selvstendighet til en viss grad for å få gjennomført arbeidsoppgaver hurtigst mulig, og selvledelsesstrategiene kan derfor antas å passe inn i en slik kontekst. Selvledelse er derimot ikke en atferd alle bevisst utfører, eller som er hensiktsmessig i alle situasjoner.

Hvordan kan en tilegne seg selvledende atferd, og når bør det oppfordres til bruk av selvledelse? Disse spørsmålene er relevante å belyse da mange mennesker ikke er bevisst eget potensial til slik atferd. Årsaken kan være et fastlåst tankemønster, ego-deplesjon, et manglende fokus, lav mestringstro, eller ytre kontrollplassering hvor en skylder på omgivelsene (Karlsen & Berg, 2018). I 1996 utførte Neck og Manz en studie som demonstrerte hvordan ferdighetstrening i selvledelse kan forbedre arbeidsutfall og jobbresultater. Studien undersøkte individer som mottok opplæring i selvledelse ved bruk av strategier som fokuserte på en indre dialog, tankemønstre, mentale bilder og evaluering av egen tro og antakelser. De rapporterte i etterkant økt mental ytelse, positiv affekt (entusiasme), jobbtilfredshet og redusert negativ affekt (nervøsitet), i motsetning til de som ikke mottok slik opplæring. Deltakerne hadde en bedre oppfattelse av egen mestringstro og et mer optimistisk syn på vanskelige situasjoner (Neck & Manz, 1996). Slikt sett viser selvledende ansatte en mer positiv holdning til arbeidsplassen, og har en tendens til å være mer produktive og tilfredsstilte med egen arbeidssituasjon (Stewart et al., 2011). For å ytterligere oppnå selvledende ferdighetsutvikling og effektivitet, har ekstern og intern lederstil vist seg som en avgjørende faktor. Ansattes selvledelsesatferd kan øke eller bli redusert avhengig av selvstendighet og autonomivåret tilbudt av leder (Yun et al., 2006), og

dette kan bidra til økt tilpasning og tilretteleggelse for selvledelse på arbeidsplasser. Imidlertid, har Markham og Markham (1995) stilt spørsmål ved hvorvidt selvledelse kan og bør oppfordres til i alle situasjoner. En modell utviklet av Houghton og Yoho (2005) beskriver tre situasjoner med ulik grad av selvledende strategibruk. (1) «Ansattes utviklingsformål» er det første de tar høyde for. Eksempelvis, dersom en leder ønsker å forbedre ansattes funksjoner over en lenger tidsramme, kan tilnærmingen til en empowering lederstil være mer hensiktsmessig for å skape forpliktelse og rom for autonomi blant de ansatte. (2) «Situasjonshastverk» betegner en krisesituasjon der det er liten tid til å forme belønnende betingelser eller utvikle selvledende evner blant ansatte. Slike situasjoner kan være ved en brannevakuering eller militær kampsituasjon, der spesifikke, oppgaveorienterte instruksjoner vil være nødvendig. Selvledende atferd bør derfor ikke bli vektlagt. (3) Siste situasjon omhandler «oppgavens miljø», som tilsier i hvilken grad en ansatts arbeidsmiljø er strukturert eller ustrukturert. I en feltstudie fant Roberts og Foti (1998) at personer med lav selvledende atferd var mer fornøyde i strukturerte arbeidsmiljøer, mens personer med høy selvledende atferd var mer fornøyde i ustrukturert arbeidsmiljøer. Dette samsvarer med modellen til Houghton og Yoho (2005). Følgelig antyder modellen at det bør bli oppfordret til selvledelse dersom lederen ønsker ansatte som er engasjerte, uavhengige, kreative og mentalt sterke (Houghton & Yoho, 2005). Tidligere forskning kan vise til flere perspektiver ved bruk av de selvledende strategiene.

Forskningsfeltet har oppnådd stor popularitet og anerkjennelse siden selvledelse ble definert av Manz for 30 år siden (Neck & Houghton, 2006). Det har blant annet blitt studert i sammenheng med faktorer som målorientering (Marques-Quinteiro & Curral, 2012), psykologisk helse (Dolbier, Soderstrom & Steinhardt, 2001) og autonomibehov (Yun et al., 2006). Imidlertid er det verdt å merke seg at selvledelsesteorien har blitt kritisert, og et hovedmoment for kritikken er likheten med andre konstruksjoner innen klassisk motivasjonspsykologi; som selvregulering, behovet for prestasjonsoppnåelse (nAch) og mestringsstro (Furtner, Rauthmann & Sachse, 2015; Neck & Houghton, 2006). Fellestrekkene mellom konstruksjonene er deres ønske om forbedring av effektivitet og prestasjon, men selvledelse skiller seg ut på fire punkter. Først og fremst omhandler selvledelse et sett selvpåvirkende strategier, i motsetning til relaterte klassiske motivasjonskonstruksjoner. For det andre er nAch beskrevet som en forløper til selvledelse (Manz & Sims Jr., 1980) og er en relativt stabil disposisjon, mens selvledelse refererer til tilegnede strategier som fører til selvpåvirkning (Furtner & Rauthmann, 2010; McClelland, Koestner & Weinberger, 1989). For det tredje blir selvledende strategier utført bevisst og frivillig, mens

selvreguleringsprosesser generelt sett er automatiske og ubevisste (Heiss, Engbert, Gröpel, Ziegler & Brand, 2010). For det fjerde og siste, har selvledelse og mestringstro begge en positiv innflytelse på selvregulerende prosesser, men selvledende atferd kan påvirke oppfattelsen av mestringstro (Neck and Houghton, 2006). Disse to konstruksjonene bør derav ikke likestilles da den ene kommer forut for den andre. Andre studier har demonstrert at ansatte som benytter strategiene i arbeidshverdagen, har større sannsynlighet for å prestere bedre i motsetning til de som ikke utøver slik atferd (DiLiello & Houghton, 2008). Selvledende ansatte er viktige for å bygge opp et arbeidsmiljø som fremmer innovasjon og effektivitet (DiLiello & Houghton, 2008). Atferdsfokuserte strategier og konstruktive tankemønstre kan hjelpe et individ til å mestre motgang og se mulige løsninger (Carmeli, Meitar & Weisberg, 2006), og de selvledende strategiene kan utvikles gjennom trening, som tidligere belyst. Til tross for god opplæring, kan imidlertid graden av selvledelsesatferd variere daglig grunnet indre tilstander og samvær med ulike personer og miljøer (Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2016; Furtner & Rauthmann, 2010). Eksempelvis kan følelser, tanker og humør påvirke hvordan kadettene i inneværende studie viser til selvledende strategibruk. Det er slikt sett vesentlig å ta hensyn til personlig indre varians når en undersøker selvledelsesatferd og ytelsesutfall.

Litteratursøk i Google Scholar, PsycINFO og Web of Science tyder på at selvmålsetting og oppgaveutførelse ikke er blitt undersøkt på et tidligere tidspunkt i en daglig HRO-setting. Selvledende atferd kan ses som en motor, som gir mye av den nødvendige energien for å lykkes, og dette kan demonstreres gjennom studien til Marques-Quinteiro og Curral (2012). De utforsket forholdet mellom målorientering, selvledende dimensjoner og proaktive arbeidsrolleprestasjoner. Det ble antatt at læringssettingen var utslagsgivende for graden av proaktive arbeidsrolleprestasjoner, og at dette ble styrt av selvledende atferdsfokuserte strategier. Funnene fra studien bekrefter antakelsen om at en læringssetting kan stimulere utøvelse av selvledende atferd, som dernest påvirker arbeidsrolleprestasjoner (Marques-Quinteiro & Curral, 2012). Dette og tidligere henviste studier på selvledende atferd og ytelsesutfall (Breevaart et al., 2016; DiLiello & Houghton, 2006; Dolbier et al., 2001; Neck & Manz, 1996, 2010), understreker sammenhengen til inneværende hovedeffekt. Imidlertid blir dette forholdet nyansert da det blir målt i en daglig setting, i en høy-reliabilitets organisasjon og ved å kun benytte én av de selvledende strategiene; selvmålsetting. På denne måten får begge variablene en bredere begrepsavklaring. Tidligere forskning har vist til flere ytelsesutfall ved selvledende strategibruk; som engasjement, uavhengighet, kreativitet, tillit, styrke innad i grupper, mestringstro, positiv affekt, jobbtilfredshet, psykologisk

selvstendighet, og selvtillit (Carmeli et al., 2006; Dolbier et al., 2001; Furtner et al., 2015; Houghton & Yoho, 2005; Neck & Houghton, 2006;). Konkret selvmålsetting er imidlertid valgt som virkningsvariabel i denne studien, og blir antatt som en nøkkelfaktor for å oppnå gode prestasjoner. Intensjonen er å undersøke om daglig oppgaveutførelse øker ved daglig bruk av selvmålsettende atferd. Studiens første hypotese (H1) lyder derfor som følger:

Hypotese 1: Daglig variasjon i selvledelsesstrategien selvmålsetting er positivt relatert til daglig variasjon i oppgaveutførelse.

2.4. Daglig Anvendelse av Karakterstyrker

I det foregående er selvledelse i form av selvmålsetting sett i sammenheng med oppgaveutførelse. Dette er studiens antatte hovedeffekt. For å forstå hvorfor denne effekten oppstår, foreslås *karakterstyrker* («self strength use») som potensiell mediator. En mediator benyttes for å undersøke hvorfor et forhold eksisterer, og bør være en reaktiv variabel som kan endres i en person (Wu & Zumbo, 2008). En slik interaksjon har ifølge Google Scholar, PsycINFO og Web of Science ikke blitt undersøkt i en daglig kontekst. Det er foreløpig ingen norsk konsensus for oversettelse av begrepet, eksempelvis er både psykologiske styrker og karakterstyrker benyttet i litteraturen. Karakterstyrker er spesifikke positive kvaliteter eller egenskaper som verdsettes på et universelt nivå, da de er energigivende og tillater en person å yte på sitt ytterste når de blir tatt i bruk (Linley & Harrington, 2006b). De er blitt definert som en naturlig kapasitet til å handle, tenke eller føle på en måte som kan føre til optimal funksjon og oppnåelse av mål (Linley & Harrington, 2006a, s 88). Et individs opplevelse av å bruke sine egne sterke sider; forstått som karakterstyrker, har variert fra dag til dag i tidligere studier (Bakker et al., 2018). Som nevnt kan selvledelsesatferd forsterkes av en ekstern leder ved å tilby autonomi og selvbestemmelse på arbeidsplassen (Yun et al., 2006). Individuer med disse mulighetene kan velge hvordan de ønsker å løse arbeidsoppgaver, eksempelvis ved å bruke sine karakterstyrker. Selvledende atferd kan føre til positiv affekt og engasjement (Neck & Houghton, 2006), variabler som har tydelige sammenhenger med bruk av karakterstyrker (Harzer & Ruch, 2012, 2014; van Wingerden & Van der Stoep, 2018). De arbeidsklimaene som støtter bruken av karakterstyrker er også positivt korrelert med oppgaveutførelse (Dubreuil, Forest & Courcy, 2014; Harzer & Ruch, 2012, 2014; van Woerkom & Meyers, 2015). I det følgende vil karakterstyrker forklares som teoretisk begrep,

fulgt av koblingen mellom selvmålsetting og karakterstyrker, deretter koblingen mellom karakterstyrker og oppgaveutførelse, før hypotese 2 blir presentert.

Peterson og Seligman (2004) har utformet en klassifisering av tjuefire karakterstyrker. Disse er kategorisert under seks dyder (High Six); mot, rettferdighet, medmenneskelighet, måtehold, transcendent, og visdom, som antas å være universelle på tvers av kultur og historie. De seks dydene med tjuefire tilhørende styrker, er en klassifisering utviklet med et universelt perspektiv (Peterson & Seligman, 2004), men antakeligvis eksisterer det flere hundre karakterstyrker som gjenstår å bli identifisert og kategorisert (Linley, 2008). Å ha innsikt i egne og andres styrker kan utgjøre stor forskjell for samfunn, arbeidsplass og individ. Tre tilnærminger kan fremheves for å vise til ansvarsfordelingen: (1) det personlige ansvaret for å bruke og utvikle egne styrker; (2) det kollektive ansvaret for å skape forhold som løfter frem andres styrker; (3) og samfunnsansvaret for å utnytte styrker til fordel for det helhetlige samfunn (Linley, 2008). En av de konseptuelle bærebjelkene innenfor den positive psykologien er nettopp fokuset på styrker (Seligman, 2002). Forskning på positiv psykologi fremstiller bruken av karakterstyrker som en mulighet for optimal fungering og vellykkede utfall, men kun én av tre har en meningsfull forståelse for hva deres styrker er, ifølge Linley og Harrington (2006b). Linley (2008) foreslår daglig «strengthspotting» som metode for å identifisere og vurdere egne styrker. Tegn på karakterstyrker kan være følelsen av energi og engasjement når styrken blir brukt, å miste tidsperspektivet grunnet engasjementet i aktiviteten, og rask tilegnelse av ny informasjon og ferdigheter. Enkelte styrker kan være mer kontekstbasert enn andre, for eksempel kan nysgjerrighet være en fremtredende karakterstyrke i alle situasjoner, mens taperhet kun trer frem i situasjoner som krever modige handlinger (Linley, 2008; Peterson & Seligman, 2004). For å identifisere og bruke egne karakterstyrker, kan det imidlertid være vesentlig med refleksjon rundt en prestasjonsstandard og ønsket måloppnåelse.

Anvendelse av selvmålsettende atferd kan muliggjøre bruk av individuelle karakterstyrker. Inneværende studie antar at kadetter som utarbeider mål knyttet til egne styrker kan oppnå økt oppgaveutførelse. Et slikt perspektiv er nærliggende teorien om selvreflekterende mål («self-concordant goals») utviklet av Sheldon og Elliot (1999). Disse målene er konsistente med et individs personlighet, vekstpotensial og verdier, og kan bidra til en indre motivasjon (Sheldon & Elliot, 1999). Senere studier har også koblet teorien opp mot karakterstyrker (Sheldon, Jose, Kashdan & Jarden, 2015), som underbygger antakelsen i innværende studie om at selvsatte mål gir rom for bruk av egne styrker. Mennesker som utarbeider selvreflekterende mål jobber lenger og hardere for måloppnåelse, resultatet er som

oftest bedre, og ved måloppnåelse er det vist økt grad av velvære (Sheldon et al., 2015). Til kontrast kan mål utformet av andre virke demotiverende, redusere arbeidsinnsats og føre til mindre initiativtaking (Werner, Milyaskaya, Foxen-Craft & Koestner, 2016). Å utforme selvreflekterende mål er imidlertid en bevisst strategi. Det krever kjennskap til egne styrker og hvordan de kan anvendes, så dersom kadettene på Statsraad Lehmkuhl former mål som speiler deres karakterstyrker, kan dette videre bidra til å øke deres oppgaveutførelse. Selvmålsettende strategibruk blir av den grunn koblet til karakterstyrker gjennom en selvreflekterende målsetting.

For å undersøke andre del av mediatoreffekten må det eksistere en direkte sammenheng mellom karakterstyrker og oppgaveutførelse. Enkelte studier har vist til dette forholdet, eksempelvis Harzer og Ruch (2014) som målte det ved bruk av selvrapporterte og lederrapporterte data. Resultatene deres viste at karakterstyrker som utholdenhet, samarbeid, ærlighet og måtehold førte til økt grad av oppgaveutførelse. Slike styrker er sentrale i en høy-reliabilitets organisasjon som Statsraad Lehmkuhl, der kadettene er avhengige av effektivitet gjennom individuell oppgaveutførelse. Et arbeidsmiljø som karakteriseres av autonomi og selvledende strategibruk, kan oppfordre ansatte til å bruke egne karakterstyrker i utførelsen av arbeidsoppgaver. Dette er nærliggende van Woerkom og Meyers' (2015) beskrivelse av et styrkebasert psykologisk klima, som refererer til et arbeidsmiljø der ledere tilrettelegger arbeidet slik at det korresponderer med ansattes styrker. Både organisasjonens policy og praksis skal omhandle identifikasjon, utvikling, bruk og verdsettelse av de ansattes karakterstyrker. Et slikt arbeidsmiljø kan være viktig i en HRO, der selvledelse og autonomi utgjør en stor del av arbeidsformen. Når ansatte opplever oppmuntring av individuelle styrker kan dette føre til økt positiv affekt, samt kreativitet, innovasjon og prososial atferd, som igjen kan øke oppgaveutførelse (van Woerkom & Meyers, 2015). Sammenhengen mellom karakterstyrker og oppgaveutførelse kan videre underbygges av Dubreuil og kolleger (2014) der forskningsresultatene viste en tydelig korrelasjon mellom variablene. Funnene belyste også at sammenhengen ble mediert av lidenskap, opplevd livskraft og konsentrasjon (Dubreuil et al., 2014), som er nærliggende en opplevelse av flyt («flow»). Majoriteten av flow-opplevelser har vist seg å forekomme på arbeidsplassen, men det kan inntreffe i en hvilken som helst aktivitet (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Flow-teorien fremhever hvordan det oppleves å være dypt indre motivert, der mennesker rapporterer å glemme sine problemer grunnet aktivitetens intensitet (Csikszentmihalyi, Rathunde & Whalen, 1997). Det blir beskrevet som en forvrengt forståelse av tid, der flere timer kan oppleves som få minutter. Verdien ligger i selve aktiviteten, og motivasjonen blir ikke stimulert fra ytre hold. Flow-opplevelsen er så lystbetont at en ønsker gjentakelse, og tilstanden kan oppstå når en

aktivitet utfordrer individet til å fullt ut engasjere sine evner i én handling (Csíkszentmihályi et al., 1997). Tydelige mål som fører til umiddelbar tilbakemelding og samsvarer med individets evner og karakterstyrker, kan stimulere flow (D'Intino, Goldsby, Houghton & Neck, 2007). Dette korresponderer med gjengitt litteratur på selvreflekterende målatferd og karakterstyrker. Økt kapasitet og oppgaveutførelse kan være videre ringvirkninger. Som tidligere nevnt kan bruken av karakterstyrker kjennetegnes ved følelsen av energi og engasjement, tap av tidsperspektiv, og rask tilegnelse av ny informasjon og ferdigheter (Linley, 2008). Denne beskrivelsen ligner opplevelsen av flow, og det antas at dersom kadettene opplever dette ved bruk av karakterstyrker, kan det påvirke deres prestasjonsutfall. Ved å benytte karakterstyrker hentyder tidligere studier at et sluttresultat kan stimuleres i positiv retning.

Å bruke et dagbokdesign fremmes som et nyansert bidrag til litteratur på positiv psykologi og faktorer som forsterker optimal fungering på en arbeidsplass, eksempelvis i HRO. Karakterstyrker antas i inneværende studie som medierende på forholdet mellom selvmålsetting og oppgaveutførelse. Selvreflekterende mål har vist seg som utslagsgivende for bruk av karakterstyrker, og studien foreslår at koblingen mellom selvmålsetting og karakterstyrker inntreffer ved å sette mål som er i tråd med personlige styrker. Anvendelse av disse styrkene kan finne sted i et styrkebasert psykologisk klima og gjennom opplevelsen av flow. Et arbeidsklima der ansatte setter egne mål og bruker karakterstyrker for å nå dem, kan bidra til å øke oppgaveutførelse. Studiens andre hypotese (H2) er derfor formulert som følger:

Hypotese 2: Daglig selvmålsettingsatferd påvirker daglig oppgaveutførelse gjennom opplevelsen av å bruke individuelle karakterstyrker.

2.5. Opplevelse av Arbeidspress

Antakelsen i inneværende studie er at oppgaveutførelse varierer på individnivå fra dag til dag, og at selvmålsetting kan påvirke graden av oppgaveutførelse. Videre forventes det at forholdet mellom selvmålsettingsatferd og oppgaveutførelse blir stimulert ved bruk av individuelle karakterstyrker. Ifølge Antonakis (2017) er det imidlertid relevant å finne ut under hvilke betingelser slike sammenhenger oppstår. Således vil dette inkludere en moderator. Der mediatorsen stiller spørsmål ved hvorfor et forhold oppstår, stiller en moderator spørsmål om når et forhold oppstår (Wu & Zumbo, 2008). En mulig moderator for sammenhengen mellom selvmålsetting og oppgaveutførelse er daglig arbeidspress. Hverken

Google Scholar, PsycINFO eller Web of Science gir treff på studier der daglig arbeidspress er brukt som moderator på forholdet mellom selvmålsetting og oppgaveutførelse.

En arbeidsmengde som innebærer tidsbegrensning kan hemme kreativitet og innovasjon dersom tidspresset oppfattes som ekstremt av individet (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). En metaanalyse avdekket en sammenheng mellom lang arbeidstid og helseproblemer, spesielt hvis en jobber over 48 timer i uken (Sparks, Cooper, Fried & Shirom, 1997). Dette kan refereres til som arbeidsbelastning; en subjektiv opplevelse av belastning knyttet til formelle arbeidsoppgaver, som kan hindre optimal restitusjon med videre helsemessige konsekvenser (Wickens, 2008). Det kan også skilles mellom kvantitativ og kvalitativ arbeidsbelastning, der kvantitativ innebærer for lite tid til å gjennomføre alle arbeidsoppgavene, og kvalitativ er oppgavens kompleksitet som gjør den vanskelig å gjennomføre, tross tilgjengelig tid (Shaw & Weekley, 1985; Wickens, 2008). Andre har igjen vist at en opplevelse av høyt arbeidspress kan predikere innovativ atferd (Bunce & West, 1995; Sonnentag, 2003), og innværende studie ønsker å fremheve den subjektive opplevelsen ved å skille mellom arbeidspress og arbeidsbelastning. *Arbeidspress* («work press») er studiens moderator, og omhandler de gitte jobbrelevante oppgavene en ansatt må gjennomføre; den tekniske kjernen. Tross begrepets hyppige bruk, manglet arbeidspress konseptuell og operasjonell presisjon frem til Roe og Zijlstra (2000) utformet en modell og et måleinstrument (T-WPQ) for begrepene arbeidspress, arbeidsmengde og arbeidskrav. Arbeidspress blir her oppfattet som en spenningstilstand knyttet til nåværende eller forventet utførelse av arbeidsoppgaver, der høyt og lavt arbeidspress assosieres med ulike arbeidskrav koblet til spesifikke arbeidsplasser. Innværende studie ønsker å undersøke dette da arbeidspress er en kognitiv tilstand tilknyttet ansattes forventning av hvor mye arbeid som gjenstår å bli gjort, og hvordan en vurderer muligheten for vellykket utføring av en oppgave (Roe & Zijlstra, 2000). Tilstanden kan variere og arbeidspress kan øke eller avta. Arbeidsoppgavers omfang vil i praktisk betydning være lik for alle, men antakelsen i innværende studie er at høyt arbeidspress vil føre til en opplevelse av eustress; positivt stress (Bunce & West, 1995; Shaw & Weekley, 1985; Sonnentag, 2003). Arbeidsbelastning tolkes som begrensende for individet, mens arbeidspress blir betraktet som en potensiell motivator i arbeidssettinger. I en høy-reliabilitets organisasjon som Statsraad Lehmkuhl, kan vurderingen av store arbeidsmengder som belastende eller motiverende være avgjørende for gjennomføringsevnen til hver enkelt kadett. Det kreves raske beslutninger ved uventede endringer av omgivelsene, og slike situasjoner kan føre til høyt arbeidspress. Det behøver derimot ikke oppleves belastende. Arbeidspresset kan være en motivasjonsfaktor som skaper

innovativ atferd (Bunce & West, 1995), og således kan det utgjøre en positiv moderering av forholdet mellom selvmålsetting og oppgaveutførelse. I det følgende vil kognitiv vurdering, ulike jobbmiljøer, samt utfordrende og hindrende stressorer, underbygge hvordan arbeidspress kan påvirke studiens hovedeffekt.

Dersom arbeidspress går over til å oppleves belastende, kan dette være et resultat av situasjonsvurderingen til den enkelte og effekten det har på personens velvære. I møtet med stressfaktorer er det sentralt hvordan individer vurderer situasjonen og hvilke grep som bør tas for å mestre den (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis & Gruen, 1986). Kognitiv vurdering («cognitive appraisal») handler om å evaluere en situasjon som relevant eller irrelevant for eget velvære, og på hvilken måte det kan påvirke individet. Kadettene på Statsraad Lehmkuhl stod overfor flere vurderinger under seilasen, eksempelvis ved kraftig vær måtte mannskapet vurdere situasjonens farenivå. Hvis mannskapet bestemte seg for å endre kurs, kan dette beskrives som en mestringsstrategi. Mestring defineres således som kognitive og atferdsmessige ytelser for å takle eksterne eller interne krav som vurderes påkjennende eller som en tømning av ressurslageret (Lazarus & Folkman, 1984). Hvordan kadettene mentalt vurderte utfordrende situasjoner, påvirket dermed deres opplevelse av situasjonen som belastende eller motiverende. En studie på arbeidspress, opplæring i treningssetting, og oppgaveutførelse, demonstrerer at økt arbeidspress og opplevd belastning reduserer prestasjon på arbeidsoppgaven, selv etter opplæring (Yurko, Scerbo, Prabhu, Acker & Stefanidis, 2010). Forholdet mellom arbeidspress og prestasjon ble vurdert ved simulatortrening på en kompleks laparoskopisk oppgave. Medisinstudenters prestasjon og oppgaveutførelse ble målt før opplæring, etter kunnskapsoppnåelse, og under simulatortesten. Resultatene derav viste at gode prestasjoner på trening ikke ga tilsvarende resultater ved testing, og Yurko og kolleger (2010) anslår dette er grunnet en opplevd arbeidsbelastning. Under opplæring har studentene mulighet til å prøve og feile, mens simulatortesten gir et større stressnivå og en forventning til gode resultater, som igjen påvirker utførelse. Arbeidsbelastning kan videre demonstreres med en Cambridge-studie som undersøkte piloter i en simulator med lange flyvninger, der trøtthet resulterte i feil valg av problemløsende strategier og redusert effektivitet (Bartlett, 1943). Pilotenes visuelle synsfelt ble begrenset grunnet trøtthet og de overså signaler fra sidesynet (Bartlett, 1943). Meijman & Mulder (1998) poengterer at elementer som ulikt utstyr, lokaler, temperatur, støy, dagsform, søvmangel og ytre press, kan påvirke prestasjon til tross for at en oppgave er kjent og utført flere ganger tidligere. Med andre ord handler ikke arbeidsbelastning nødvendigvis om manglende ferdigheter, men om vurdering av egen tilstand i møtet med opplevde krav fra

situasjonen. Opplevelsen av arbeidsbelastning blir her vist til som motpol til arbeidspress da indre forskjeller og situasjonsvurderinger kan påvirke opplevelsen av stress og hindre måloppnåelse. Yurko og kolleger (2010) påpeker imidlertid at ved opplæring til en ny oppgave forventes reduksjon i arbeidsbelastning som en indikator på gradvis økt kunnskap og komfort med oppgaven. Den oppleves da håndterlig, grunnet bedre ferdigheter og trygghet i situasjonen. Inneværende studie mener selvledende strategibruk som selvmålsetting, er vesentlig for å øke mestringstro, gjennomføringsevne og redusere opplevd belastning. I samsvar med Boss og Sims Jr. (2008) ses selvmålsetting som en avgjørende variabel for suksess, da det eksempelvis er utslagsgivende for indre motivasjon, innovativ tenkning og engasjement (Neck & Houghton, 2006). Et relevant spørsmål er dermed hvordan selvledende atferd kan bidra i møtet med arbeidspress?

Som nevnt kan høyt eller lavt arbeidspress være assosiert med ulike arbeidskrav på arbeidsplasser (Roe & Zijlstra, 2000). Å imøtekomme høye jobbkraav med tilsvarende høy kontroll kan være utslagsgivende for ytelseevnen (Karasek, 1979). JDCS-modellen (Job Demands-Control-Support) er en revidert utgave av JDC-modellen, da den inkluderer en sosial støtte-funksjon (Johnson & Hall, 1988). Originalmodellen baserte seg på tanken om at overveldende krav uten tilsvarende kontroll kan lede til både fysiske og psykiske helsevansker (Karasek, 1979; Karasek, Baker, Marxer, Ahlbom & Theorell, 1981). Karasek foreslår fire jobbmiljøer som er generert av interaksjonen mellom høye og lave nivåer av krav og kontroll (Karasek, 1979). Et passivt jobbmiljø kjennetegnes her med lav kontroll i arbeidssituasjoner, samt lave krav og forventninger. Ansatte antas å oppleve en gjennomsnittlig grad av psykisk belastning og sykdomsrisiko i et slikt jobbmiljø. Videre karakteriseres et lavbelastende jobbmiljø med høy kontroll og lave krav, der fysisk og psykisk belastning er under gjennomsnittet. I inneværende studie vil de to følgende jobbmiljøene være mest relevante. Høye krav og lav kontroll representerer høybelastende jobbmiljøer, som har vist å føre til økt risiko for fysisk og psykisk belastning. Yrker innen finans, forsikring, omsorg og produksjon illustrerer et slikt jobbmiljø, der utmattelse og utbrenthet er potensielle konsekvenser. Disse arbeidsplassene har imidlertid mulighet til å transformeres til det mer hensiktsmessige aktive jobbmiljøet. Dette blir beskrevet med høye krav og høy kontroll, og sett som den ideelle arbeidssituasjon med mulighet for intellektuell stimulering og utfordringer (Karasek, 1979). Når høye krav er i symbiose med høy kontroll, samt kombinert med en sosial støtte-funksjon fra kolleger, kan det redusere helsevansker og sykdomsrisiko (Johnson & Hall, 1988). Innen HRO kan dette sammenlignes med prinsippet *Underspesifisering av strukturer* (Weick et al., 2008), der ansatte som står i situasjonen får

kontrollen til å løse de aktuelle oppgavene eller problemene. Inneværende studie antar at aktive jobbmiljøer kan føre til stimulerende arbeidspress og effektivitet. Jobbmiljøet kjennetegnes av høy individuell kontroll, som kan muliggjøre bruk av selvledende strategier. I det følgende vil studiens tredje hypotese bli underbygget ved å presentere utfordrende og hindrende stressorer. Dette gir en ytterligere forklaring på den individuelle opplevelsen av arbeidspress kontra arbeidsbelastning.

Indre motivasjon og inspirasjon kan påvirke ytelsesutfall ved økt arbeidspress. Thorndike (1914, referert i Meijman & Mulder, 1998) hevdet at mennesker kan opprettholde høye prestasjoner selv i krevende settinger hvis de yter mer av eget ønske. Tanken om at stressende situasjoner kan skape motivasjon, har blitt undersøkt ved å koble det til ulike stresskilder (LePine, LePine & Jackson, 2004; LePine, Podsakoff & LePine, 2005). Stressorer kan være objekter eller situasjoner som skaper belastning og reduserer effektivitet, men eustress kan på den annen side øke ytelsesevnen (Lepine et al., 2005). Følgende teori; utfordrings- og hindringsrammeverket («the challenge and hindrance framework»), adresserer høyt arbeidspress og vanskelige arbeidsoppgaver som medvirkende til et større positivt energibruk hvis oppgaven i seg selv og utfallet har verdi for individet (LePine et al., 2004). Teorien skiller mellom utfordringsstressorer og hindringsstressorer, der førstnevnte promoterer vekst, personlig utbytte, positive emosjoner og en aktiv og problemløsende mestringsstrategi (LePine et al., 2005). Hindringsstressorer kan imidlertid oppleves negativt og blokkerende, de kan hemme vekst og positive utfall, øke negative emosjoner, og redusere bruken av mestringsstrategier (LePine et al., 2005). Dette rammeverket kan reflektere de nevnte arbeidsmiljøene i JDACS-modellen. Høybelastende jobbmiljøer med lav kontroll og høye krav kan sammenlignes med situasjoner karakterisert av hindringsstressorer. Det aktive jobbmiljøet med høye krav og høy kontroll kan reflektere utfordringsstressorene. Slikt sett vil ikke arbeidspresset ved utfordringsstressorer oppleves belastende, men motiverende grunnet muligheten til kontroll, mestring og utvikling, og av den grunn kan utfordringsstressorer ha en direkte positiv effekt på prestasjoner (LePine et al., 2004). Selvmålsettende atferd kan stimulere opplevelsen av stress som utfordrende og motiverende, og dette kan føre til høyere ytelsesevne. På denne måten vil den enkeltes kognitive vurdering av en arbeidsoppgave som utfordrende, kunne føre til et ytterligere positivt energibruk og sannsynliggjøre måloppnåelse.

Fleksibilitet og tilpasningsevne er verdifulle trekk ved en arbeidstaker. Dagens stadig økende konkurransemarked gir et større press på organisasjoner og ansatte for å nå gitt målsetting. DeShon og Gillespie (2005) fremhever målsetting som et lovende motivasjonsverktøy, og de mener dette kan forklare hvorfor enkelte individer er mer

tilpasningsdyktige under stress. Imidlertid, hvis høyt arbeidspress vurderes som utfordrende med mulighet for måloppnåelse, kan dette resultere i bedre oppgaveutførelse (DeShon & Gillespie, 2005). Dolbier og kolleger (2001) har påpekt at selvledelse er relatert til jobbtilfredshet og mindre opplevd stress. Deres resultater markerer selvledelse som en mestringsstil, med fokus på reduksjon og eliminering av stresskilder (Dolbier et al., 2001). Ved å se dette i lys av Folkman og Lazarus' stressteori, kan selvledelse være en problemfokuseret strategi for å redusere stress. Dette underbygges av Lovelace, Manz og Alves (2007) som har vist at selvledelse bidrar til å kontrollere egne mestringsstrategier, motivasjon og effektivitet. Som nevnt har trening og opplæring i selvledelsesstrategier gitt økt ytelse, bedre oppfattelse av egen mestring, og et mer optimistisk syn på vanskelige situasjoner (Neck & Manz, 1996). Med andre ord kan selvledende kadetter vurdere vanskelige situasjoner som gjennomførbare. Individuer som bevisst benytter strategien selvmålsetting er også ofte selvbelønnende ved måloppnåelse, informasjon blir raskt prosessert, og de er mindre utsatt for problematikk ved arbeidsbelastning (Unsworth & Mason, 2012). I en HRO kan selvledende ansatte med evne til selvmålsetting være en sterk ressurs, da de kan motivere seg til å utføre arbeidsoppgaver uten å vente på tett oppfølging eller ordre fra ledere. Selvledende strategibruk kan føre til positiv affekt og redusert opplevd belastning ved mestring av vanskelige situasjoner (Unsworth & Mason, 2012). Både resultatene til Neck og Manz (1996) og Unsworth og Mason (2012) viser her at de som benytter selvledende strategier kan få flere positive fordeler i motsetning til de som ikke bruker disse strategiene. Med andre ord, opplevelsen av stressende og belastende situasjoner kan reduseres hvis individet utøver selvmålsettende atferd. Dette antas å gi videre ringvirkninger til vellykket oppgaveutførelse og gode prestasjoner.

Hypotese 1 begrunnet en sammenheng mellom økt grad av selvmålsetting og økt oppgaveutførelse. I den tredje hypotesen foreslås høyt arbeidspress som en positiv påvirkning på dette forholdet. Den enkelts vurdering av egen arbeidssituasjon styrer opplevelsen av stress og valg av mestringsstrategi (Folkman et al., 1986). Selvledende strategier kan ha en positiv effekt på vurdering av vanskelige situasjoner, samt grad av ytelse og opplevelsen av belastning (Neck & Manz, 1996; Unsworth & Mason, 2012). JDCS-modellen fremhever at høye krav kombinert med høy kontroll og støtte kan redusere opplevd arbeidsbelastning (Karasek, 1979; Karasek et al., 1981; Johnson & Hall, 1988), og forskning på utfordrings- og hindringsstressorer viser at vurderingen av situasjoner som utfordrende er positivt for gjennomføringsevnen (LePine et al., 2004; LePine et al., 2005). Dette er igjen konsistent med Thorndike (1914, referert i Meijman & Mulder, 1998) og forskningen til Locke, Shaw, Saari

og Latham (1981) som fremhever at vanskelige mål kan gi økt ytelse. Selvmålsetting kan med andre ord være et verktøy for å oppnå gode resultater når opplevelsen av arbeidspress er høyt. Studiens tredje og siste hypotese (H3) lyder derfor som følger:

Hypotese 3: Daglig arbeidspress vil moderere forholdet mellom daglig selvmålsetting og oppgaveutførelse, slik at de dagene en opplever høyt arbeidspress vil effekten av selvmålsetting på oppgaveutførelse være større enn dagene med lavt opplevd arbeidspress.

3.0. Metode

3.1. Utvalg

Studios utvalg bestod opprinnelig av 89 førsteårskadetter ved den norske Sjøkrigsskolen i Bergen. Disse er selektert til skolen blant annet grunnet deres mentale robusthet, kognitive kapasitet og sosiale ferdigheter. To kadetter deltok ikke grunnet stryk på obligatorisk eksamen. Utvalget omfatter derfor 87 respondenter, som utgjør en svarprosent på 97,8%. Det var 68 menn og 18 kvinner (1 missing), der 79 av deltakerne hadde militær bakgrunn fra sjøforsvaret og 7 fra hæren (1 missing). Den yngste kadetten var 19 år, den eldste var 30 år, og gjennomsnittsalderen var 23 år. Den daglige datainnsamlingen viste en gjennomsnittlig responsrate på 93,4% for opplevd oppgaveutførelse, 93,6% for opplevd selvmålsetting, 93,2% for opplevd bruk av karakterstyrker, og 93,2% for opplevd arbeidspress.

3.2. Forskningsdesign og Prosedyre

Inneværende studie undersøker daglige variasjoner på individnivå. Ved å benytte et dagbokdesign kan studien fange opp daglige fluktusjoner i kadettene atferd, tanker og følelser, som eksempelvis kryssseksjonelle data ikke ville oppdaget. I 2015 dro kadettene på et 11-ukers seiltokt fra Nord-Europa til Nord-Amerika, hvorpå de første 30 dagene utgjør studiens datamateriell. Kadettene roterte på arbeidsroller og lederstillinger, som en obligatorisk del av deres lederutdannelse. Ved å fylle ut et standardisert spørreskjema til samme tidspunkt hver dag ble det kontrollert for døgnrytmepåvirkning. Før seilasen fylte kadettene også ut et spørreskjema som målte personlighetstrekk, kjønn og alder. Det innsamlede datamaterialet fra studien kan således analyseres på to nivåer; mellom personer

og innad hvert enkelt individ. Studiens hypoteser medfører anvendelse av kun det daglige spørreskjemaet i analysene.

3.3. Etikk og informert samtykke

Den Norske Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) har vurdert og godkjent studien. I forkant ble det holdt plenumsmøter uten foresatte fra Sjøkrigsskolen for å redusere presset for deltakelse. En informert samtykkeprosess ble gjennomført for å gi kadettene informasjon om deltakelse i en forskningsstudie og at data kan brukes til videre forskning. En samtykkeerklæring ble således undertegnet på forhånd. Kadettene ble også informert om studiens nytteverdi og relevans for interne og eksterne parter, samt muligheten til å trekke seg og at data ville bli konfidensielt behandlet. De ble oppmuntret underveis samt gitt tilbakemelding i etterkant på individ- og gruppenivå med utgangspunkt i sluttresultatet. Kadettene ble tildelt en personlig kode for å knytte de daglige spørreskjemaene til spørreskjemaet besvart på forhånd. De var selv ansvarlige for å memorere denne koden da kodelistene ble destruert ombord. Generell informasjon om kjønn, alder og forsvarsgren ble utfyllt på et separat skjema. Studien ble ikke vurdert som meldepliktig for godkjenning fra regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK), da helseopplysninger ikke ble samlet inn og data ikke kunne kobles til enkeltpersoner.

3.4. Måleinstrumenter

Studien anvender fire ulike skalaer for å undersøke hypotesene:

Daglig oppgaveutførelse. Bakker, Demerouti og Verbekes (2004) forkortede utgave av Goodman og Svyanteks (1999) *job performance scale* er benyttet for å måle oppgaveutførelse. Den inkluderer fire ledd, som eksempelvis «I løpet av vekten har jeg innfridd de formelle kravene i jobben min» og «På vekten har jeg fullført forpliktelsene som er spesifisert i min jobbeskrivelse». Slike påstander ble målt med en Likert-skala fra 1, «helt uenig» til 5, «helt enig» (Likert, 1932). Ifølge Pallant (2013) viser skalaen en god indre konsistens med en gjennomsnittlig reliabilitet (Chronbachs alfa) på .802.

Daglig selvmålsetting. Selvmålsetting ble målt gjennom tre ledd under kategorien atferdsfokuserte strategier. Disse ble hentet fra *Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ) (Houghton & Neck, 2002), og inkluderer ledd som «Har jeg laget mine egne målsettinger for hva jeg skal gjøre». En Likert-skala ble benyttet hvor 1 tilsvarte «helt uenig»

og 5 «helt enig» (Likert, 1932). Den indre konsistensen var på .940, som tilsvarer høy gjennomsnittlig reliabilitet (Chronbachs alfa) ifølge Pallant (2013).

Daglig bruk av karakterstyrker. Studien har anvendt en fireledds skala for å måle bruk av karakterstyrker. Leddene ble utviklet av van Woerkom, Oerlemans og Bakker (2016), og et eksempel i inneværende studie er: Har du i dag... «Fått brukt dine personlige kvaliteter i arbeidet ditt». Lik de foregående variablene ble en 5-punkts Likert-skala benyttet (Likert, 1932). Den gjennomsnittlige reliabiliteten (Chronbachs alfa) var .890, som indikerer god indre konsistens.

Daglig arbeidspress. Arbeidspress ble målt med fire ledd basert på en skala utviklet av van Veldhoven, de Jonge, Broersen, Kompier og Meijman (2002). Et eksempel er: «Har du hatt for mange arbeidsoppgaver du skulle utføre». Leddene ble målt med en Likert-skala fra 1 til 5 (Likert, 1932). Skalaen viste til en god indre konsistens ifølge Pallant (2013), med en gjennomsnittlig reliabilitet (Chronbachs alfa) på .890.

Skalaene ble oversatt til norsk og tilpasset den daglige og militære konteksten. Eksempelvis ble begrepet medarbeider erstattet med kadett, og begrepet team/gruppe ble erstattet med lag. Gjennomgang og testing av spørreskjemaet i forkant av studien ga en responstid på 5-7 minutter, som samsvarer med anbefalinger fra Reis og Gable (2000). Spørreskjemaet inkluderte også målinger av flere variabler; som arbeidsengasjement, utmattelse og autentisk ledelse, men inneværende studie omhandler ikke disse.

3.5. Analysestrategi

Et dagbokdesign gir mulighet til å se datamaterialet gjennom to nivåer; dagnivå (nivå 1) som representerer variasjoner innad individet fra dag til dag, og personnivå (nivå 2) som viser til forskjeller mellom individer. På denne måten kan studien gi et nyansert syn på hvordan daglige variasjoner i oppgaveutførelse kan påvirkes av ulike faktorer. Det første nivået omhandler studiens daglige datainnsamling i løpet av 30 dager, der variasjonen kan forklares grunnet endringer innad individet. Det andre nivået sikter til variasjonen mellom individer og er basert på spørreskjemaet gjennomført før avreise.

For å kode den innhentede dataen, ble SPSS versjon 24 benyttet. Den videre analysen av flernivåstrukturen brukte programmene M+ og MLwiN. M+ versjon 8 (Muthén & Muthén, 2017) beregnet korrelasjonen mellom studiens ulike variabler. MLwiN versjon 2.35 (Rasbash, Charlton, Browne, Healy & Cameron, 2009) er et flernivåanalyseprogram, og dette

ble brukt for å teste studiens tre hypoteser. Studiens fire variabler tok utgangspunkt i dagnivået, og ble derfor i forkant av analysene sentrert rundt persongjennomsnittet. På denne måten kan det undersøkes hvor mye av eksempelvis oppgaveutførelse som blir forklart gjennom selvmålsetting og karakterstyrker, for hvert individ.

Inneværende studie omfatter fire modeller: en nullmodell, en hovedeffektmodell og to interaksjonsmodeller; en mediator og en moderator. Nullmodellen testet hvorvidt oppgaveutførelse er en variabel som varierer, både på nivå 1 og nivå 2. Hovedeffektmodellen undersøkte sammenhengen mellom selvmålsetting (uavhengig variabel) og oppgaveutførelse (avhengig variabel). Medieringsmodellen testet interaksjonen mellom mediatoren (karakterstyrker) og hovedeffekten. Denne modellen følger fremgangsmåten til Baron og Kenny (1986), som stammer fra deres artikkel om egenskaper ved mediatorer og moderatorer. Å undersøke hovedeffekten (c-kriteriet) er første ledd i deres fremgangsmetode, deretter ble sammenhengen mellom prediktoren og mediatoren testet (a-kriteriet), og til slutt ble det målt om mediatoren påvirker utfallsvariabelen (b-kriteriet). Medieringsmodellen innebar også måling av en eventuell full eller delvis mediering av karakterstyrker på hovedeffekten. En Sobel-test (Sobel, 1982) ble kjørt for å bekrefte medierings signifikansnivå. Moderatormodellen undersøkte om interaksjon med moderatoren arbeidspress påvirker forholdet til hovedeffekten. En simple slope test ble brukt for å ytterligere undersøke denne interaksjonseffekten, da ved bruk av Dawson (2014) sitt nettbaserte verktøy. Det ble avslutningsvis plottet en visuell fremstilling.

4.0. Resultater

4.1. Deskriptiv Statistikk

Oversikten over korrelasjoner, gjennomsnitt og standardavvik for studiens variabler blir vist i tabell 1. Korrelasjonene over den diagonale linjen er på dagnivå (innad hvert individ), og korrelasjonene under den diagonale linjen er på personnivå (mellom individene).

Alle korrelasjonene på dagnivå er signifikante på 1%. Oppgaveutførelse har en positiv korrelasjon med selvmålsetting ($r = .17, p < .01$), karakterstyrker ($r = .23, p < .01$) og arbeidspress ($r = .09, p < .01$). Følgende korrelerer selvmålsetting positivt med karakterstyrker ($r = .19, p < .01$) og arbeidspress ($r = .18, p < .01$). Karakterstyrker og arbeidspress viser også til en positiv korrelasjon ($r = .22, p < .01$).

Korrelasjonene på personnivå er signifikante på 5%. Oppgaveutførelse viser til en positiv korrelasjon med selvmålsetting ($r = .25, p < .05$) og karakterstyrker ($r = .26, p < .05$), og en signifikant negativ korrelasjon med arbeidspress ($r = -.25, p < .05$). Videre korrelerer selvmålsetting positivt med karakterstyrker ($r = .17, p < .05$) og arbeidspress ($r = .24, p < .05$), og til slutt viser tabell 1 at karakterstyrker og arbeidspress også er positivt korrelert ($r = .21, p < .05$).

Tabell 1. Estimerte korrelasjoner, gjennomsnitt og standardavvik mellom studiens variabler på dagnivå og personnivå.

	1.	2.	3.	4.	<i>M</i>	<i>SD</i>
1. Oppgaveutførelse	-	.17**	.23**	.09**	3.96	.52
2. Selvmålsetting	.25*	-	.19**	.18**	3.38	.83
3. Karakterstyrker	.26*	.17*	-	.22**	3.07	.76
4. Arbeidspress	-.25*	.24*	.21*	-	2.14	.72

Korrelasjonene over diagonallinjen viser til dagnivå, og korrelasjonene under diagonallinjen viser til personnivå.

* $p < .05$, ** $p < .01$. $N = 87$.

4.2. Flernivåanalyse

Tabell 2 og 3 viser resultatet fra flernivåanalysen. Analysen inkluderer en upredikert modell (nullmodellen), en hovedeffektmodell og to individuelle interaksjonsmodeller. Inneværende studie har kjørt to interaksjonsmodeller da mediatoren og moderatoren er isolert fra hverandre og det ikke er kjørt en moderert mediering. Nullmodellen måler hvordan oppgaveutførelse varierer på dagnivå og personnivå. Resultatet viser at 44% kan forklare variasjonen på oppgaveutførelse mellom individer, og 56% kan forklare den daglige variasjonen innad et individ. Fra analysen fremkom en signifikant effekt mellom selvmålsetting og oppgaveutførelse ($B = .107, p < .01$), som dermed bekrefter hypotese 1.

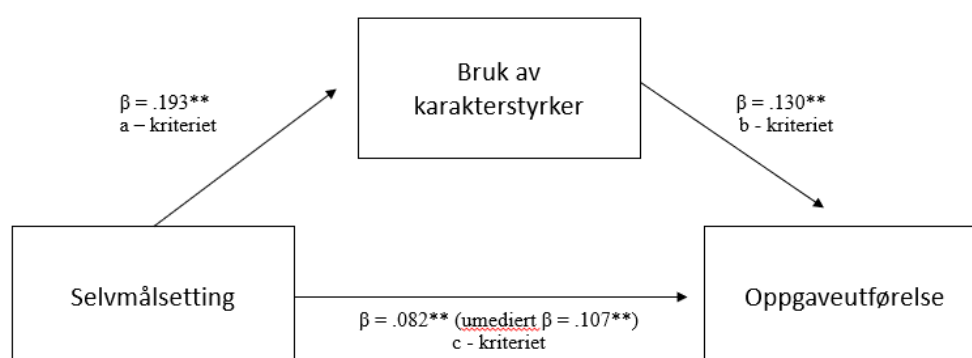
I medieringsmodellen blir mediatoren karakterstyrker lagt til i hovedeffektmodellen, vist i tabell 2. Analysen viser hvordan selvmålsetting virker på oppgaveutførelse når forholdet blir målt gjennom karakterstyrker. Ved introduksjonen av mediatoren ble hovedeffekten redusert fra ($B = .107, p < .01$) til ($B = .082, p < .01$), som indikerer en delvis

mediering og bekreftelse av hypotese 2. Sobel-test (Sobel, 1982) ble anvendt for å teste om reduksjonen var signifikant, og resultatet viste en signifikant reduksjon i hovedeffekten ved introduksjon av mediatoren ($z = 6.944, p < .01$). Figur 2 er en visuell fremstilling av funnene fra mediatorsmodellen, hvorpå den tredelte fremgangsmetoden til Baron og Kenny (1986) fremkommer gjennom a-, b- og c-kriteriet.

Tabell 2. Flernivåestimat av en medierende effekt på studiens hovedeffekt.

	Nullmodell		Hovedeffekt		Mediering	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>
Konstant	3.954**	.039	3.954**	.039	3.956**	.038
Oppgaveutførelse						
Selvmålsetting			.107**	.013	.082**	.013
Karakterstyrker					.193**	.020
Variasjonsnivå 1 (dagnivå)	.158 (56%)	.005	.153	.004	.146	.004
Variasjonsnivå 2 (personnivå)	.124 (44%)	.020	.124	.020	.123	.019
-2 Log likelihood	2689.6		2618.0		2499.5	

Notat: * $p < .05$, ** $p < .01$. $N = 87$, antall målinger = 2610.



Figur 2. Funn fra medieringsmodellen. ** $p < .01$.

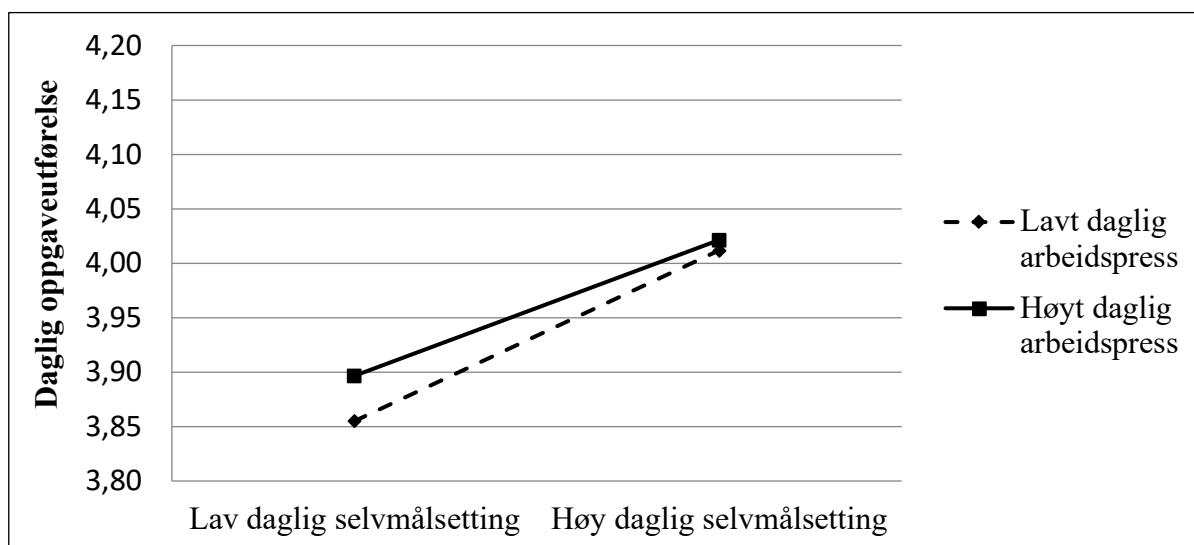
Interaksjonsmodellen i tabell 3 inkluderer moderatoren arbeidspress, og fra analysene fremkommer det at interaksjonen mellom hovedeffekten og moderatoren er signifikant ($B = -.044$, $p < .01$). Interaksjonseffekten er derimot negativ signifikant, og hypotese 3 blir derfor ikke bekreftet.

Tabell 3. Flernivåestimert av en modererende effekt på studiens hovedeffekt.

	Nullmodell		Hovedeffekt		Moderering	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>
Konstant	3.954**	.039	3.954**	.039	3.959**	.039
Oppgaveutførelse						
Selvmålsetting			.107**	.013	.099**	.013
Arbeidspress					-.044**	.014
Variasjonsnivå 1 (dagnivå)	.158 (56%)	.005	.153	.004	.124	.004
Variasjonsnivå 2 (personnivå)	.124 (44%)	.020	.124	.020	.124	.020
-2 Log likelihood	2689.6		2618.0		2583.1	

Notat: * $p < .05$, ** $p < .01$. $N = 87$, antall målinger = 2610.

Interaksjonen av arbeidspress på forholdet mellom selvmålsetting og oppgaveutførelse presenteres visuelt i figur 3. Regresjonslinjene fremstiller gjennomsnittet til moderatoren på forholdet mellom årsaks- og virkningsvariabel. For å tydeliggjøre resultatet i figuren, er endepunktene på arbeidspress ett standardavvik under og ett standardavvik over gjennomsnittet. Hypotese 3 hevdet at høyt daglig arbeidspress vil styrke forholdet mellom selvmålsetting og oppgaveutførelse. Resultatet fra interaksjonseffekten viser at høy selvmålsettingsatferd er utslagsgivende for en sterkere effekt på oppgaveutførelse uansett type arbeidspress. Ved lav selvmålsetting kan høyt arbeidspress bidra til bedre oppgavegjennomføring. Dager hvor det er lavt arbeidspress viser til lavere grad av oppgaveutførelse når selvmålsettingsatferden også er lav. Hypotesen blir derfor ikke bekreftet. For å undersøke om interaksjonsmodellens enkelteffekter var signifikante, ble det kjørt en simple slope test (Dawson, 2014). Sammenhengen mellom selvmålsetting og oppgaveutførelse viste et positivt signifikant resultat for kadetter som opplevde høyt arbeidspress (simple slope = 0.12 (0.0172), $z = 7.2444$, $p < .01$). Ved lavt arbeidspress var også sammenhengen positivt signifikant, men viste til en svakere effekt (simple slope = 0.099 (0.0129), $z = 7.6501$, $p < .01$).



Figur 3. Interaksjonsplott: Daglig oppgaveutførelse, daglig selvmålsetting og daglig arbeidspress.

5.0. Diskusjon

5.1. Oppsummering av Funn

Hovedmålet for studien er å forstå hvilke prosesser som bidrar til høy oppgaveutførelse i en HRO-setting. Det ble undersøkt om en direkte effekt av selvmålsetting på oppgaveutførelse virker gjennom bruk av karakterstyrker, og om opplevd arbeidspress påvirker den direkte effekten. Studien henter data fra kadetter på seilskipet Statsraad Lehmkuhl, som er en høyreliabilitets organisasjon. På slike arbeidsplasser vil høy oppgaveutførelse være et kontinuerlig mål, spesielt for å øke sikkerheten. Dette kan derfor ses som en representativ arbeidsplass for å måle individuelle variasjoner i oppgaveutførelse.

Hypotese 1 antok at daglige variasjoner i selvmålsetting er positivt relatert til daglige variasjoner i oppgaveutførelse, og resultatet bekrefter dette forholdet. Funnet indikerer at selvmålsettende strategibruk vil øke sannsynligheten for vellykket oppgaveutførelse. Daglig bruk av karakterstyrker ble så funnet som medierende variabel på dette forholdet og ga dermed støtte til hypotese 2. Studiens siste hypotese antok at daglig arbeidspress har en moderasjonseffekt, slik at opplevelsen av høyt arbeidspress vil øke effekten av selvmålsetting på oppgaveutførelse. Resultatene viste derimot at arbeidspress ikke modererte forholdet, og at høy selvmålsettingsatferd var den avgjørende faktoren for god oppgaveutførelse. Kun ved lav grad av selvmålsetting hadde høyt arbeidspress en stimulerende effekt på oppgaveutførelsen. Funnene viste med andre ord at høyt arbeidspress kun har en moderasjonseffekt dersom selvmålsettingsatferden er lav, og hypotese 3 ble således ikke bekreftet. Dette resultatet markerer arbeidspress som uvesentlig dersom en utfører selvledende atferd.

I det følgende vil daglig variasjon i oppgaveutførelse diskuteres ved en kronologisk presentasjon av hypotesene og tilhørende funn. Deretter vil metodiske betraktninger bli adressert, fulgt av studiens teoretiske og praktiske bidrag. Avslutningsvis vil det fremstilles forslag til videre forskning.

5.2. Daglig Variasjon i Oppgaveutførelse

Daglige variasjoner er en forutsetning for å undersøke oppgaveutførelse med et dagbokdesign. Krysseksjonelle studier har tidligere oppfattet oppgaveutførelse som en stabil variabel, men daglige variasjoner i humør, atferd og ytre miljøpåvirkninger har vist variabelen som dynamisk og fluktuerende (Beal et al., 2005; Binnewies et al., 2009; Ohly et al., 2010). Variabelen blir definert av aktiviteter og oppgaver som formelt inngår i en

stillingsbeskrivelse, og videre generelle arbeidsbidrag som støtter opp den tekniske kjernen (Borman & Motowidlo, 1993). Oppgaveutførelse skal imøtekomme eller overgå prestasjonsstandarder på en gitt arbeidsplass, for dernest å oppnå ønsket vekst og suksess (Dubin, 2017). Er det imidlertid realistisk at ansatte opprettholder samme prestasjonsnivå hver dag? Funnene i studien viser at variasjoner innad individet kan forklare 56% av daglige endringer i oppgaveutførelse. Humør, følelser, tanker, ulike arbeidsoppgaver og grad av restitusjon er eksempler på faktorer som kan skape slike endringer, og det er sannsynlig at kadettene ble påvirket ulikt av søvnmangel, hjemlengsel og ansvarsroller. Dette kan tyde på at alle har gode og dårlige arbeidsdager med ulikt prestasjonsnivå. På den ene siden betyr dette at forskjellige faktorer kan redusere ansattes evne til å daglig prestere på et høyt nivå. På den annen side kan organisasjoner med kunnskap om disse daglige variasjonene arbeide målrettet med tilpasning og støtte for at ansatte kan prestere best mulig hver dag. Dette kan begrense konsekvensene av dårlige dager og slik opprettholde høy oppgaveutførelse. Samtidig kan en vesentlig del av variasjonene forklares på personnivå (44%); mellom individer, som begrunner valget av studiens flernivåanalyse. Funnene kan følgelig ikke forklares i sin helhet av indre varians, men 56% viser til en signifikant påvirkning som gjør det fordelaktig å studere oppgaveutførelse på dagnivå.

5.3 Effekten av Selvmålsetting på Daglig Oppgaveutførelse

Studiens første hypotese (H1) blir bekreftet, som indikerer at daglig selvmålsettingsatferd øker oppgaveutførelse hos kadettene. Et naturlig spørsmål her er hvorfor strategien har denne påvirkningen på prestasjon? I tråd med Boss og Sims Jr. (2008) anser innværende studie selvmålsetting som det mest kritiske aspektet ved selvledelse. Når kadettene setter egne mål gjør de seg kjent med prestasjonsstandardene og hva de må gjøre for å nå dem. Slik innebærer selvmålsetting et ønske om endring av nåværende tilstand som inspirerer til videre handling. Målteorien til Locke og Latham (1990, 2006) poengterer at forpliktelse til mål, nødvendige evner for å oppnå dem, og fravær av motstridende mål, skaper et positivt lineært forhold mellom målproblemer og måloppnåelse. Hvordan daglig selvmålsetting kan påvirke daglige variasjoner i oppgaveutførelse er ifølge Google Scholar, PsycINFO og Web of Science ikke blitt undersøkt i en daglig HRO-setting på et tidligere tidspunkt. Dette er interessant da funnene hentyder at daglige individuelle variasjoner viser seg gjeldende for organisatoriske utfall. Tidligere forskning har også belyst effekten selvmålsetting har på oppgaveutførelse (Neck & Manz, 1996). Av den grunn burde denne kunnskapen vært mer inkludert i ulike lederutdannelser, men selvmålsetting og selvledende

atferd er lite vektlagt i eksempelvis Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD, 2014). Det er videre interessant å stille spørsmål ved hvordan studien fikk dette resultatet. Kan kadettene personlighetstrekk ha hatt betydning, da de er selektert til Sjøkrigsskolen blant annet grunnet deres robusthet, kognitive kapasitet og sosiale ferdigheter? Betyr dette at individer med slike trekk har større sannsynlighet for å være gode selvledere? Studien har tidligere vist at individer kan trenes i selvledelse, men personlighetstrekk kan også påvirke ens evner til å bruke slike strategier. Videre forskning med andre utvalgsgrupper kan slikt sett være relevant for å utdype disse spørsmålene, og vil bli diskutert under studiens metodiske betraktninger.

Ombord på Statsraad Lehmkuhl ruller kadettene på leder- og ansvarsroller slik at de kan forstå lederperspektivet fra flere hold. Dette medfører at de både følger ordre og gir ordre. Olsen og Eid (2015) har fremhevet at operative ledere bør inneha selvledende evner da de kan stå overfor farlige og utfordrende situasjoner. Et relevant spørsmål her er hvordan bruk av selvmålsetting og selvledende atferd kan gi ringvirkninger til slik atferd hos andre? De tre følgende argumentene som er basert på antakelser fra tidligere studier, kan svare på dette spørsmålet. Først og fremst er selvmålsetting beskrevet som en strategi med muligheten for å trenes og læres (Frayne & Latham, 1987; Latham & Frayne, 1989; Manz & Sims Jr., 2001). For det andre er empowering (bemyndigende) ledere; også kalt superledere, ansett som effektive selvledere (Manz & Sims Jr., 1991, 2001), og det kan implisere at de også er effektive selvmålsettere. Tredje antakelse er at slike superledere kan påvirke andres læring og utvikling gjennom rollemodellering og veiledning (Amundsen & Martinsen, 2014; Houghton & Yoho, 2005). Så fremt disse antakelsene stemmer, kan en kadett med selvledende evner overføre sine ferdigheter til andre kadetter. Ifølge Manz og Sims Jr. (2001) er første skritt mot å lære selvledelse; og derav selvmålsetting, å øve på slik atferd på en tydelig og gjenkjennelig måte, og dernest tjene som en rollemodell for andre. Følgelig, når en kadett i en lederrolle viser selvmålrettet atferd, kan andre kadetter speile denne atferden gjennom observasjon. Lederens verbale fremgangsmåte er også kritisk (Manz & Sims Jr., 2001). Ved å stille veiledende spørsmål som "Hva er målet ditt for dagen?", kombinert med konstruktive forslag og instruksjoner i selvledende atferd, får de andre kadettene trening i å vurdere og implementere egne mål (Manz & Sims Jr., 2001). Det kreves situasjonsbevissthet og selvstendig tenkning for å omstille seg ved uforutsette hendelser. Autonomien til hver enkelt kan dermed skape et større rom for fleksibilitet og effektivitet, noe som er avgjørende i høy-reliabilitets organisasjoner og for operative ledere. Statsraad Lehmkuhl er en læringssetting for kadettene, og utøvelse av selvledende atferd kan gi ringvirkninger til slik atferd blant andre kadetter. Det vil være nødvendig å praktisere selvledelse da enkelte situasjoner i en

HRO krever mindre rigiditet til regler og individuell handlekraft. Inneværende funn nyanserer slikt sett forståelsen av rollen til selvledende atferd på oppgaveutførelse ved å studere forholdet på dagnivå. Det kan imidlertid også være en fordel å se hovedeffektens nytteverdi på et organisasjonsnivå.

Hvordan kan individuell selvmålsetting bidra til organisatorisk måloppnåelse? Å undersøke studiens hovedeffekt på dagnivå gir dybde og større begrepsforståelse. Følgelig er det også relevant å forstå variabelenes effekt i en større organisatorisk kontekst; makronivå. Tradisjonelle organisasjonsformer benytter hierarkiske mekanismer som et primært middel for kontroll og koordinering (Perrow, 1967; Thompson, 1967; Williamson, 1975), men disse mekanismene kan begrense bredt samarbeid både innenfor og på tvers av bedrifter. Som motstykke, blir det utforsket alternative måter å organisere på som er mye mindre avhengig av hierarki. Et eksempel er et «samfunn», som er en organisasjonsform som muliggjør og forbedrer nettverk gjennom selvledende og gjensidig avhengige deltakere (Heckscher & Adler 2006; Snow, Fjeldstad, Lettl & Miles, 2011). Det innebærer medlemskap, forpliktelse til felles mål, og regler for deltakelse. Slike design gjør det mulig for store grupper av deltakere å sammen løse problemer og integrere sine bidrag på en selvorganiserende måte. Dette innebærer koordinering og kontroll av eget arbeid via en direkte interaksjon mellom kolleger, i stedet for ved hierarkisk underordning (Heckscher & Adler 2006; Snow et al., 2011). I slike samfunn og samarbeidsgrupper vil det kreves tillit, som kan redusere behovet for påtrengende styringsmekanismer, samt legge et grunnlag for kunnskapsdannelse og kunnskapsdeling (Kolbjørnsrud, 2017). Arbeidet vil således være preget av selvledende atferd i tillegg til samarbeid, og ansatte vil stå mer fritt til individuell målsetting. Inneværende studie sammenligner et slikt samfunn med en HRO. I næringslivet kan organisasjonsformen bli representert av Accenture, der forespørsler og lignende ikke behøver gå gjennom hele kommandokjeden. Konsernet reflekterer et fokus på samarbeidende atferd på tvers av avdelinger, som deler ressurser og belønninger både innenfor og mellom samarbeidende organisasjoner (Kolbjørnsrud, 2018). Prosjektgrupper blir satt sammen på bakgrunn av den enkeltes kompetanse, og dette kan skape muligheter som å aktivere og forbedre kunnskapsdannelse, arbeidskombinasjoner, innovasjon og kommersialisering (Kolbjørnsrud, 2018). Ved å løfte blikket fra mikronivå til makronivå, tydeliggjøres effekten og nytteverdien selvmålsetting har på oppgaveutførelse. Kan denne sammenhengen like fullt forklares gjennom bruken av karakterstyrker?

5.4. Karakterstyrker som Medierende Effekt

Hypotese 2 antok at daglig selvmålsettingsatferd påvirker daglig oppgaveutførelse gjennom opplevelsen av individuell styrkebruk. Studien fant en delvis mediering da hovedeffekten ble redusert ved introduksjon av mediatoren. Hvordan blir oppgaveutførelse påvirket ved at selvmålsetting virker gjennom karakterstyrker? Søk i Google Scholar, PsycINFO og Web of Science viser at karakterstyrker ikke har blitt studert i denne sammenhengen på et tidligere tidspunkt. En forklaring kan være at selvledende strategier og karakterstyrker er relativt nye forskningsfelt. Inneværende studie fyller således et hull i litteraturen ved å undersøke sammenhengen i en daglig HRO-setting. Som nevnt refererer karakterstyrker til positive kvaliteter og egenskaper ved et individ, som gir energi og mulighet for optimal ytelse (Linley & Harrington, 2006b). De selvledende strategiene skal også stimulere økt ytelse, følgelig ses det som relevant å først undersøke sammenhengen mellom selvmålsetting og karakterstyrker, og deretter forholdet mellom karakterstyrker og oppgaveutførelse. Studiens funn viste et positivt forhold mellom førstnevnte, men hvordan kan denne koblingen oppstå?

På Statsraad Lehmkuhl bør kadettene sette arbeidsmål med utgangspunkt i personlige egenskaper. Ved anvendelse av strategien selvmålsetting kan kadettene skape en indre motivasjon for måloppnåelse. De må gjøre seg kjent med prestasjonsstandarder før målsetting, og kan dernest utarbeide selvsatte mål rettet mot egne ønsker, evner og styrker. Slike mål kan defineres som selvreflekterende (self-concordant goals), det vil si at målene er konsistente med individets interesser og verdier (Sheldon og Elliot, 1999). Av den grunn kan selvreflekterende målteori etablere en bro mellom selvmålsetting og karakterstyrker. Dersom de selvreflekterende målene korresponderer med ens karakterstyrker, kan en yte mer for å nå ønsket målsetting, samt oppleve mestring, tilfredsstillelse av autonomibehov og økt velvære (Sheldon & Elliot, 1999). Forskningsfunnene viste en direkte sammenheng mellom studiens årsaksvariabel og mediator. Med andre ord, selvledelse i form av selvmålsetting gir rom for styrkebruk, men mangel på tidligere forskning gjør det vanskelig å finne støtte for resultatet. Imidlertid ses det som et relevant forhold å undersøke ytterligere, da det kan medvirke til økt velvære og mestringstro.

Ansatte kan altså tilrettelegge sitt arbeid etter egne karakterstyrker, men hvordan kan organisasjoner tilpasse arbeidshverdagen med hensyn til ansattes styrkebruk? Med muligheten for selvbestemmelse, kan en legge opp arbeid i tråd med egne interesser og kompetanse. Dette beskriver van Woerkom og Meyers (2015) som et styrkebasert psykologisk klima, der ledelsen gir ansatte rom til å anvende karakterstyrker i jobben. Et slikt

arbeidsklimate kan kobles til verdiene innen positiv psykologi, der fokuset skal omhandle den menneskelige fungering og gode egenskaper, kontra feil og mangler (Bakker & van Woerkom, 2018). Sentralt i et styrkebasert klima er ansattes opplevelse av støtte for anvendelse av personlige styrker. Denne støtten samt aktiv bruk av styrker i arbeidet, kan bidra til økt motivasjon og engasjement. En krysseksjonell studie har vist hvordan opplevd støtte (POSSU) og proaktiv atferd for å bruke karakterstyrker (PBSU) predikerer jobbengasjement (Stander, Mostert & de Beer, 2014), en variabel som er knyttet til oppgaveutførelse (Breevaart et al., 2016). Som nevnt innledningsvis er det flere former for prestasjon, og van Woerkom og kolleger (2016) studerte hvordan støtte for bruk av karakterstyrker påvirket egne samt leders vurdering av ulike arbeidsprestasjoner. Ansatte som opplevde slik støtte viste bedre prestasjoner, økt jobbengasjement og mindre inaktiv jobbatferd. Det ble også presisert at fokus på ansattes feil og mangler ikke forbedret prestasjon (van Woerkom et al., 2016), som videre kan underbygge betydningen av et støttende psykologisk klima. Tidligere forskning underbygger således funnene på koblingen mellom karakterstyrker og oppgaveutførelse, men hvordan kan et slikt klima utspille seg på Statsraad Lehmkühl? I en HRO vil individuelt arbeid være vesentlig for måloppnåelse. Som nevnt befinner kadettene seg i en læringssetting hvor de ruller på leder- og ansvarsroller. Slik kan de danne seg en forståelse for hierarkiet, hvordan lederrollen påvirker de underordnede og dernest tilpasse arbeidsoppgaver etter den enkeltes evner og styrker. Det vil også være relativt store handlingsrom for kadettene, der de selv står ansvarlige for å gjennomføre arbeidsoppgaver. Deres evne til selvledelse er med andre ord en viktig komponent for god oppgavegjennomføring, og slik atferd muliggjøres gjennom arbeidsstrukturen.

Studiens daglige kontekst nyanserer og utdyper medieringseffekten, som dernest gir en ytterligere forklaring på hvorfor individuell tilpasning er viktig. Dette belyser også hvorfor hver enkelt har varierende arbeidskapasitet og hvordan en leder kan tilpasse dagene for å utnytte ansattes potensial. Ved hjelp av selvreflekterende mål kan kadettene selv tilrettelegge arbeidet etter egne interesser og evner. Målene kan øke engasjement og forpliktelse grunnet eierskap til målet og mening med arbeidet (May, Gilson & Harter, 2004; Sheldon & Elliot, 1999). Slik målsettingsatferd kan stimuleres ved at organisasjoner tilbyr selvbestemmelse og kontroll over egne arbeidsoppgaver. Ergo, et fokus på selvmålsetting som et verktøy kan bidra til anvendelse av ansattes styrker. Et arbeidsklimate som støtter bruk av karakterstyrker kan dernest lede til økt grad av jobbengasjement, produktivitet og oppgaveutførelse (Breevaart et al., 2016; Kong & Ho, 2015; Stander et al., 2014). Studiens kontekst medvirker

på denne måten til en ytterligere begrepsforståelse og fremhever bruken av karakterstyrker som en betydelig faktor for å øke daglig oppgaveutførelse.

5.5. Arbeidspress som Modererende Effekt

Det var forventet at opplevelsen av arbeidspress ville skape positivt stress, og dermed medvirke til en større ytelsesevne blant kadettene. Med andre ord var antakelsen at høyt arbeidspress ville øke effekten av selvmålsettingsatferd på oppgaveutførelse. Det var imidlertid overraskende at hypotese 3 ikke ble bekreftet, men at funnene likevel var signifikante. Dette indikerer at arbeidspress ikke er like sentralt som først antatt, da selvmålsetting ble funnet som avgjørende faktor for høyere oppgaveutførelse. Samtidig viste høyt arbeidspress seg relevant dersom selvmålsettingsatferden var lav. Hva innebærer dette resultatet? Ble effekten av selvmålsettende atferd undervurdert, eller arbeidspress overvurdert?

Som tidligere beskrevet er arbeidspress en kognitiv tilstand knyttet til individers forventning av gjenstående arbeidsmengde, og hvordan en vurderer muligheten for vellykket gjennomføring (Roe & Zijlstra, 2000). Er slike tilstander innad et individ mer avgjørende for prestasjon enn ytre påvirkning? Funnene fra inneværende studie kan ses i lys av den enkeltes kognitive vurdering (Folkman et al., 1986; Lazarus & Folkman, 1984). Selvledende atferd forklares som en indre søken etter verktøy som skaper motivasjon og kontroll over egen atferd og kognisjon (Neck & Houghton, 2006). Denne indre motoren kan knyttes til kognitiv vurdering og stressmestring, der førstnevnte omhandler evalueringen av en situasjon som relevant for eget velvære og hvordan det kan påvirke individet (Folkman et al., 1986). Å mestre stress kan dernest forklares som kognitive og atferdsmessige tiltak som kreves for å takle påkjennende krav (Lazarus & Folkman, 1984). Selvledende atferd kan således tolkes som et viktig tiltak for å ta vare på egen helse, da arbeidspress, store arbeidsmengder, høyt tempo og lange arbeidsdager kan være utmattende. Ved bruk av selvledende strategier som selvmålsetting, vil en i overført betydning benytte mestringsstrategier. Selvledende strategier styrker mestringstro, og situasjonsvurderinger og hverdagsutfordringer kan dermed oppleves mindre belastende.

Høyt arbeidspress ble antatt som en positiv stresskilde, men hvorfor ga det ikke utslag på hovedeffekten når kadettene viste til selvmålsettende atferd? Målsetting er et effektivt motivasjonsverktøy, og selvmålsettende strategibruk kan forklare hvorfor enkelte er bedre på å tilpasse seg endringer og stress (DeShon & Gillespie, 2005). Ved å benytte målsetting som

motivasjonskilde kan mestringstro øke. utfordringer kan således ses som motiverende dersom en opplever symbiose mellom den disponerte innsatsen og påfølgende suksess (DeShon & Gillespie, 2005). Slik kan forskningsfunnene speiles i oppfattelsen av stress som utfordrende eller hindrende. Den tidligere fremviste teorien «the challenge and hindrance framework», vektlegger en form for selvledende atferd der indre faktorer avgjør hvorledes ytre stimuli blir tolket (LePine et al., 2004; LePine, et al., 2005). Som sagt kan høyt arbeidspress og vanskelige arbeidsoppgaver medføre positivt stress og energibruk dersom utfallet har verdi for individet. Med andre ord er det individets kognitive vurdering av en situasjon som er avgjørende. utfordringsstressorer promoterer vekst, personlig utbytte, positive emosjoner og aktiv bruk av problemløsende strategier (LePine, et al., 2005), og slik kan arbeidspress vurderes som motiverende grunnet muligheten for kontroll, mestring og utvikling. I henhold til teorien antas det dermed at kadettene vurderte arbeidsoppgaver som utfordrende stressorer dersom de benyttet selvmålsetting. Arbeidspress har således liten betydning dersom kadettene ble drevet av målet i seg selv og følgelig vurderte situasjoner som utfordrende kontra hindrende. Dette kan videre knyttes til motivasjonsteorien til Deci og Ryan (1985; Ryan og Deci, 2000), hvorpå indre motivasjon ses som mer motstandsdyktig sammenlignet med ytre motivasjon. Selvsatte mål fører til atferd en ønsker å utrette, med frihet fra press og mulighet for selvbestemmelse (Ryan og Deci, 2000). De selvledende strategiene skaper en indre søken etter nettopp slik motivasjon som kan rettlede egen atferd og tanker (Neck & Houghton, 2006). Selvledelse er en ledelsesform der individet må influere seg selv, og derav må motivasjonen komme innenfra, men en behøver ikke være toppidrettsutøver eller gründer for å ha nytte av slik strategibruk. I utgangspunktet knyttes selvledelse til prestasjoner, men det kan også øke livskvalitet og velvære gjennom økt mestringstro (Furtner et al., 2015), bedre problemløsning (Carmeli et al., 2006), uavhengighet og bedre selvtillit (Neck & Houghton, 2006). Slikt sett er utfallet av selvledende strategibruk også viktig for områder i livet som strekker seg utenfor arbeidet.

Hva kan organisasjoner lære av disse forskningsfunnene? Selvmålsetting er presentert som en motivasjonsstrategi for å overvinne stress og belastning forbundet med arbeidsoppgaver. Eksempelvis poengteres dette i undersøkelsene til Unsworth og Mason (2012) og til Neck og Manz (1996). Deres resultater viser hvordan utøvelse av selvledende atferd kan redusere opplevelsen av arbeidsbelastning. Imidlertid kan det være mer avklarende å omformulere reduksjon til unngåelse av stress. Slikt sett kan inneværende funn indikere at situasjoner som oppleves stressende, kan unngås ved selvmålsettende strategibruk. Individet vurderer da stressorer som utfordrende kontra hindrende, og stresset blir på denne måten

tolket som en motivasjonskilde. Høyt arbeidspress har som funnene indikerer ingen moderasjonseffekt, og selvmålsettende strategibruk vil føre til høy oppgaveutførelse tross høyt eller lavt arbeidspress. Selvledelse påvirker atferd, kognisjon og følelser, og derav vil et individ selv ha kontroll over hvorfor og hvordan en situasjon takles. Thorndike (1914, referert i Meijman & Mulder, 1998) viste til den samme tanken, at mennesker kan opprettholde høye prestasjoner selv i krevende settinger dersom de yter mer av eget ønske. Med andre ord, subjektiv vurdering av en oppgave som gjennomførbar, skaper indre motivasjon og blir en drivkraft i seg selv. Følgelig foreslås opplæring i selvledelse som et organisatorisk tiltak for å øke oppgaveutførelse og effektivitet, samt hindre opplevelsen av negativt stress, arbeidsbelastning og sykefravær.

5.6. Metodiske Betraktninger

Studien har anvendt et dagbokdesign for å undersøke hypotesene, men hvilke styrker og svakheter kan dette innebære? En grunnleggende styrke ved den valgte metoden er muligheten til å studere individet i sin naturlige kontekst (Ohly et al., 2010). Data er hentet fra kadetter på Statsraad Lehmkuhl over en tidsperiode på 30 dager, og denne dataen består av to nivåer – personnivå og dagnivå. Dette gir grunnlag for å forstå daglige endringer i kadettens tanker og følelser i ulike arbeidssituasjoner. Slik varians kan ikke fanges opp av et krysseksjonelt studie (Ohly et al., 2010), og blir slikt sett en fordel ved bruk av dagbokdesign. De daglige besvarelsene i den gitte tidsperioden resulterte i over 2600 målinger. For å sikre reliabilitet og dernest økt generaliseringsverdi, påpeker Ohly og kolleger (2010) at en enten burde fokusere på mange målinger eller et stort utvalg. Å oppnå begge deler kan være svært ressurskrevende (Fisher & To, 2012; Ohly et al., 2010). Kadettene fremholdt også en høy responsrate med over 93% på samtlige av studiens skalaer. Videre kan anvendelse av daglige spørreskjema redusere retrospektivt bias, da daglige erfaringer fortsatt er friskt i minnet og sannsynligheten for korrekt rapportering øker. En annen metodisk styrke er knyttet til studiens variabler. Tidligere forskning har påvist sammenhenger mellom selvledelse og oppgaveutførelse, men ikke ved bruk av et dagbokdesign (DiLiello & Houghton, 2008; Neck & Manz, 1996; Prussia et al., 1998). Således bidrar studien med å replikere tidligere sammenhenger, samt gir forholdet en dynamisk forståelse grunnet den daglige konteksten. Til forfatternes kjennskap er studien den første som undersøker den direkte sammenhengen mellom daglig selvmålsetting og daglig oppgaveutførelse i en HRO. Hovedeffekten får også et nytt perspektiv ved å kobles opp mot bruk av karakterstyrker som mediator, og høyt arbeidspress som moderator. Disse interaksjonsvariablene bidrar til ny innsikt i effekten av

selvmålsetting på oppgaveutførelse. Psykologisk forskning anbefaler å studere en hovedeffekt opp mot flere interaksjonsvariabler for å skape et sammensatt bilde (Antonakis, 2017; Wu & Zumbo, 2008).

Hva kan være eventuelle svakheter ved studien? En HRO som Statsraad Lehmkuhl utgjør en unik arbeidsplass, med militære maktstrukturer, ledertrening, rullering av roller, og påkjenninger som vær og sjøsyke. Disse faktorene kan være markant forskjellige fra organisasjoner i næringslivet, og kan slik begrense studiens generaliseringsverdi. Samtidig kan studiens kontekst som utdanningsplattform påvirke kadettene opplevelse av frivillig deltakelse og informert samtykke. Forventningen om å følge ordre fra overordnede og å være konform til gruppen kan stå sterkt i militære settinger (Hall, 2011). En slik situasjon kan påvirke responsen på spørreskjemaet og være etisk utfordrende. For å oppnå reell frivillighet fikk kadettene møte forskerne uten sine overordnede tilstede, i et forsøk på å redusere press for deltakelse. Kadettene ble også informert om muligheten til personlig utvikling ved deltakelse da de kunne vurdere egne resultater ved bruk av den personlige koden. Slikt sett kan dette ha stimulert deres motivasjon for å delta i studien (Ohly et al., 2010). Da Statsraad Lehmkuhl er en utdanningsplattform for kadettene kan det også ha oppstått en Hawthorne-effekt. Som følge av å bli observert og vurdert i både læringssituasjonen og studien, kan kadettene bli selvbevisste og tilpasse sin atferd, eksempelvis ved å jobbe hardere (McCarney et al., 2007). En tilknyttet svakhet omhandler selve utvalget. Som nevnt bestod dette av 68 menn og 18 kvinner (1 missing), der 79 hadde bakgrunn fra sjøforsvaret og 7 hadde bakgrunn fra hæren (1 missing). Kadettene varierte mellom 19 og 30 år, med en gjennomsnittsalder på 23 år. Disse karakteristikkene utgjør et lite representativt utvalg, da opptak ved eksempelvis Sjøkrigsskolen har vist å prioritere spesifikke psykologiske kvaliteter, som robusthet («hardiness») (Hystad, Eid, Laberg & Bartone, 2011). Disse psykologiske og demografiske faktorene kan bidra til et homogent utvalg og redusere muligheten for generalisering. Samtidig er studiens variabler generelle kontra kontekststøtthengige, og derav kan resultatet fortsatt være generaliserbart og ha både praktisk og litterær nytteverdi. Uansett vil det være fordelaktig med ytterligere undersøkelser på andre utvalgsgrupper for å styrke studiens generaliseringsverdi.

I det daglige spørreskjemaet ble kadettene spurt om å rapportere bruken av personlige karakterstyrker. Her kan det foreligge en svakhet da formuleringene som er anvendt i skalaen antar at kadettene kjenner til sine styrker og hva de innebærer. Linley og Harrington (2006b) har tidligere fremhevet at kun én av tre er bevisst egne karakterstyrker. Det kan med andre ord ikke forventes at alle kadettene var innforstått med sine sterke sider. Hvordan kunne denne problematikken vært unngått? En alternativ løsning vil adresseres under videre

forskning. Videre utgjør skalaene en mulig svakhet da de originalt ble utviklet for bruk i krysseksjonelle studier og dermed er forkortet og tilpasset studiens kontekst (Bakker et al., 2004; Houghton & Neck, 2002; van Veldhoven et al., 2002; van Woerkom et al., 2016). Skalaene hadde ikke blitt utprøvd i andre dagbokstudier på forhånd, og kan av den grunn være mindre reliable. Samtidig var det nødvendig å tilpasse skalaene til konteksten for å redusere arbeidsmengden ved de daglige besvarelsene (Ohly et al., 2010; Reis & Gable, 2000).

Ved bruk av selvrapporing kan det oppstå generell metodisk varians («common method variance») (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Dette omhandler tilfeller der målte variasjoner; som daglige endringer i en kadetts opplevelse av arbeidspress, skyldes målemetoden og ikke kadettens faktiske opplevelser. Slike feilkilder i selvrapporing kan ha flere årsaker. Eksempelvis kan kadettene ønske å være konsekvente i sine daglige besvarelser, referert til som konsistensmotiv (Podsakoff et al., 2003). En annen feilkilde kan være habituering, hvorpå deltakere innarbeider vaner i utfyllingen av spørreskjemaene, som å oppgi samme svar uansett grad av daglig endring. Reaktans kan også bidra til feilrapportering ved endring i atferd og besvarelser som følge av deltakelsen. På tross av slike svakheter, kan selvrapporing fortsatt være nødvendig i dagbokstudier. For det første kan ikke kadetter i lederrollen vurdere hver enkelt kadett sin grad av daglig endring, da dette vil være tidkrevende og distraherende for andre arbeidsoppgaver. For det andre er flere ledd i spørreskjemaene; som opplevd arbeidspress, vanskelig for ytre kilder å vurdere. Dette samsvarer med Conway og Lance (2010) som poengterer at flere psykologiske variabler kun kan måles ved selvrapporing. En siste metodisk svakhet omhandler måletidspunkt for besvarelse. Kadettene skulle fylle ut spørreskjemaet etter endt vakt kl. 17 hver dag. Da spørreskjemaet ikke var digitalt kan det faktiske måletidspunktet ikke kontrolleres for, og et visst nivå av retrospeksjon kan ha oppstått. Inneværende forskningsfunn bør ses i betraktning av de overnevnte styrkene og svakhetene, som viser hvordan resultatene fra en dagbokstudie gir et nyansert perspektiv på varierende psykologiske variabler.

5.7. Teoretiske og Praktiske Bidrag

Som tidligere nevnt er dagbokdesign lite benyttet for å undersøke oppgaveutførelse. Studiens resultater utbygger dermed denne plattformen ved å bekrefte en daglig sammenheng mellom selvmålsetting og oppgaveutførelse i en HRO-setting. Hvordan kan disse funnene bidra til forskningslitteraturen? Studiens kontekst er forholdsvis særegen da kadettene kan utsettes for flere påkjenninger som ikke forventes på andre arbeidsplasser. Et eksempel er

uvær som gir utfordringer for oppgavegjennomføring. Slikt sett bidrar studien til å forstå betydningen av korrekt individuell oppgaveutførelse, da arbeidsplasser som HRO har et høyt press for å gjøre minimalt med feil. Hva angår medieringsmodellen, har den krysseksjonelle studien til Kong og Ho (2015) tidligere vist til sammenhengen mellom bruk av karakterstyrker og oppgaveutførelse. Inneværende funn gir imidlertid disse variablene en bredere begrepsavklaring, da de ble målt på dagnivå og viste seg som dynamiske. Derav bidrar studien til å fremheve hvordan psykologiske variabler varierer daglig. Schulz, Geithner og Misteale (2017) har påpekt at mange organisasjoner kan lære av en HRO, så på hvilke områder kan studiens funn ha praktisk betydning?

Studiens nullhypotese viste at oppgaveutførelse har større variasjon på dagnivå enn på personnivå. Som nevnt er oppgaveutførelse sentralt for organisasjoners resultatoppnåelse (Dolbier et al., 2001; Van Scotter, 2000), og å erkjenne at oppgaveutførelse ikke er en stabil egenskap kan være hensiktsmessig for organisasjoner og deres ledere. Ansattes oppgaveutførelse er dynamisk og kan variere ved påvirkning fra ulike faktorer, som selvmålsetting. Forøvrig kan opplæring og tilrettelegging av selvledende atferd stimulere bedre oppgavegjennomføring, da selvmålsetting viste sterkere effekt på oppgaveutførelse enn opplevelsen av arbeidspress. Dette er konsistent med studien til Neck & Manz (1996), der opplæring i selvledelse bidro til økt oppgaveutførelse. Et interessant spørsmål er om slik selvledende atferd også kan være positivt i gruppesammenheng? Tverrfaglige team; slik som forskningsgrupper, består av flere eksperter på hvert sitt felt. I slike settinger vil hver og en ha den beste forutsetningen for å strukturere eget arbeid, som videre kan føre til større kunnskapsdannelse for hele teamet. Dersom en organisasjon står i fare for konkurs eller vanskelige problemstillinger, kan selvledelse være en nøkkelfaktor for å gi ansatte rom til innovativ tenkning. Imidlertid, tross flere positive sammenhenger knyttet til selvledende atferd, er det ikke nødvendigvis den foretrukne løsningen i alle situasjoner. Ved kriser kan det eksempelvis være bedre med én bestemt leder til å ta avgjørelsene. Et annet eksempel kan knyttes til lav kompetanse eller erfaring hos ansatte, der det vil være mer hensiktsmessig å fokusere på læring og utvikling, i stedet for autonomi og selvbestemmelse. Samtidig kan det argumenteres for at en viss grad av selvledelse alltid vil være nyttig for målsettende atferd og mestringsstro i flere områder av livet.

Karakterstyrker kan forene selvmålsetting med økt oppgaveutførelse, og kunnskap om styrkebruk kan slikt sett ha praktisk nytteverdi for både individet og arbeidsplassen. Ved å identifisere egne karakterstyrker kan en tilrettelegge kontekst og anvendelse, som videre stimulerer økt oppgaveutførelse (Kong & Ho, 2015). Gjennom et styrkebasert psykologisk

klima, som inkluderer oppmuntring og verdsettelse av individuelle karakterstyrker, kan ansatte oppleve større grad av engasjement og positiv affekt. Således fremkommer det av studiens funn at organisasjoner som tilrettelegger for selvledelse gjennom bruk av karakterstyrker, samt skaper et styrkebasert arbeidsklima, kan oppleve en daglig høyere grad av oppgaveutførelse blant sine ansatte.

5.8. Videre Forskning

Basert på studiens funn og resultater, kan det fremheves ulike områder for videre forskning. Det oppfordres til replikasjon av studien for å øke dens generaliseringsverdi til andre settinger og utvalg. Replikasjon kan også bidra til forbedring av studiens mangler knyttet til karakterstyrker, da kadettene ikke nødvendigvis var klar over egne styrker før studiens oppstart. Videre studier kan også føre til en forbedret validitet ved å måle deltakeres styrker på forhånd, eksempelvis ved hjelp av VIA-IS. Dette er en skala med 24 karakterstyrker som viser til de fem høyest rangerte karakterstyrkene til et individ, kjent som signaturstyrker (Peterson & Seligman, 2004). Anvendelse av en moderert medieringsmodell kan gi en ytterligere nyansert forståelse av sammenhengen mellom studiens variabler (Wu & Zumbo, 2008). En slik modell avhenger av en signifikant medieringseffekt, som ble bekreftet i inneværende studie. Det oppfordres også til undersøkelse av korrelasjonen mellom selvmålsetting og oppgaveutførelse. Forholdet kan gå i motsatt retning enn antatt i studien, kalt reversert kausalitet. Et eksperimentelt design kan undersøke graden av oppgaveutførelse i grupper med og uten opplæring i selvledende strategibruk, og redegjøre for retningen i dette forholdet.

6.0. Konklusjon

Oljeindustrien, fiskeindustrien, Forsvaret og akuttmottak er eksempler på høy-reliabilitets organisasjoner (HRO). Disse arbeidsplassene står ofte overfor utfordrende og risikofylte situasjoner, som krever rask omstilling og tilpasning (Weick & Sutcliffe, 2007). Lav oppgaveutførelse hos den enkelte kan skape store konsekvenser på makronivå, og inneværende studie så det derav som vesentlig å studere påvirkende faktorer som kan øke den enkeltes gjennomføringsevne. Dette var hovedmålet for studien, som ble utført ved et daglig dagbokdesign. På denne måten fikk oppgaveutførelse en dypere begrepsavklaring ved å måle hvert enkelt individ på dagnivå. Boss og Sims Jr. (2008) fremhever selvmålsetting som en avgjørende faktor for suksess, og evnen til å lede seg selv gjennom selvsatte mål ble antatt å

være en viktig komponent for å oppnå høy oppgaveutførelse. Individuelle karakterstyrker er studiens mediator og tidligere forskning har bekreftet at denne variabelen har en direkte påvirkning på oppgaveutførelse (Harzer & Ruch, 2014). Selvreflekterende mål kan muliggjøre daglig bruk av egne karakterstyrker, og et styrkebasert klima og opplevelsen av flow kan videre bidra til økt gjennomføringsevne hos den enkelte. Høyt arbeidspress blir foreslått som modererende på studiens hovedeffekt. Tidligere forskning har markert denne variabelen som en motivasjonsfaktor, som eksempelvis kan skape innovativ atferd (Bunce & West, 1995). Det var derav sannsynlig at høyt arbeidspress kunne øke effekten av selvmålsetting på oppgaveutførelse.

Studiens resultater bekrefter den første hypotesen, som antok det var en sammenheng mellom daglig selvmålsetting og daglig oppgaveutførelse. I praktisk betydning kan dette gi ringvirkninger til forståelsen av ansattes daglige variasjoner, samt gir en anbefaling om tilrettelegging og hensyn til påvirkende faktorer. Studiens andre hypotese ble også bekreftet, som synliggjør viktigheten av individuell tilpasning og muligheten for selvbestemmelse i arbeidsoppgaver. En organisasjon skal ønske å spille de ansatte gode, og bruken av individuelle karakterstyrker kan stimulere ansattes oppgaveutførelse. Studiens tredje hypotese ble avkreftet, men funnene konstaterte at selvmålsettende atferd ubetydeliggjør arbeidspress. Effekten av selvbestemmelse og autonomi i arbeidshverdagen trekkes frem som studiens viktigste funn, og dagens organisasjoner bør gi rom til selvledende atferd for å styrke ansattes daglige prestasjoner.

7.0. Referanseliste

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amundsen, S., Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering Leadership: Construct Clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Antonakis, J. (2017). Transformational and Charismatic leadership. I Antonakis, J., & Day, D. V. (Red.), *The nature of leadership (256-288)*. California: Sage publications.
- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health services research*, 41(4p2), 1576-1598.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: 43(1)*, 83-104.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2018). Daily strengths use and employee well-being: The moderating role of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 92(1) 144-168.
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 59(1), 38.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, F. C. (1943). Ferrier Lecture - Fatigue following highly skilled work. *Proceedings*

- of the Royal Society of London. Series B-Biological Sciences, 131(864), 247-257.*
- Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Journal of Military psychology, 18(1), 131-148.*
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology, 8(1), 9-32.*
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied psychology, 90(6), 1054-1068.*
- Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety science, 74, 27-36.*
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30(1), 67-93.*
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual review of psychology, 54(1), 579-616.*
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass, 71.*
- Boss, A. D., & Sims Jr., H. P. (2008). Everyone fails! Using emotion regulation and self leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology, 23(2), 135-150.*
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 37(3), 309-325.*
- Bunce, D., & West, M. A. (1995). Self perceptions and perceptions of group climate as

- predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology*, 44(3), 199-215.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 47-74.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). 3 Staffing Twenty-first-century Organizations. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 133-165.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334.
- Coxon, A. P. (1999). Parallel accounts? Discrepancies between self-report (diary) and recall (questionnaire) measures of the same sexual behaviour. *AIDS care*, 11(2), 221-234.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of personality and social psychology*, 56(5), 815-822.
- Csikszentmihalyi, M., Rathunde, K., & Whalen, S. (1997). *Talented teenagers: The roots of success and failure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press
- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096-1127.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2008). Does organizational level influence self-leadership in the defense acquisition workforce? *Defense AR Journal*, 15(2), 94.
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2007). Self-leadership: A

- process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105-120.
- Dolbier, C. L., Soderstrom, M., & Steinhardt, M. A. (2001). The relationships between self leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5), 469-485.
- Dubin, R. (2017). *The world of work: Industrial society and human relations* (3. utg.). New York: Taylor & Francis.
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335-349.
- Feather, N. T. (1968). Change in confidence following success or failure as a predictor of subsequent performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(1), 38-46.
- Fiedler, L. A. (1978). *Freaks : myths and images of the secret self*. New York: Simon and Schuster.
- Fisher, C. D., & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 865-877.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 50(5), 992-1003.
- Forsvarsstaben. (2014). Forsvarets fellesoperative doktrine: 2014. Oslo: Forsvarsstaben.
- Frayne, C. A., & Latham, G. P. (1987). Application of social learning theory to employee self- management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72(3) 387-392.
- Furtner, M. R., & Rauthmann, J. F. (2010). Relations between self-leadership and scores on the Big Five. *Psychological Reports*, 107(2), 339-353.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2015). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership*, 11(1), 105-125.

- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of vocational behavior*, 55(2), 254-275.
- Hall, L. K. (2011). The importance of understanding military culture. *Social work in health care*, 50(1), 4-18.
- Hartley, J., & Hinksman, B. (2003). Leadership development: A systematic review of the literature. *London: NHS Leadership Centre*, 1-78.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.
- Heckscher, C. C., & Adler, P. S. (2006). *A firm as a collaborative community: reconstructing trust in the knowledge economy*. Oxford University Press, Oxford.
- Heiss, C., Engbert, K., Gröpel, P., Ziegler, M., & Brand, R. (2010). Self-leadership and volition: distinct and potentially supplemental constructs?. *Psychological reports*, 107(2), 447-462.
- Hosie, P., & Nankervis, A. (2016). A multidimensional measure of managers' contextual and task performance. *Personnel Review*, 45(2), 419-447.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial psychology*, 17(8), 672-691.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- 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.

Johansen, E. N., & Fondenes, E., (07.12.2018). Hver dag jobber over 350 personer med bergingen av KNM "Helge Ingstad". *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/hordaland>

Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336-1342.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24(2), 285-308.

Karasek, R., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., & Theorell, T. (1981). Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: a prospective study of Swedish men. *American journal of public health*, 71(7), 694-705.

Karlsen, J. T., & Berg, E. M. (2018). Selvledelse og superledelse: Å nå personlige og organisatoriske mål gjennom tillit, involvering og ansvar. *Magma*. 18(2), 68-76.

Kolbjørnsrud, V. (2017). Agency problems and governance mechanisms in collaborative communities. *Strategic Organization*, 15(2), 141-173.

Kolbjørnsrud, V. (2018). Collaborative organizational forms: on communities, crowds, and new hybrids. *Journal of Organization Design*, 7(1), 11.

Kong, D. T., & Ho, V. T. (2015). A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology*, 11(1), 15-25.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.

Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior,

- and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- LaPorte, T. R., & Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: theoretical challenges of "high-reliability organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 1(1), 19-48.
- Latham, G. P., & Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and replication. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 411-416.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883-891.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 48(5), 764-775.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Linley, P. A. (2008). *Average to A. Realising strengths in yourself and others*. Coventry: CAPP Press.
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006a). Playing to your strengths. *Psychologist*, 19(2), 86-89.
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006b). Strengths coaching: A potential-guided approach to coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 37-46.

- Locke, E. A., & Bryan, J. F. (1969). The directing function of goals in task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(1), 35-42.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (Ed.). (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374-387.
- Lyons, M., & Rice, H. (2014). Thieves of time? Procrastination and the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 61, 34-37.
- Manz, C.C. (1983). *The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in your Life and Work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management review*, 5(3), 361-367.
- Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational dynamics*, 19(4), 18-35.
- Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (2001). *The New Superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 343-359.
- Marques-Quinteiro, P., & Cural, L. A. (2012). Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies. *The Journal of psychology*, 146(6), 559-577.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- McCarney, R., Warner, J., Iliffe, S., Van Haselen, R., Griffin, M., & Fisher, P. (2007). The Hawthorne Effect: a randomised, controlled trial. *BMC medical research methodology*, 7(1), 30.
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ?. *Psychological review*, 96(4), 690.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. I Drenth, P. J. D., Thierry, H., de Wolff, C. J., (Red.), *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume, 2*, East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Murphy, K. R., & Kroecker, L. P. (1988). *Dimensions of job performance*. Colorado State Univ Fort Collins.
- Muthén, L.K. and Muthén, B.O. (1998-2017). Mplus User's Guide. 8. utg. Los Angeles: Muthén & Muthén
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295.

- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of organizational behavior*, 17(5), 445-467.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Pearson.
- Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D. (2016). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice* (2. utg). Thousand Oaks: Sage.
- Norwegian Frigate Helge Ingstad Accident Report. (2018). Hentet 7. Desember 2018 fra <https://news.usni.org/2018/11/30/norwegian-frigate-helge-ingstad-accident-report>
- Ohly, S., & Gochmann, V. (2017). Diary studies in leadership. I Schyns, B., Hall, R. J., & Neves, P. (Red.), *Handbook of Methods in Leadership Research*, (s. 296- 317). Northampton: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79-93.
- Olsen, O. K., & Eid, J. (2015). Operativ ledelse [Operative leadership]. *Ledelse på godt og vondt [Leadership in good and bad]*, 153-168. Bergen: Fagbokforlaget.
- Olsen, O. K., & Espevik, R. (2009). Alle mann til brasene–Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. UK: Open University Pres, McGraw-Hill Education
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.

- Perrow, C. (1994). The limits of safety: the enhancement of a theory of accidents. *Journal of contingencies and crisis management*, 2(4), 212-220.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and Classification*. Washington, DC: Oxford University Press.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- 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. 88(5), 879-903
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(5), 523-538.
- Rasbash, J., Charlton, C., Browne, W.J., Healy, M. and Cameron, B. (2009) *MLwiN Version 2.10*. Centre for Multilevel Modelling, University of Bristol.
- Reis, H. T., & Gable, S. L. (2000). Event-sampling and other methods for studying everyday experience. I H. T. Reis & C. M. Judd (Red.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (s. 190–222). New York: Cambridge University Press.
- Richards, C. W., & Win, C. T. (2004). *The Strategy Of John Boyd, Applied To Business*. New York: Xlibris Corporation.
- Roberts, K. H. (1989). New challenges in organizational research: high reliability organizations. *Industrial crisis quarterly*, 3(2), 111-125.
- Roberts, H. E., & Foti, R. J. (1998). Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction. *Journal of business and*

psychology, 12(3), 257-267.

Roe, R. A., & Zijlstra, F. R. (2000). Work pressure. Results of a conceptual and empirical analysis. *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology*, 8, 29-45.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

Schulz, K. P., Geithner, S., & Mistele, P. (2017). Learning how to cope with uncertainty: Can high-reliability organizations be a role model for manufacturing companies?. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 199-216.

Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, 2(2002), 3-12.

Shaw, J. B., & Weekley, J. A. (1985). The effects of objective work-load variations of psychological strain and post-work-load performance. *Journal of Management*, 11(1), 87-98.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of personality and social psychology*, 76(3), 482.

Sheldon, K. M., Jose, P. E., Kashdan, T. B., & Jarden, A. (2015). Personality, effective goal-striving, and enhanced well-being: Comparing 10 candidate personality strengths. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(4), 575-585.

Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., Lettl, C., & Miles, R. E. (2011). Organizing continuous product development and commercialization: the collaborative community of firms

- model. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 3-16.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., & Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: a meta-analytic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(4), 391-408.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Stander, F. W., Mostert, K., & De Beer, L. T. (2014). Organisational and individual strengths use as predictors of engagement and productivity. *Journal of Psychology in Africa*, 24(5), 403-409.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- Thompson J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Unsworth, K. L., & Mason, C. M. (2012). Help yourself: The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 235-245.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human resource management review*, 10(1), 79-95.
- van Veldhoven, M. V., de Jonge, J., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job-related stress: A three-level analytic approach. *Work & Stress*, 16(3), 207-228.
- Van Wingerden, J., & Van der Stoep, J. (2018). The motivational potential of meaningful

- work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PloS one*, 13(6), e0197599.
- van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My Strengths Count! Effects of a Strengths-Based Psychological Climate on Positive Affect and Job Performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81-103.
- van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 384–397.
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 1, 110-126.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 3(1), 81-123.
- Werner, K. M., Milyavskaya, M., Foxen-Craft, E., & Koestner, R. (2016). Some goals just feel easier: Self-concordance leads to goal progress through subjective ease, not effort. *Personality and Individual Differences*, 96, 237-242.
- Wickens, C. D. (2008). Multiple resources and mental workload. *Human factors*, 50(3), 449-455.
- Williamson O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press
- Wu, A. D., & Zumbo, B. D. (2008). Understanding and using mediators and moderators. *Social Indicators Research*, 87(3), 367.
- Yun, S., Cox, J., & Sims Jr., H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4),

374-388.

Yurko, Y. Y., Scerbo, M. W., Prabhu, A. S., Acker, C. E., & Stefanidis, D. (2010). Higher mental workload is associated with poorer laparoscopic performance as measured by the NASA-TLX tool. *Simulation in healthcare, 5*(5), 267-271.

Zohar, D., Tzischinski, O., & Epstein, R. (2003). Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 1082-1093.