

**Å være sin egen lykkes smed: Den forsterkende rollen til instrumentell ledelse på den daglige sammenhengen mellom selvledelse og job crafting**

*En kvantitativ dagbokstudie over 30 døgn blant norske krigsskolekadetter*



**Nora Strømberg Amble og Mathilde Nordahl-Olsen**

**MAPSYK345**

**Masterprogram i**

**Arbeids- og organisasjonspsykologi**

**ved**

**UNIVERSITETET I BERGEN**

**DET PSYKOLOGISKE FAKULTET**

**VÅR 2023**

Antall ord: 16 829

Veileder: Jørn Hetland, Institutt for samfunnspsykologi

### Abstract

Job crafting is a self-initiated proactive work behavior that is receiving increasingly more attention in research and work life. Until now, much research has focused on the positive outcomes that job crafting entails and paid little attention to what actually triggers such work behavior. The purpose of the study was to investigate the relationships between self-leadership as in self-observation and self-goal setting and the positive job crafting behaviors increasing challenging job demands and increasing personal resources. Furthermore, we investigated the relationships between instrumental leadership as in follower work facilitation and the outcome measures, and whether follower work facilitation plays a reinforcing role on the relationships between self-leadership and job crafting. The study uses the JD-R theory as a framework, where self-leadership and follower work facilitation are respectively considered a personal and a situational resource. The sample consisted of cadets from the Naval Academy on an expedition with Statsraad Lehmkuhl ( $N = 87$ ), who over 30 days answered a daily questionnaire. The results from the multilevel analysis showed a direct positive relationship between self-leadership and job crafting, which indicates that on days when cadets use self-leadership, they will exert daily job crafting to a greater extent. In addition, the findings showed a direct positive relationship between follower work facilitation and job crafting. The results also found support for follower work facilitation strengthening the relationships between self-observation and the outcome measures. However, we did not find support for follower work facilitation strengthening the relationships between self-goal setting and job crafting. This study shows an effect of daily self-leadership on daily job crafting, as well as how leadership can reinforce this self-initiated dynamic.

*Keywords:* Job crafting, self-leadership, follower work facilitation, JD-R theory, COR-theory, diary study

## Sammendrag

Job crafting er selvinitiert proaktiv arbeidsatferd som får stadig mer oppmerksomhet i forskning og arbeidsliv. Til nå har mye forskning fokusert på de positive utfallene job crafting medfører, og viet mindre oppmerksomhet til hva som faktisk utløser slik jobbatferd. Formålet med studien var å undersøke sammenhengene mellom selvledelse i form av selvobservasjon og selv-målsetting og positive job crafting-atferder i form av å øke utfordrende jobbkraft og øke personlige ressurser. Videre undersøkte vi sammenhengene mellom instrumentell ledelse i form av medarbeiderfasilitering og utfallsmålene, samt om medarbeiderfasilitering spiller en forsterkende rolle på den daglige sammenhengen mellom selvledelse og job crafting. Studiens overordnede rammeverk er JD-R-teorien, der selvledelse og leders medarbeiderfasilitering henholdsvis anses som en personlig- og situasjonell ressurs. Utvalget besto av kadetter ved Sjøkrigsskolen på seilas med Statsraad Lehmkühl ( $N = 87$ ), som over 30 dager besvarte et daglig spørreskjema. Resultatene fra flernivåanalysen viste at selvobservasjon og selv-målsetting har en direkte positiv sammenheng med job crafting, som indikerer at på dager hvor kadetter benytter selvledelse vil de i større grad utøve daglig job crafting. Videre viste funnene en direkte positiv sammenheng mellom medarbeiderfasilitering og de to job crafting-atferdene. Resultatene fant også støtte for at medarbeiderfasilitering forsterker sammenhengen mellom selvobservasjon og utfallsmålene. Imidlertid fant vi ikke støtte for at medarbeiderfasilitering forsterker sammenhengen mellom selv-målsetting og de to job crafting-atferdene. Inneværende studie viser en effekt av daglig selvledelse på daglig job crafting, samt hvordan ledelse kan forsterke denne selvinitierte dynamikken.

*Nøkkelord:* Job crafting, selvledelse, medarbeiderfasilitering, JD-R-teori, COR-teori, dagbokstudie

## Forord

Etter to år på masterprogrammet Arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Bergen er vi stolte av å presentere masteroppgaven vår. Vår interesse for proaktiv jobbatferd påvirket valg av tema og det har vært en givende og lærerik prosess. Videre vil vi takke vår veileder, Jørn Hetland, for gode tilbakemeldinger, innspill og støtte gjennom hele prosessen. Vi vil også rette en stor takk til Sjøkrigsskolen for tilgang til dataene vi har benyttet i studien vår.

Til slutt vil takke hverandre for godt vennskap. Vi har vært flinke til å spille hverandre gode, vært rause med hverandre, samtidig som vi har stilt krav. Det har vært mange givende diskusjoner og godt samarbeid. Oppgaveskrivingen har tidvis vært utfordrende, men mest av alt bestått av gode stunder og mye latter.

Bergen, 24. mars 2023

*Nora Strømberg Amble og Mathilde Nordahl-Olsen*

## Innholdsfortegnelse

<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>5</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>7</b>
Kvantitativt dagbokdesign .....	9
<b>Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>10</b>
Job crafting .....	10
<i>Job crafting og vinningsspiraler operasjonalisert i JD-R teorien</i> .....	11
<i>Dimensjonene i job crafting</i> .....	14
Selvledelse .....	15
<i>Selvobservasjon og selv-målsetting</i> .....	17
Sammenhengen mellom daglig selvledelse og daglig job crafting .....	18
<i>Selvobservasjon og de positive job crafting-atferdene</i> .....	19
<i>Selv-målsetting og de positive job crafting-atferdene</i> .....	21
Instrumentell ledelse .....	23
<i>Medarbeiderfasilitering</i> .....	25
Sammenhengen mellom daglig medarbeiderfasilitering og daglig job crafting.....	26
Den mulig forsterkende rollen til medarbeiderfasilitering på sammenhengen mellom daglig selvledelse og daglig job crafting .....	29
<b>Metode</b> .....	<b>35</b>
Forskningsdesign .....	35
Utvalg .....	35
Etikk.....	36

Måleinstrumenter .....	36
<i>Daglig job crafting</i> .....	37
<i>Daglig selvledelse</i> .....	37
<i>Daglig instrumentell ledelse</i> .....	38
Analyse .....	38
<b>Resultater .....</b>	<b>40</b>
Deskriptiv statistikk .....	40
Flernivåanalyse .....	41
<i>Øke utfordrende jobbkra</i> v .....	42
<i>Øke personlige ressurser</i> .....	45
<b>Diskusjon.....</b>	<b>48</b>
Daglige variasjoner i job crafting .....	49
Sammenhengen mellom daglig selvledelse og daglig job crafting .....	50
<i>Selvobservasjon og de positive job crafting-atferdene</i> .....	50
<i>Selv-målsetting og de positive job crafting-atferdene</i> .....	51
Sammenhengen mellom daglig medarbeiderfasilitering og daglig job crafting.....	53
Den forsterkende rollen til medarbeiderfasilitering på sammenhengen mellom selvobservasjon og daglig job crafting .....	55
Den forsterkende rollen til medarbeiderfasilitering på sammenhengen mellom selv- målsetting og daglig job crafting .....	58
Metodiske betraktninger .....	59
Teoretiske implikasjoner .....	63
Praktiske implikasjoner .....	64
Fremtidig forskning .....	65
<b>Konklusjon.....</b>	<b>67</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>69</b>
<b>Appendiks .....</b>	<b>83</b>

## Innledning

Etter hvert som arbeidet blir mer dynamisk og desentralisert, øker behovet for proaktive medarbeidere seg raskt (Crant, 2000; Parker et al., 2006). Organisasjoner ønsker ansatte som er fleksible, selv-initierende og selvregulerende (Belschak & Den Hartog, 2010), og endringer i arbeidsmarkedet har ført til økt fokus på organisasjonens og ansattes evner til å være tilpasningsdyktige (Van den Heuvel et al., 2015). Job crafting er en måte å håndtere endringer og utfordringer på, og er en proaktiv jobbatferd som refererer til alle selvinitierte handlinger medarbeidere utfører for å forme og redefinere jobbene sine (Zeijen et al., 2018). På en slik måte kan ansatte ved å utøve job crafting skape en mer personlig tilpasset jobb (Zeijen et al., 2018). Videre innebærer job crafting en type atferd der medarbeidere gjør spesifikke endringer i relasjoner, arbeidsoppgaver og kognisjoner tilknyttet jobben, slik at arbeidet fortsetter å være utfordrende, motiverende og helsefremmende (Demerouti, 2014). Studier har vist at job crafting har en positiv innvirkning på trivsel (Tims et al., 2013), samt jobbengasjement og jobbprestasjoner (Petrou et al., 2012). Derfor er det ikke overraskende at proaktivitets-konseptet job crafting i nyere tid har fått mye oppmerksomhet innen organisasjonspsykologisk forskning og blant konsulenter i praksisfeltet (Zeijen et al., 2018).

Til tross for lovende funn er litteraturen som omhandler job crafting relativt ny og en vet mindre om forløpere til medarbeideres crafting i organisasjoner (Kooij et al., 2017; Lyons, 2008). Det er derfor nødvendig med mer forskning om hvilke faktorer som bidrar til å utløse job crafting hos medarbeidere, samt hvordan organisasjoner eller ledere kan tilrettelegge for slik atferd. I følge atferdsendingsmodeller har individet en kognitiv strategi for hvilke mål som skal oppnås, før faktisk atferdsendring skjer (Michie et al., 2011a, 2011b). Eksempelvis kan det å relatere selvedelse-strategier til job crafting bidra til å forklare hvordan og hvorfor medarbeidere initierer ulike crafting-atferder, som vil gi en bedre forståelse av de



underliggende motivasjonelle og kognitive mekanismene til job crafting. I lys av en slik tankegang er det overordnede målet i den foreliggende studien å undersøke hvordan selvledelse-strategier kognitivt styrer ansattes atferd mot job crafting.

Videre er ledelse er en avgjørende faktor i ethvert arbeidsmiljø (Chiok Foong Loke, 2001; Cummings et al., 2018; Nixon et al., 2012) og ledere står i en unik posisjon til å tilrettelegge og åpne for at medarbeidere får rom til å utøve job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Job craftingens selvinitierte natur anses som en bottom-up prosess og indikerer at ansatte på eget initiativ former sin arbeidshverdag uten forhandling med lederen. Det kan derfor være interessant å undersøke hvilken betydning det har for job crafting at ledere utvider handlingsrommet ansatte har til å utforme arbeidet sitt. På en slik måte vil vi få ytterligere kunnskap om hvordan job crafting bidrar til å komplementere top-down tilnærminger på jobbdesign (Bakker & Demerouti, 2018). Den foreliggende studien vil derfor undersøke om instrumentell ledelse, i form av medarbeiderfasilitering har en direkte positiv sammenheng med kadettenes utøvelse av job crafting. Studiens siste formål er videre å undersøke om den selvinitierte prosessen, bestående av selvledelse og job crafting, forsterkes av en medarbeiderfasiliterende leder på daglig basis.

Den foreliggende studiens teoretiske rammeverk tar utgangspunkt i jobbkrav-ressurs teorien (JD-R). Videre benyttes kognitiv selvreguleringsteori til å beskrive hvordan ansatte gjennom selvledelse, kognitivt styrer atferden sin mot å oppnå ønsket arbeidssituasjon (Inzlicht et al., 2021). I tråd med den nyere forståelsen av job crafting i JD-R-teorien, benyttes også konservering av ressurs-teorien (COR) til å forklare hvordan selvledelse og instrumentell ledelse er en del av vinningsspiraler, der et individ bruker allerede tilegnede ressurser (jobb- og personlige ressurser) til å skape og utvikle flere ressurser. Således antas det at den selvinitierte prosessen av selvledelse (personlige ressurser) og job crafting kan forsterkes av instrumentell ledelse som situasjonell ressurs. En slik prosess bidrar til å stimulere motivasjon

til å crafte jobben sin (Bakker & Demerouti, 2017), og slik kunnskap er verdifull for organisasjoner både ved å aktualisere hvordan ansatte kan lede seg selv til å crafte jobben sin, samt behovet for å fasilitere bottom-up prosesser.

### **Kvantitativt dagbokdesign**

Ved hjelp av kvantitative dagbokstudier samles det inn data gjentatte ganger over en gitt tidsperiode og undersøker sosiale, psykologiske, emosjonelle og fysiologiske prosesser i daglige situasjoner. Ved å bruke et slikt forskningsdesign anerkjennes viktigheten av kontekstuelle faktorer som påvirker arbeidsprosesser (Bolger et al., 2003) og kan på denne måten skape en bredere forståelse for komplekse arbeidsprosesser (Ohly et al., 2010). Videre kan prosessene undersøkes i en mer naturlig kontekst og med større nærhet til situasjonene som faktisk skjer (Breevaart et al., 2014; Ohly et al., 2010). Slik informasjon om daglige fluktuasjoner bidrar til økt økologisk validitet.

Hendelser, erfaringer og atferd i arbeidssammenheng kan variere i frekvens og intensitet over tid, eksempelvis på daglig og månedlig basis (Eerde et al., 2005). Utøvelse av job crafting, selvledelse og ledelse kan på denne måten variere fra dag til dag og påvirkes av kontekstuelle forhold. Denne studien vil benytte seg av et kvantitativt dagbokdesign for å undersøke om det finnes daglige sammenhenger mellom utøvelse av selvledelse og job crafting, samt hvordan en instrumentell leder gjennom medarbeiderfasilitering forsterker denne sammenhengen. Slik informasjon kan gi oss et bedre og mer fullstendig innblikk i de underliggende mekanismene til job crafting, samt hvordan ledelse er en nyttig ressurs i denne sammenhengen. Dataen er videre samlet inn i løpet av en periode på 30 dager, som gjør det mulig å studere job crafting, selvledelse og instrumentell ledelse som dynamiske prosesser.

## Teoretisk rammeverk

### Job crafting

Overordnet kan job crafting beskrives som proaktiv atferd hvor medarbeidere forandrer jobben de *har* om til jobben de *ønsker* å ha (Berg et al., 2010). Begrepet job crafting ble introdusert av Wrzesniewski og Dutton (2001) som gjennom flere kvalitative studier fant at medarbeidere i stor grad tilpasset jobbene sine på eget initiativ. Flere kvantitative studier har i ettertid bekreftet disse funnene (Petrou et al., 2012; Tims et al., 2014). Wrzesniewski og Dutton (2001) definerte job crafting som de fysiske og kognitive endringene ansatte gjør i eget arbeidsforhold, og som kan være både oppgave- eller relasjonsorienterte. Mer spesifikt er job crafting en kognitiv prosess hvor ansatte redefinerer sitt jobbdesign slik at arbeidet oppleves meningsfylt (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wrzesniewski og Duttons (2001) perspektiv tar utgangspunkt i at oppgavene og relasjonene som utgjør medarbeidernes jobb er fleksible byggestener som kan rekonstrueres og revurderes (Berg et al., 2008). Et slikt perspektiv på jobbdesign retter fokus på hvordan medarbeiderne kan påvirke arbeidssituasjonen sin nedenfra og opp, også kalt bottom-up prosesser (Berg et al., 2013). Videre utdyper job crafting de klassiske teoriene om jobbdesign, som tar utgangspunkt i hvordan ledere designer ansattes arbeidssituasjon ovenfra og ned (Hackman & Oldham, 1976).

Den sentrale antakelsen i teorien om job crafting er at medarbeidere aktivt, og på eget initiativ, endrer arbeidsoppgaver eller andre forhold uten spesifikke forhandlinger med lederen (Tims & Bakker, 2010). Den selvinitierte handlemåten skiller job crafting fra annen individuell proaktiv jobbatferd slik som personlig initiativ (Frese et al., 1997; Tims & Bakker, 2010) og idiosynkratisk avtale (Hornung et al., 2008) ved at job crafting først og fremst er til fordel for individet og ikke organisasjonen. Som en konsekvens av job craftingens

selvinitierte natur, vil ikke nødvendigvis de som har ledende funksjoner i organisasjonen være klar over at medarbeidere crafter arbeidet sitt. Videre skiller job crafting seg fra andre former for proaktiv jobbatferd ved at job craftingen ikke nødvendigvis er fordelaktig for organisasjonen arbeidstakeren jobber for (Berg et al., 2008; Tims & Bakker, 2010).

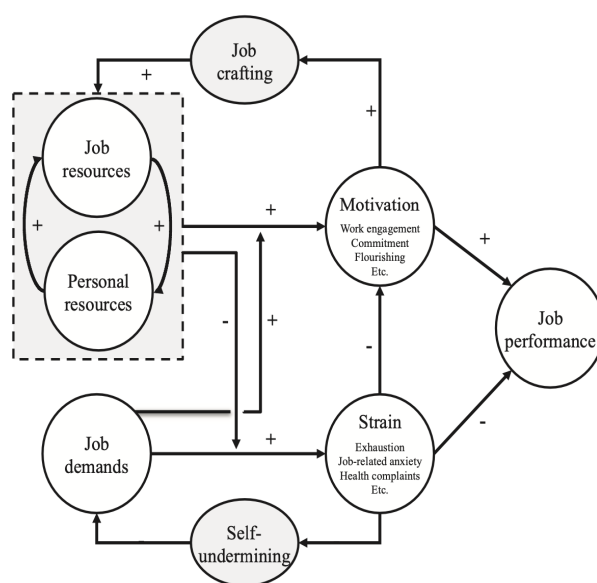
Ufordelaktig job crafting kan eksempelvis innebære at arbeidstakeren neglisjerer oppgavene han eller hun har fått tildelt, eller crafter langt utenfor sin arbeidsbeskrivelse. Job crafting er imidlertid relatert til proaktiv jobbatferd ved at atferden er initiert av individet for å forbedre nåværende situasjon eller for å skape nye situasjoner for seg selv (Demerouti, 2014).

### ***Job crafting og vinningsspiraler operasjonalisert i JD-R teorien***

Tims og Bakker (2010) har videreutviklet job crafting ved å implementere konseptet i JD-R-teorien da de ønsket å fokusere mer på *innholdet* i jobben heller enn å fokusere på hvordan en *tenker* om jobben (kognitiv crafting). Tims og Bakker (2010) argumenterer for at kognitiv crafting handler mer om å takle omgivelsene slik de er, heller enn å aktivt forme og endre grensene av sitt arbeid. Videre ønsket Tims og Bakker (2010) med sin operasjonalisering å rette fokus på hvordan den konkrete atferden en ansatt utøver for å endre sitt jobbdesign, skaper høyere arbeidsmotivasjon. Studier har i ettertid funnet støtte for at en slik operasjonalisering av job crafting er hensiktsmessig (Demerouti et al., 2015; Petrou et al., 2012; Zeijen et al., 2018). Da den foreliggende studien undersøker hvordan daglig selvledelse kan føre til at kadettene *aktivt* endrer sitt arbeid, vil den benytte Tims og Bakkers (2010) operasjonalisering av job crafting i JD-R-teorien.

JD-R teorien deler alle jobbkarakteristika inn i jobbkrav og jobbressurser. En sentral antakelse i JD-R teorien er at jobbressurser har et motiverende potensiale som kan resultere i flere positive utfall, samtidig som jobbkrav igangsetter en energitappende prosess som foregår over tid (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005). I en oppsummerende artikkel presenterte Bakker og Demerouti (2017) hvordan JD-R modellen har utviklet seg til å nå bli

omtalt som JD-R teorien, samt ulike forslag til hvordan JD-R-teorien kan utvikles og forstås i fremtiden. For det første presenterte de hvordan JD-R modellen anså jobbkrav som en del av den energitappende prosessen. Lepine og kolleger (2005) fant imidlertid at jobbkrav også kunne spille en rolle i motivasjonsprosessen, og det ble derfor aktuelt å differensiere jobbkrav i to distinkte kategorier; hindrende- og utfordrende jobbkrav. Hindrende jobbkrav anses som energitappende da de hindrer medarbeiderne å oppnå personlig vekst og utvikling, i motsetning til utfordrende jobbkrav som har et iboende motiverende potensiale. Tims og Bakkers (2010) operasjonalisering av job crafting er derfor et resultat av Lepine og kollegers (2005) differensiering av jobbkrav i JD-R teorien. For det andre presenterte Bakker og Demerouti (2017) hvordan job crafting kan komplementere den opprinnelige JD-R-teorien ved å presentere et syn på jobbdesign der ansatte selv er proaktive ved å endre sine arbeidsoppgaver. Bakgrunnen for denne utvidelsen var longitudinelle studier som fant støtte for at jobbressurser kan opptre i vinningsspiraler, altså at jobbressurser trigger personlige ressurser og motsatt (Hakanen et al., 2008; Xanthopoulou et al., 2009). Bakker og Demerouti (2017) antar derfor at slike vinningsspiraler fører til økt motivasjon hos ansatte, som igjen fører til økt job crafting (se figur1).



Figur 1: Jobbkrav-ressurs teorien (Bakker og Demerouti, 2017)

Funnene fra de longitudinelle studiene er i overensstemmelse med den grunnleggende antakelsen i COR-teorien (Hobfoll, 1989, 2001), som hevder at individer er motiverte for å konservere ressurser, og vil prøve å utvikle og skaffe flere ressurser dersom det er mulig (Bakker & Demerouti, 2017). I COR-teorien presenteres det en modell for menneskelig motivasjon som beskriver hvordan drivkraften til å tilegne seg og opprettholde flere ressurser bidrar til å igangsette og vedlikeholde menneskelig atferd (Salanova et al., 2010). Teorien legger til grunn at dette er en dynamisk prosess, hvor ressursene påvirker hverandre gjensidig over tid (Salanova et al., 2010). Med andre ord genererer ressursgevinsten fremtidig gevinst, og dette utgjør såkalte vinningsspiraler ('gain spirals') (Salanova et al., 2010).

Vinningsspiraler kan forstås som forsterkende spiraler i en syklus hvor ressurser bygger positivt på hverandre over tid (Lindsley et al., 1995). Eksempelvis kan figur 1 illustrere en kadetts vinningsspiral ved at leders tilbakemelding som situasjonell ressurs muliggjør akkumuleringen av andre ressurser som for eksempel at kadetten tilegner seg nye og mer effektive arbeidsmetoder. Nye arbeidsmetoder kan igjen bidra til at kadetten mottar nye tilbakemeldinger fra leder på sitt arbeid. En slik vinningsspiral kan trolig føre til at kadetten opplever økt motivasjon, og følgelig utøver job crafting i større grad (se figur 1).

I tråd med JD-R-teorien kan personlige ressurser beskrives som positive selv-evalueringer som refererer til individets opplevelse av kontroll og hvordan de kan påvirke eget arbeidsmiljø (Bakker & Demerouti, 2017). Videre er personlige ressurser funksjonelle for å oppnå mål og stimulerer til personlig vekst og utvikling (Hobfoll et al., 2003). På bakgrunn av hvordan personlige ressurser defineres og anvendes, gjennom opplevelse av kontroll og måloppnåelse, kan evnen til å utøve selvledelse anses som en personlig ressurs. Evnen til å lede seg selv handler om at individet styrer sin atferd mot måloppnåelse, som innebærer at ansatte selv bestemmer retning på arbeidet (Neck & Houghton, 2006). I lys av denne forståelsen ønsker den foreliggende studien å undersøke hvordan selvledelse kan

benyttes som en personlig ressurs ved å kognitivt styre atferden mot å oppnå ønsket arbeidssituasjon. Mer spesifikt er det naturlig å anta at kadetter som bruker selvledelse som en personlig ressurs vil utvikle og tilegne seg flere jobbressurser, og dermed operere i en vinningsspiral. Dette vil igjen føre til motivasjon til å crafte arbeidet sitt (se figur 1).

### ***Dimensjonene i job crafting***

Vi vil i det følgende redegjøre for Tims og Bakkers (2010) dimensjoner av job crafting i JD-R-teorien. I tråd med den grunnleggende antakelsen i JD-R teorien kan medarbeidere crafte jobben sin på tre måter; ved 1) å øke utfordrende jobbkrav, 2) å øke personlige ressurser (strukturelle og relasjonelle) og 3) å redusere hindrende jobbkrav (Tims & Bakker, 2010).

**Øke utfordrende jobbkrav.** Det å øke utfordrende jobbkrav handler om at medarbeidere selv initierer til et høyere nivå av jobbkrav når de opplever at de ikke får mulighet til å bruke sine ressurser, kompetanse og evner i tilstrekkelig grad (Tims & Bakker, 2010). Konkret kan medarbeidere øke utfordrende jobbkrav ved å eksempelvis be om mer utfordrende arbeidsoppgaver, flere arbeidsoppgaver eller frivillig melde seg til aktuelle prosjektgrupper (Tims & Bakker, 2010). Videre representerer utfordrende jobbkrav krav som er rettet mot måloppnåelse og arbeidsmotivasjon (Cavanaugh et al., 2000). Tims og Bakker (2010) postulerer at medarbeidere bare vil søke mer utfordrende jobbkrav når de har nok ressurser tilgjengelig til å håndtere dem.

**Øke personlige ressurser.** Det å øke personlige ressurser handler om at medarbeidere kan øke jobbressurser for å imøtekomme og håndtere jobbkrav (Tims et al., 2012). Videre differensierer Tims og kolleger (2012) personlige ressurser mellom det å aktivt endre aspekter som inngår i selve jobben (strukturelle ressurser), samt spesifikke forhold som faller utenfor selve jobben (relasjonelle ressurser). Det å *øke strukturelle ressurser* kan eksempelvis dreie seg om at medarbeidere ber om mer autonomi, ferdighetsvariasjon og læringsmuligheter. Videre kan det å *øke relasjonelle ressurser* innebære at medarbeidere ber om råd,

tilbakemeldinger og sosial støtte fra kollegaer og ledere (Tims et al., 2012). I likhet med Petrou og kolleger (2012) vil vi i denne studien anvende øke strukturelle- og øke relasjonelle ressurser som én variabel, altså øke personlige ressurser.

**Redusere hindrende jobbkrav.** Det å redusere hindrende jobbkrav dreier seg om å redusere nivået av jobbkrav når medarbeiderne opplever at jobbkravene overstiger deres evner og ressurser (Tims & Bakker, 2010). I motsetning til jobbkrav som oppleves som utfordringer (og dermed har et motivasjonspotensiale), er dette jobbkrav som hindrer medarbeidere i å nå sine mål (Cavanaugh et al., 2000; Tims & Bakker, 2010). Eksempelvis kan det å redusere hindrende jobbkrav innebære at medarbeidere reduserer kontakt med kollegaer som oppleves krevende (Tims & Bakker, 2010).

Forskere har argumentert for at man hovedsakelig bør vektlegge de to første dimensjonene, øke utfordrende jobbkrav og øke personlige ressurser, fordi de fokuserer på de motivasjonelle aspektene ved job crafting (Akkermans & Tims, 2017; Vogt et al., 2016). Dette kan ses i sammenheng med at både øke utfordrende jobbkrav og personlige ressurser opererer i den motivasjonelle prosessen i JD-R-teorien. Som følge av at den foreliggende studien er interessert i hva som motiverer ansatte til å crafter arbeidet sitt, benytter studien derfor kun dimensjonene øke utfordrende jobbkrav og øke personlige ressurser.

## **Selvledelse**

I den foreliggende studien undersøker vi hvordan selvledelse kan fungere som en underliggende kognitiv, utløsende og opprettholdende mekanismene for job crafting i form av å øke utfordrende jobbkrav og øke personlige ressurser. Selvledelse beskriver hvordan medarbeidere selv bestemmer retning på arbeidet, samt hvordan de oppnår motivasjonen som er nødvendig for å handle og prestere på ønskelige måter (Manz & Sims, 1980). Videre handler selvledelse-strategier spesifikt om hvordan ansatte regulerer svingninger i følelser og



atferd på jobb for å oppnå ønskede mål (Zeijen et al., 2018). De atferdsfokuserete selvledelsestrategiene består av selvobservasjon, selv-målsetting, evnen til å belønne og straffe seg selv, samt evnen til påminnelse (Neck & Houghton, 2006).

Atferdsfokuserete selvledelse-strategier som selvobservasjon og selv-målsetting, vektlegger det å fremme et individs selvbevissthet for å styre sin atferd til nødvendige, men lite motiverende oppgaver (Manz, 1986; Neck & Manz, 2010). Atferdsfokuserete strategier er i utgangspunktet designet for å oppmuntre til positiv, ønsket atferd som leder til positive resultater, samtidig som de skal undertrykke negativ, uønsket atferd som fører til negative resultater (Neck & Houghton, 2006). Den foreliggende studien fokuserer på kadettene bruk av atferdsfokuserete strategier innenfor selvledelse og mer spesifikt benytter studien strategiene selvobservasjon og selv-målsetting. Disse strategiene kan relateres til job crafting ved at de kan benyttes for å endre personlig atferd og forbedre egen arbeidssituasjon (Manz & Sims, 1980). Videre kan selvobservasjon og selv-målsetting fungere som utløsende og opprettholdende mekanismer for job crafting da disse strategiene anses som bottom up tilnærminger som bidrar til at ansatte i større grad tilpasser jobben etter egne behov, samt oppnår personlige mål. Antakelsen om at selvledelses-strategiene kan anses som en utløsende og opprettholdende mekanisme for job crafting, kan forklares gjennom det at selvledelse inngår i en kognitiv selvreguleringsprosess (Neck & Houghton, 2006), som innebærer at individets atferd er rettet mot å oppnå eller opprettholde ønsket atferd. Kognitiv selvreguleringsteori (Carver & Scheier, 1981; 1998) handler således om å styre ens atferd mot en ønsket slutttilstand (Inzlicht et al., 2021). Å undersøke bruken av ulike selvledelsestrategier vil derfor gi oss informasjon om hvordan ansatte transformerer motivasjonen sin til ønsket atferd, i form av å øke utfordrende jobbkrav og personlige ressurser.

### ***Selvobservasjon og selv-målsetting***

Selvobservasjon indikerer en økning i medarbeideres selvbevissthet som gjør at de kan identifisere atferd som bør endres, forbedres eller fjernes (Houghton & Neck, 2002; Manz & Sims, 1980; Neck & Manz, 2010). Videre indikerer selvobservasjon hvor bevisst et individ er om *hvorfor* og *når* en utøver visse atferder, som igjen fører til at individer endrer atferd i tråd med ønskede resultater. Det kan tenkes at individer bruker selvobservasjon som en atferdsstrategi på daglig basis, samtidig som selvobservasjon ofte kan brukes ubevisst eller ineffektivt (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2010). Selvobservasjon fremmer individets bevissthet rundt egen atferd og dens årsaker, noe som fører til at individet mottar nødvendig informasjon for utøvelse av effektiv selvledelse. En slik tankegang antyder at ansatte gjennom økt selvbevissthet kan regulere egen atferd ved å kognitivt styre atferden sin mot ønsket måltilstand. Selvobservasjon anses videre som den atferdsstrategien som opptrer først under selvledelse, og fremmer selvbevissthet som er et nødvendig første steg mot endring eller eliminering av uproduktiv atferd (Neck & Manz, 2010). De andre atferdsfokuserede strategiene vil dermed bygge videre på strategien selvobservasjon (Neck & Manz, 2010).

På bakgrunn av informasjonen som selvobservasjonen gir, kan individer mer effektivt utarbeide mål med fokus på endring av atferd (Neck & Manz, 2010). Det å sette seg personlige mål kan skape retning for atferd og bidra til prestasjoner (Locke & Latham, 2002). Videre kan selv-målsetting gjennom bruk av systematiske og gjennomtenkte mål påvirke individers atferd positivt. Forskning har vist at prosessen med å sette seg utfordrende og spesifikke mål, både på kort og lang sikt, kan øke individers prestasjonsnivå og føre til måloppnåelse (Locke & Latham, 1990, 2002).

### **Sammenhengen mellom daglig selvledelse og daglig job crafting**

Tidligere studier på job crafting har fokusert på jobberelaterte utfallsmål som jobbtilfredshet, utbrenthet og jobbengasjement (Bakker et al., 2012; Nielsen & Abildgaard, 2012), og hatt mindre fokus på hva som initierer job crafting og potensielle forløpere. Dette aktualiserer derfor behovet for å ytterligere undersøke hvordan selvledelse fremmer job crafting. Per dags dato har vi kun funnet to studier som har sett på den spesifikke sammenhengen mellom selvledelse og job crafting. I den første studien undersøkte Zeijen og kolleger (2018) hvordan selvledelse-strategier fungerer som en mediator mellom prediktorvariablene jobbengasjement og arbeidsnarkomani og utfallsmålet job crafting. Videre har Costantini og Weintraub (2022) nylig undersøkt sammenhengen mellom selvledelse, job crafting ved fjernarbeid og utfallsmålene jobbengasjement og oppgavebetydning (ved fjernarbeid). For å få en bedre forståelse av hva som bidrar til å initiere at medarbeidere crafter jobben sin, er det informativt å se på annen litteratur om proaktiv atferd (Demerouti, 2014).

Proaktiv jobbatferd er en prosess som indikerer at medarbeidere er drevet av motivasjon til å identifisere problemer og muligheter i arbeidsmiljøet og deretter selv initiere endring for å skape en bedre fremtidig arbeidssituasjon (Parker & Collins, 2010). Flere motivasjonsteorier, som selvreguleringsteori (Bandura, 1991), målsettingsteori (Locke & Latham, 1990) og forventningsteori (Vroom, 1964) antyder at individers mål er hierarkisk organisert i to brede systemer; målgenerering ('goal generation') og etterstrebelse av mål ('goal striving') (Kanfer & Ackerman, 1989). *Målgenerering* dreier seg om at individer forutser fremtidige ønskede tilstander eller utfall og utvikler strategier for å nå disse målene. Deretter vil individet *etterstrebe å oppnå målene* ved å overvåke og mobilisere sin daglige atferd (Parker & Collins, 2010). Job crafting er derfor proaktiv atferd som er en del av en måldrevet prosess som involverer å sette seg et mål og strebe etter å oppnå det (Parker &

Collins, 2010). Grunnet *målgenereringens* fokus på å forestille seg og planlegge et mål etter egen vilje, betyr det at målgenerering er selvinitiert og signaliserer psykologisk eierskap til endring. Dermed er job crafting drevet av motivasjonen til å sette seg mål (Demerouti, 2014).

Målorientering kan videre ses i sammenheng med de atferdsfokuserte selvledelsestrategiene selvobservasjon og selv-målsetting, ved at kadettene gjennom observasjon av egen atferd blir mer selvbevisst og setter seg mål. Selvledelse kan dermed antas å fungere som en underliggende kognitiv og utløsende mekanisme for de positive job crafting-dimensjonene øke utfordrende jobbkrav og øke personlige ressurser. Etersom strategiene selvobservasjon og selv-målsetting er relatert til motivasjon gjennom et ønske om å endre nåværende tilstand, er det nærliggende å anta at kadettene som daglig benytter disse strategiene opplever økt motivasjon for å crafte jobben sin. Videre vil kadettenes bruk av selvledelse-strategier trolig gjøre de i stand til å regulere ressursene sine optimalt, ved at selvledelse bidrar til kadettens selvinnstikk og dermed gjør de mer klar over hvilke jobbkrav og ressurser de ønsker å øke.

### ***Selvobservasjon og de positive job crafting-atferdene***

Selvobservasjon innebærer at medarbeideren øker sin selvbevissthet og blir mer klar over sin egen atferd. Duval og Wicklunds (1972) forskning på selvbevissthet viser blant annet at selvbevisste individer har evne til å fokusere på seg selv, samt å vurdere om egne handlinger, tanker og følelser er (eller ikke er) i tråd med personlige verdier. En medarbeider som er selvbevisst kan derfor objektivt vurdere seg selv, håndtere egne følelser og justere egen atferd slik at den stemmer overens med egne verdier. Samtidig kan individet få en bedre og mer korrekt forståelse av hvordan en selv blir oppfattet av andre. Basert på en slik vurdering kan ansatte sette nye mål for å forbedre sin arbeidssituasjon ytterligere (Manz & Sims, 1980). For eksempel kan en kadett som er utilfreds med sine jobbprestasjoner skrive ned informative notater som dokumenterer hendelser av uproduktiv jobbatferd som eksempelvis lange kaffepauser eller dagdrømming. Intensivering av oppmerksomhet på

negativ atferd er et viktig første steg for endring av slik atferd. Videre kan den økte oppmerksomheten av gjeldende atferd bidra til at kadetten effektivt kan sette seg personlige mål som kan føre til økte prestasjoner (Manz, 1986; Manz & Sims, 1980; Neck & Manz, 2010). Således er det nærliggende å anta at medarbeidere som er selvbevisste og som er godt kjent med seg selv, lettere kan identifisere strategier og verktøy for å utøve job crafting i større grad. Samtidig kan den økte selvbevisstheten medføre at kadetten i større grad selekterer aktiviteter eller mål som er passende for eget ferdighetsnivå, og som derfor skaper grunnlag for endring og vekst (Boss & Sims, 2008). På en slik måte kan det tenkes at kadetter som benytter selvobservasjon blir mer bevisst sine styrker, og i større grad søker utfordringer der han eller hun får benyttet disse. Som følge av at kadetten søker utfordringer kan han eller hun utløse job crafting-atferder i form av å øke utfordrende jobbkraav og personlige ressurser.

Ansatte har videre en iboende motivasjon til å ha et positivt selvbilde i arbeidslivet (Steele, 1988), og kan trolig benytte selvobservasjon som utgangspunkt til å crafte arbeidet og dermed opprettholde et positivt syn på seg selv. Dersom arbeidet gjør det vanskelig å opprettholde et positivt selvbilde, kan dette skape motivasjon for job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Det er derfor nærliggende å anta at individer benytter selvobservasjon som et verktøy for å identifisere hvilke aspekter ved jobben de ønsker å endre for å skape en positiv oppfatning av seg selv. Eksempelvis kan kadetter som opplever at nåværende arbeidssituasjon hindrer dem i å ha et godt selvbilde, observere egen atferd for å identifisere hva de trenger å endre, forbedre eller fjerne for å oppnå ønsket arbeidssituasjon. En slik vurdering av seg selv i arbeidet kan utløse job crafting ved at kadetten eksempelvis søker sosial støtte, ferdighetsvariasjon eller læringsmuligheter. Selvobservasjon kan dermed tenkes å utgjøre en viktig rolle i det å opprettholde et positivt syn på seg selv og som kan bidra til at kadettene crafter arbeidet sitt i større grad.

Basert på presentert teori og empiri om hvordan det å observere seg selv øker ens bevissthet for hvilke aspekter ved jobben en ønsker å endre, kan det tenkes at kadetter på dager hvor de benytter selvobservasjon i større grad utøver de positive job crafting-atferdene. En slik antakelse underbygges videre av funnene til Zeijen og kolleger (2018) som har funnet støtte for at selvobservasjon fungerer som en forklarende mekanisme for job crafting både i form av å øke utfordrende jobbkraav og personlige ressurser. Dette leder studien til følgende hypotese:

*H1: Daglig selvledelse i form av selvobservasjon er positivt relatert til kadettene daglige job crafting i form av å a) øke utfordrende jobbkraav og b) øke personlige ressurser*

### ***Selv-målsetting og de positive job crafting-atferdene***

Tidligere studier har vist at individer med langsiktige mål er mer sannsynlig å drive med job crafting senere (Kooij et al., 2017). Selv-målsetting er en strategi individer kan benytte for å utarbeide langsiktige mål med fokus på endring atferd (Manz, 1986; Manz & Sims, 1980; Neck & Manz, 2010). Selv-målsetting genererer videre iboende motivasjonsprosesser som kan oppmuntre til handling (Locke & Latham, 1990), og det er derfor nærliggende å anta at medarbeidere som benytter selv-målsetting blir stimulert til å crafte arbeidet deres proaktivt (Zeijen et al., 2018). Mer spesifikt kan kadettene gjennom selv-målsetting sette seg tydelige mål som oppleves viktige og meningsfulle. Videre kan selv-målsetting ses i sammenheng med målsettingsteori, som indikerer at spesifikke og utfordrende mål fører til bedre prestasjoner enn abstrakte og lite krevende målsettinger (Locke & Latham, 1990, 2002). Utfordrende og spesifikke målsettinger kan videre tenkes å føre til at kadetten opplever en diskrepans mellom målene en har satt seg og faktisk måloppnåelse, og som derfor kan utløse og opprettholde job crafting-atferder. Eksempelvis kan en kadett oppleve en diskrepans mellom nåværende karakternivå og ønsket resultat på en eksamen. Det er derfor

nærliggende å anta at diskrepansen som oppstår ved selv-målsettingen, fører til at kadetten crafter arbeidet sitt ved å eksempelvis søke nye læringsmuligheter eller mer utfordrende arbeidsoppgaver.

Videre hevder Csikszentmihalyi og Nakamura (2014) at når individer engasjerer seg i aktiviteter som gir muligheter for vekst, setter de seg utfordrende mål for å opprettholde motivasjonen og unngå kjedsomhet. Således kan det tenkes at innsikten som selvobservasjon gir den enkelte, fører til at de har blitt mer bevisst sine styrker og dermed setter seg mål for hvilke jobbkraav og personlige ressurser de ønsker å øke. Det er derfor nærliggende å anta at kadetter som opplever at arbeidet åpner for personlig vekst og utvikling vil benytte selv-målsetting til å øke sine utfordrende jobbkraav ved å eksempelvis be om mer ansvar eller søke nye oppgaver. Kadettene kan også benytte selv-målsetting til å styre atferden sin mot konkrete læringsmuligheter og dermed øke sine personlige ressurser. Ettersom en må ha nok ressurser tilgjengelig for å øke utfordrende jobbkraav er det nærliggende å anta at kadettene på dager hvor de setter seg spesifikke mål, har nok ressurser til å gjøre sine jobbkraav mer utfordrende (Tims & Bakker, 2010).

Selv-målsetting kan videre gjennom det å sette seg egne mål trolig føre til at ansatte i større grad opplever kontroll over utformingen av egen arbeidshverdag. Wrzesniewski og Dutton (2001) argumenterer for at jobbkontroll er en motivasjonsfaktor for job crafting og beskriver hvordan medarbeidere, ved å ta kontroll over og forme egne arbeidsoppgaver, kan tilpasse jobben etter individuelle behov. Behovet for kontroll kan videre ses i lys av teori på selvregulering, som beskriver hvordan individer vil utøve kontroll over handlinger, tanker og følelser i tråd med langsiktige målsettinger individet har (Inzlicht et al., 2021). Selvmålsetting kan derfor relateres til job crafting gjennom individets behov for selvregulering. Behovet for selvregulering understrekes videre av Bakker og Oerlemans (2019) som argumenterer for at job crafting krever en betydelig mengde selvregulering. Det er derfor nærliggende å anta at

selv-målsetting bidrar til økt opplevelse av kontroll over egen arbeidssituasjon ved at kadettene selv bestemmer retning på arbeidet, og som bidrar til å utløse crafting-atferder. En slik antakelse er i tråd med Tims og Bakkers (2010) studie som argumenterer for at kontroll over eget arbeid er en viktig betingelse for aktivt å kunne crafte arbeidet i form av å øke utfordrende jobbkrav og personlige ressurser.

Basert på presentert teori og empiri om hvordan selv-målsetting kan styre atferden mot en ønsket arbeidssituasjon, kan det tenkes at kadetter på dager de benytter selv-målsetting i større grad utøver job crafting. Denne antakelsen er i tråd med funnene til Zeijen og kolleger (2018), som fant at selvledelse i form av selv-målsetting fungerer som en forklarende mekanisme for de positive job crafting atferdene, øke utfordrende jobbkrav og personlige ressurser. Dette leder studien til følgende hypotese:

*H2: Daglig selvledelse i form av selv-målsetting er positivt relatert til kadettene daglige job crafting i form av a) øke utfordrende jobbkrav og b) øke personlige ressurser*

### **Instrumentell ledelse**

Basert på Nadler og Tushman sitt arbeid (1990), fremmet Antonakis og House (2002) instrumentell ledelse som en utvidelse av Bass (1985) sin fullspektrumsteori på ledelse da de anså denne teorien som for snever. Flere andre forskere har også kritisert fullspektrumteorien for å være ufullstendig (Rowold, 2014; Yukl, 1999). Instrumentell ledelse kan derfor utvide teorien og gi en mer detaljert og realistisk beskrivelse av ledelsesfenomenet (Antonakis & House, 2002; Rowold, 2014). Basert på utvidelsen av Bass' teori (1985) beskriver Antonakis og House (2002) flere koblinger mellom lederstilene transformasjons- og transaksjonsledelse, samt instrumentell ledelse. Utvidelsen illustrerer at ledere bør utøve instrumentell ledelse i tillegg til eksempelvis transformerende funksjoner for å kunne være effektive (Antonakis &



House, 2004). Kritikken av fullspektrumsteorien understreker at hver av ledelsesformene alene ikke vil være tilstrekkelig for å utøve god ledelse (Antonakis & House, 2004). Nadler og Tushman (1990) benyttet begrepet instrumentell ledelse som en forklaring på lederatferd utover karismatisk og transformerende ledelse. Der transformasjonsledere er nødvendig for å generere energi, skape tilhørighet og veilede medarbeidere mot nye mål og visjoner, er instrumentelle ledere nødvendig for å sikre at medarbeiderne faktisk handler i tråd med sine målsettinger (Nadler & Tushman, 1990). En kombinasjon av transformasjons- og transaksjonsledelse, samt instrumentell ledelse kan derfor bidra til effektive organisasjoner (Rowold, 2014). Videre består det teoretiske grunnlaget til instrumentell ledelse av forventningsteori (Vroom, 1964), som argumenterer for at individer vil utføre atferd de opplever som instrumentell for å oppnå ønskede resultater. Ledelse vil i en slik kontekst involvere å styre omgivelser til å skape betingelser som motiverer til ønsket atferd (House, 1971; Nadler & Tushman, 1990).

Videre representerer instrumentell ledelse både strategiske og medarbeiderfasilerende funksjoner som er relevant for effektiv ledelse. Lederfunksjoner som faller inn under oppgaveorientert- og strategisk ledelse er eksempelvis det å sette spesifikke mål, planlegge og koordinere aktiviteter, fordele ressurser og monitorere endringer og resultater (Yukl, 1999). Slik atferd er i seg selv strategisk, samtidig som strategi- og oppgaveorientering handler om å aktivt identifisere strategier og gi tilbakemeldinger (Morgeson et al., 2010; Yukl, 1999; 2010). Instrumentell ledelse er videre differensiert i to undergrupper; medarbeiderfasilitering ('follower work facilitation') og strategisk ledelse ('strategic leadership'). Videre består medarbeiderfasilitering og strategisk ledelse av to subdimensjoner hver (Antonakis & House, 2002). Etersom det kun er medarbeiderfasilitering som kan forsterke individuell måloppnåelse, benyttes kun denne underdimensjonen som operasjonalisering på instrumentell ledelse i denne studien.

### ***Medarbeiderfasilitering***

Medarbeiderfasilitering er en type lederatferd som fokuserer på å hjelpe medarbeidere til å nå sine mål (Antonakis, 2006) og som påvirker medarbeideres prestasjoner direkte (Antonakis & House, 2002). Medarbeiderfasilitering er i utgangspunktet hentet fra Bowers og Seashore (1966) sitt arbeid, der det beskrives hvordan medarbeiderfasilitering anses som en type ledelse som direkte fasiliterer ansattes prestasjoner (Antonakis & House, 2004). Medarbeiderfasilitering består blant annet av *fasilitering av måloppnåelse* ('path-goal facilitation'), som inkluderer elementer fra House (1971) sin sti-mål teori. Sti-mål teorien for ledelse handler om hvordan ledere kan motivere medarbeidere til måloppnåelse, samt hvordan leder kan fremme prestasjon og tilfredshet hos medarbeidere ved å fokusere på motivasjon og arbeidsoppgaver. Ledere kan hjelpe ansatte med daglige problemstillinger ved å fjerne hindringer, gi ressurser og klargjøre hvordan medarbeidere kan nå sine mål. House (1971) argumenterer for at dette er et viktig aspekt ved effektiv ledelse, og at ledere på denne måten kan bidra til at medarbeidere ser retningen mot målet. I motsetning til transformerende ledere som gir emosjonell støtte, innebærer fasilitering av måloppnåelse praktisk, samt kognitiv støtte, og anses dermed som direkte lederatferd (Antonakis & House, 2014).

Medarbeiderfasilitering består også av *utfallsmonitorering*. Utfallsmonitorering innebærer at en leder gir tilbakemeldinger til medarbeidere på en måte som fremmer medarbeidernes resultater (Antonakis & House, 2014). Til forskjell fra transaksjonsledelsens passive og aktive unntaksledelse, som i større grad fokuserer på å rette opp feil som er begått, har utfallsmonitorering et utviklingsfokus. Tilbakemelding med et slikt utviklingsfokus kan være nyttig om det gis i en positiv sammenheng og er læringsorientert (Stajkovic & Luthans, 1998, 2003). Medarbeiderfasilitering handler derfor om å monitorere arbeidsresultater og gi tilbakemeldinger til medarbeidere som er instrumentelle for måloppnåelse, og ledere sikrer dermed at ansatte kan nå sine mål (Antonakis, 2006). Ledere som fasiliterer på denne måten,

kan forbedre medarbeideres mestringstro (self-efficacy) (Bandura, 1977) og motivasjon (Antonakis, 2006; Antonakis & House, 2004).

Studier har også vist hvordan instrumentell ledelse er koblet til både subjektive og objektive målinger på individuell prestasjon (Chammas & Hernandez, 2019; Rowold, 2014). Antonakis og House (2014) gjennomførte en studie som viste hvordan instrumentell ledelse var sterkt assosiert med prototypisk god ledelse på nivå med transformasjons- og transaksjonsledelse. Instrumentell ledelse viste seg også å være signifikant viktigere for effektivitet, sammenlignet med transformasjons- og transaksjonsledelse (Antonakis & House, 2014). Rowolds (2014) studie har videre vist hvordan fasilitering av måloppnåelse er relatert til jobbtilfredshet, affektiv tilhørighet og prestasjon. Samtidig kan ansattes stressnivå reduseres ved at instrumentelle ledere fasiliterer måloppnåelse og følger opp medarbeidere (Rowold et al., 2017).

### **Sammenhengen mellom daglig medarbeiderfasilitering og daglig job crafting**

I et forsøk på å undersøke hvordan job crafting kan fasiliteres, har forskere startet å anse ledelse som en viktig kontekstuell prediktor for slik atferd (Harju et al., 2018; Wang et al., 2017; Xin et al., 2020). Job crafting kan forbedre medarbeideres følelse av kontroll, tilfredshet, engasjement og prestasjoner (Bakker et al., 2012; Petrou et al., 2012; Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012). På bakgrunn av job crafting sine potensielt positive utfall, kan ledere ha god effekt av å legge til rette for job crafting så lenge craftingen også er positivt for organisasjonen (Berg et al., 2008; Demerouti, 2014; Tims & Bakker, 2010). Vogt og kolleger (2016) argumenterer i sin studie for at medarbeidere bør gis muligheten til å crafte arbeidet sitt fordi dette kan ha en rekke positive konsekvenser for den enkelte. Mer spesifikt argumenterer Vogt og kolleger (2016) for at ansatte som proaktivt bygger et ressurssterkt og utfordrende arbeidsmiljø for seg selv kan oppleve velvære i arbeidssammenheng. De mange

positive utfallene til job crafting aktualiserer derfor behovet for at leder tilrettelegger for en slik proaktiv jobbatferd.

Ledelse sett ut fra et instrumentelt perspektiv fokuserer i stor grad på å påvirke eget og andres handlingsrom ved å skape struktur og fasilitere arbeidsoppgaver. Videre er en instrumentell leder opptatt av måloppnåelse både for organisasjonen og individet. I slike situasjoner foregår påvirkningen fra leder i et top-down perspektiv på jobbdesign, der leder påvirker medarbeideres arbeidssituasjon ovenfra og ned (Hackman & Oldham, 1976). Imidlertid begrenses top-down tilnærminger av evnen til å skape individuelt tilpassede arbeidssituasjoner, og aktualiserer derfor behovet for bottom-up prosesser som job crafting (Hornung et al., 2010). Job crafting, med sitt bottom-up perspektiv, vektlegger medarbeidernes mulighet til å påvirke jobben sin nedenfra og opp (Bakker & Demerouti, 2018; Berg et al., 2010). Job crafting kan derfor komplementere top-down prosesser ved at individet selv tilpasser jobben etter egen kompetanse og preferanser, og ledelse kan på en slik måte bli mer effektivt (Bakker & Demerouti, 2018). Når ledere i større grad blir klar over hvilke spesifikke jobbkrav og jobbressurser som er viktige for sine medarbeidere, kan de optimalisere arbeidsprosessen ved å skape et handlingsrom som tilrettelegger for job crafting (Bakker & Demerouti, 2018). For å skape et arbeidsmiljø der medarbeiderne kan crafte må organisasjoner forbedre medarbeidernes grunnleggende ferdigheter, samt at ledelsen må gi medarbeiderne både handlingsrom og myndighet til selv å engasjere seg i job crafting (Bakker & Demerouti, 2018).

Instrumentelle ledere vil videre gjennom fasilitering av måloppnåelse veilede medarbeidere til måloppnåelse ved å gi retning mot målene og sette tydelige krav (Antonakis & House, 2014), og på en slik måte stimulere til ansattes crafting. Fasilitering av måloppnåelse innebærer at leder skal assistere medarbeidere med sine daglige problemstillinger ved å fjerne hindringer og gi nødvendige ressurser (Antonakis & House,

2014). Som et resultat av klare målsettinger kan medarbeidere bli mer bevisst sine mål og tørre å utfordre seg selv, og følgelig utøve job crafting i form av å øke utfordrende jobbkrav. På denne måten kan medarbeiderne øke sine personlige ressurser for å imøtekomme og håndtere jobbkrav.

Antonakis og House (2014) beskriver videre hvordan en instrumentell leder gjennom utfallsmonitorering gir tilbakemeldinger til ansatte på en måte som fremmer individuell måloppnåelse og forbedrer medarbeideres prestasjoner. Tilbakemelding på prestasjoner er også ansett som vesentlig for måloppnåelse ettersom det gir mulighet for å følge med på egen progresjon (Locke & Latham, 2006). Kanten (2014) sin studie har vist hvordan tilbakemelding har en positiv innvirkning på medarbeideres job crafting. Det er derfor nærliggende å anta at tilbakemelding fra leder kan tilrettelegge for at medarbeidere utøver de positive job crafting-atferdene. Eksempelvis kan kadetter motta en utviklingsorientert tilbakemelding fra leder som fører til at han eller hun i større grad tør å utfordre seg selv og dermed bidra til at kadetten utøver de positive job crafting-atferdene. Rowold (2014) beskriver videre hvordan tilbakemeldinger fra leder skal være konstruktive og relevante for oppgaven, og at tilbakemeldingene gjennom leders utfallsmonitorering skal skje underveis i arbeidsprosessen. Slike jevnlige tilbakemeldinger fra leder kan føre til at medarbeidere lettere søker utfordringer og dermed øker egne jobbkrav. En medarbeiderfasilerende leders tilbakemelding har videre som mål å være utviklings- og læringsorientert (Antonakis & House, 2014). Når leder fasiliterer på en slik måte at medarbeiderne får muligheten til å utvikle seg og lære seg nye ferdigheter, bidrar dette til at de øker sine personlige ressurser. Opplevelsen av en instrumentell leder som er læringsorientert og støttende, kan derfor bidra til at ansatte proaktivt former sin arbeidshverdag.

Tilbakemelding fra leder kan videre forbedre medarbeideres mestringstro (Bandura, 1977) og motivasjon (Antonakis, 2006). Mestringstro oppmuntrer medarbeidere til å

kontinuerlig se etter muligheter for personlig vekst og utvikling, samt å sette utfordrende mål for seg selv og styrke sine personlige ferdigheter. Antonakis og House (2014) beskriver hvordan medarbeiderfasilitering bidrar til å øke medarbeidernes mestringstro og individuelle måloppnåelse. Det kan antas at medarbeidere som har større tro på egne evner og ferdigheter, i større grad kan be om mer ansvar eller ferdighetsvariasjon, og på en slik måte øke sine utfordrende jobbkrav og personlige ressurser. Det kan derfor tenkes at sannsynligheten for å søke nye ressurser og engasjere seg i nye aktiviteter øker som en følge av økt mestringstro (Miraglia et al., 2017). En slik antakelse støttes av tidligere studier som har vist at mestringstro kan anses som en forløper til job crafting (Kanten, 2014; Miraglia et al., 2017). I lys av en slik tankegang er det nærliggende å anta at når leder forsterker medarbeideres mestringstro, vil ansatte i større grad utøve job crafting i form av å øke utfordrende jobbkrav og personlige ressurser.

Med bakgrunn i hvordan instrumentelle ledere fasiliterer måloppnåelse og benytter utfallsmonitorering, kan det tenkes at kadettene på dager de opplever instrumentell ledelse i form av medarbeiderfasilitering i større grad crafter arbeidet sitt ved å øke utfordrende jobbkrav og øke personlige ressurser. Dette gir følgende hypotese:

*H3: Instrumentell ledelse i form av medarbeiderfasilitering er positivt relatert til kadettene daglige job crafting i form av å a) øke utfordrende jobbkrav og b) øke personlige ressurser.*

### **Den mulig forsterkende rollen til medarbeiderfasilitering på sammenhengen mellom daglig selvledelse og daglig job crafting**

I tråd med den opprinnelige tanken bak job crafting som en prosess initiert av individet selv, ønsket vi i den foreliggende studien å undersøke hvordan selvledelse kan utløse job crafting, samt hvordan ledelse kan fremme en slik dynamikk. Til tross for at job crafting

er ansett som en selvinitiert prosess, har de fleste eksisterende studiene som har sett på rollen til ledelse i job crafting-prosesser kun fokusert på hovedeffekter av lederatferder (Hetland et al., 2018; Thun & Bakker, 2018; Wang et al., 2017). Derfor ønsket den foreliggende studien både å undersøke hvordan ledelse kan tilrettelegge for job crafting, samt å undersøke hvordan instrumentell ledelse kan forsterke den selvinitierte prosessen bestående av selvledelse og job crafting for å ytterligere belyse en slik selvinitierende prosess. Eksempelvis er det nærliggende å anta at ledere står i en posisjon til å skape et handlingsrom der medarbeiderne kan benytte selvledelse, som igjen utløser job crafting. En slik antakelse støttes av Lyons (2008) som argumenterer for at hvorvidt en crafter jobben sin kan påvirkes av hvor stort handlingsrom lederen åpner for. Handlingsrommet illustrerer også at lederen har tillit til at ansatte kan lede seg selv og følgelig forme sin egen arbeidshverdag. På en slik måte kan medarbeiderfasiliteringen bidra til å at kadetten benytter selvledelse i form av selvobservasjon og selv-målsetting som utløser og opprettholder job crafting i form av å øke utfordrende jobbkraav og øke personlige ressurser.

Videre støttes antakelsen om at sammenhengen mellom selvledelse og job crafting er en selvinitiert prosess, samt kan forsterkes av instrumentell ledelse, av at forskere har argumentert for at selvledelse i seg selv er atferd som krever ekstern forsterkning over tid (Kerr & Slocum, 1981; Manz & Sims, 1980; Thoresen & Mahoney, 1974). Det beskrives hvordan fravær av ekstern påvirkning over lengre tid, ikke er tilstrekkelig for at individer opprettholder selvkontrollerende atferd (Manz, 1986; Manz & Sims, 1980; Thoresen & Mahoney, 1974). Det kan derfor tenkes at en medarbeider kan utøve selvledelse over korte perioder, men at enkelte aspekter ved selvledelse har behov for ekstern ledelse og støtte på lengre sikt. Manz og Sims (1987) fant blant annet ut at noe av det viktigste eksterne ledere bidro til i selvledende team, var å utøve atferd som fasiliterte teamets selvledelse gjennom å oppmuntre til benyttelse av selvobservasjon og selvevaluering. Det er derfor nærliggende å

anta at kadetter på dager de benytter selvledelse utløser job crafting-atferder, og at denne dynamikken forsterkes av en instrumentell leder.

Instrumentell ledelse kan videre anses som en situasjonell ressurs ved at ledere er i en posisjon der de kan fasilitere at ansatte benytter selvledelse som en personlige ressurs. Det at ledere oppfordrer ansatte til å aktivt øke sine personlige ressurser er i tråd med forståelsen av vinningsspiraler i COR-teorien, der det antas at en ressurs trigger tilegnelsen av andre ressurser (se figur 1). Således er det rimelig å anta at leders medarbeiderfasilitering forsterker kadettens vinningsspiral ved å fasilitere et miljø der ansatte aktivt kan utvikle og skaffe seg ressurser dersom det er mulig. Dette understøttes av den sentrale antakelsen i COR-teorien som beskriver hvordan ansatte er motiverte for å konservere sine ressurser (Hobfoll, 1989, 2001). Det er derfor nærliggende å anta at leders medarbeiderfasilitering forsterker dynamikken mellom selvledelse og de positive job crafting-atferdene ved å fungere som en situasjonell ressurs. Eksempelvis kan leder fungere som en situasjonell ressurs ved å stimulere hvordan medarbeidere kan tenke på egenhånd og hvordan de kan ta sine egne beslutninger (Breevaart et al., 2014). På en slik måte forsterker en medarbeiderfasiliterende leder en kadetts vinningsspiral ved å stimulere til at han eller hun kan benytte selvledelse som en personlig ressurs. En slik vinningsspiral antas å føre til økt motivasjon til å forme sin arbeidshverdag (Bakker & Demerouti, 2017).

Selvledelse er videre en del av en kognitiv selvreguleringsprosess (Neck & Houghton, 2006) som innebærer at individet kontrollerer tanker, følelser og handlinger i tråd med personlige mål (Inzlicht et al., 2021). Samtidig har forskerne i nyere tid funnet at selvregulering også handler om det å tenke fremover og sørge for at en *ikke* kommer i situasjoner som utfordrer de målene en har satt seg. Det er derfor nærliggende å anta at en medarbeiderfasiliterende leder som fjerner hindringer i arbeidet bidrar til at kadetten bedrer sin selvregulering. Således er det rimelig å anta at leders medarbeiderfasilitering forsterker



sammenhengen mellom selvledelse i form av selvobservasjon og selv-målsetting og job crafting i form av å øke utfordrende jobbkrav og personlige ressurser ved å fjerne hindringer og gi nødvendig støtte.

Gjennom fasilitering av måloppnåelse og utfallsmonitorering kan en instrumentell leder skape klare forventninger og tydelige roller, samt retning på arbeidet (Beehr & Newman, 1978), og på en slik måte fasilitere at ansatte leder seg selv til å forme og endre grensene av sitt arbeid. Videre kan det tenkes at medarbeidere som opplever større grad av instrumentell ledelse, med dertil klare forventninger og krav, har et lavere stressnivå (Rowold et al., 2017). Lavt stressnivå kan bidra til at medarbeidere i større grad er komfortable med å utføre arbeidet på ønsket måte og dermed utøve selvledelse til å crafte arbeidet sitt. Eksempelvis kan kadetter som har et lavt stressnivå i større grad vende blikket innover for å identifisere egen atferd som bør endres eller forbedres, og deretter sette seg utfordrende mål. Videre kan de utfordrende målene utløse crafting-atferder i form av å øke utfordrende jobbkrav og personlige ressurser, ved at kadettene eksempelvis ber om mer utfordrende arbeidsoppgaver eller søker seg til nye prosjektgrupper. Antakelsen om at instrumentelle ledere kan redusere stress hos ansatte, støttes av at slike ledere stimulerer til et arbeidsmiljø som er relativt fritt for fremtidige stressorer, eksempelvis gjennom veiledning når medarbeidere ikke mestrer individuelle mål (Rowold et al., 2017).

Det at en instrumentell leder gjennom medarbeiderfasilitering gir utviklingsorienterte tilbakemeldinger til ansatte, kan trolig forsterke sammenhengen mellom selvobservasjon og job crafting ved at individet blir mer bevisst hvilke aspekter ved jobben han eller hun ønsker å endre. På denne måten kan en tenke seg at leders tilbakemelding stimulerer ansatte til å benytte selvobservasjon som igjen utløser job crafting-atferder. Selvobservasjon antas å øke individers selvbevissthet som bidrar til identifisering av atferd som bør endres, forbedres eller fjernes (Houghton & Neck, 2002; Neck & Manz, 2010), og på bakgrunn av en slik

vurdering kan ansatte sette seg nye mål for å ytterligere forbedre sin arbeidssituasjon (Manz & Sims, 1980). Etersom selvobservasjon ofte brukes ubevisst og ineffektivt (Neck & Manz, 2010), kan det videre tenkes at konstruktive tilbakemeldinger fra leder kan bidra til at medarbeidere lettere kan vurdere om egen atferd er i tråd med målsettinger og krav. Leders medarbeiderfasilitering bidrar derfor til kadettens selvbevissthet og kan forsterke dynamikken mellom selvledelse i form av selvobservasjon og selv-målsetting og de positive job crafting-atferdene.

På bakgrunn av presentert teori og empiri er det nærliggende å anta at en medarbeiderfasiliterende leder, ved å gjøre medarbeidere bevisst sin atferd, og sine styrker og målsettinger, kan forsterke dynamikken mellom selvledelse og job crafting. Studien vil derfor undersøke om kadettene som opplever høyere grad av instrumentell ledelse i større grad vil benytte selvledelse i form av selvobservasjon og selv-målsetting for å øke utfordrende jobbkrav, samt personlige ressurser. Dette gir følgende hypoteser:

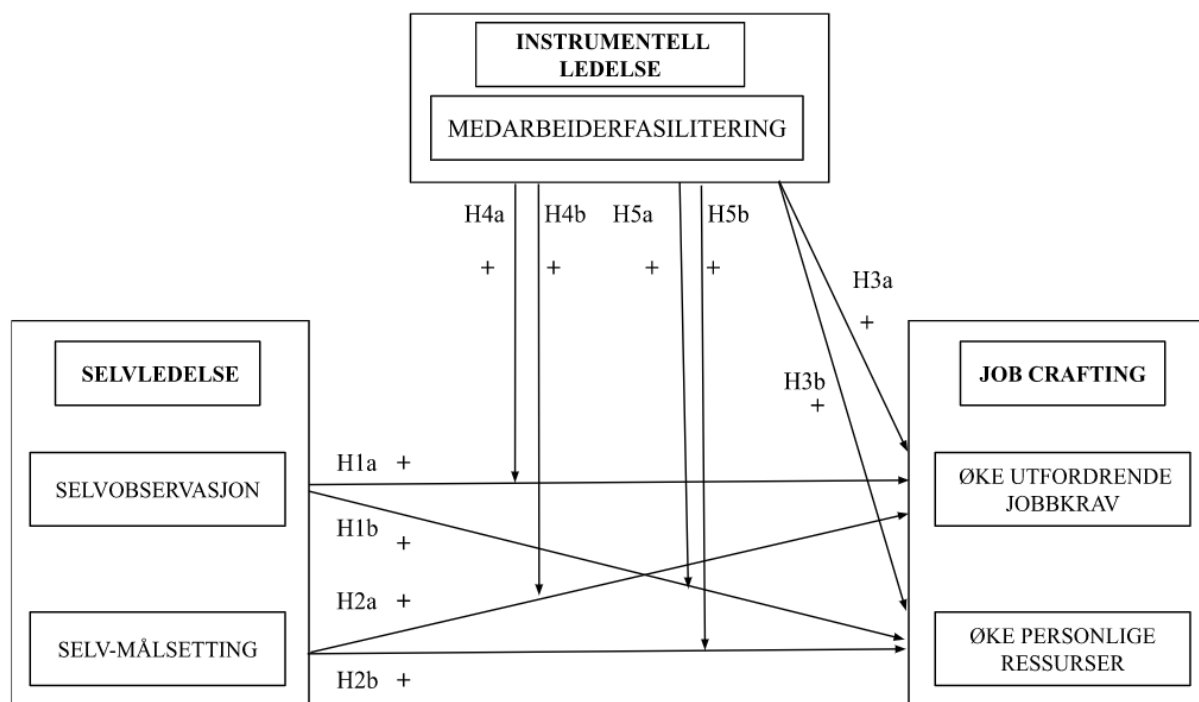
*H4a: Instrumentell ledelse i form av medarbeiderfasilitering forsterker den daglige sammenhengen mellom selvobservasjon og øke utfordrende jobbkrav. Sammenhengen mellom selvobservasjon og øke utfordrende jobbkrav vil være sterkere for kadettene som opplever høyere grad av instrumentell ledelse enn kadettene som i mindre grad opplever instrumentell ledelse.*

*H4b: Instrumentell ledelse i form av medarbeiderfasilitering forsterker den daglige sammenhengen mellom selv-målsetting og øke utfordrende jobbkrav. Sammenhengen mellom selv-målsetting og øke utfordrende jobbkrav vil være sterkere for kadettene som opplever høyere grad av instrumentell ledelse enn kadettene som i mindre grad opplever instrumentell ledelse.*

*H5a: Instrumentell ledelse i form av medarbeiderfasilitering forsterker den daglige sammenhengen mellom selvobservasjon og øke personlige ressurser. Sammenhengen mellom*

*selvobservasjon og øke personlige ressurser vil være sterkere for kadettene som opplever høyere grad av instrumentell ledelse enn kadettene som i mindre grad opplever instrumentell ledelse.*

*H5b: Instrumentell ledelse i form av medarbeiderfasilitering forsterker den daglige sammenhengen mellom selv-målsetting og øke personlige ressurser. Sammenhengen mellom selv-målsetting og øke personlige ressurser vil være sterkere for kadettene som opplever høyere grad av instrumentell ledelse enn kadettene som i mindre grad opplever instrumentell ledelse.*



Figur 2: Hypotesemodell

## Metode

### Forskningsdesign

Den foreliggende studien har benyttet et kvantitativt dagbokdesign der utvalget fylte ut et generelt spørreskjema før seilasset, i tillegg til et kortere spørreskjema daglig i 30 dager. Det generelle spørreskjemaet gir informasjon om stabile trekk, og det daglige spørreskjemaet måler variabler som kan variere fra dag til dag, som eksempelvis job crafting og selvledelse. Dataene fra et kvantitativt dagbokstudie har derfor en struktur som er velegnet for gjennomføring av flernivåanalyser.

Studiens utvalg består av kadetter ved Den Norske Sjøkrigsskolen, som var mannskap ombord på Statsraad Lehmkuhl på seilas fra Bergen til New York høsten 2015. Kadettene ble lært opp til å håndtere nødvendige arbeidsoppgaver om bord for å kunne manøvrere skipet på egenhånd. Kadettene rullerte på de ulike arbeidsoppgavene, samt vekslet på ulike vaktskift slik at skipet var bemannet til enhver tid. Ledelsesfunksjonen i teamene varierte også mellom kadettene.

### Utvalg

Utvalget besto av 89 kadetter, men det totale antallet respondenter var 87. Utvalget bestod av 68 menn og 18 kvinner (1 missing). 79 kadetter oppga at de hadde militær bakgrunn fra Sjøforsvaret og 7 hadde militær bakgrunn fra Hæren (1 missing). Gjennomsnittsalderen var 23 år, med et alderspenn på mellom 19 og 30 år. Før kadettene besvarte det daglige skjemaet ble de spurt om de var i en ledende stilling denne dagen. De som hadde ledende funksjoner ble i datasettet kodet som en variabel og de som var underordnede ble kodet som en annen variabel. Responsraten for studiens variabler på tvers av de 30 dagene var 76,36%.

## **Etikk**

For å samle inn anonyme data fra kadettene, ble det benyttet Sjøkrigsskolens gjeldende konsesjon fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Ettersom all innsamlet data skulle anonymiseres, ble studien ikke vurdert som meldepliktig. Dataene i spørreskjemaet ble knyttet sammen av personlige koder og det var ikke mulig å knytte dataene til personopplysninger. Hver av respondentene husket sin egen kode slik at de var de eneste som kunne knyttes til datamaterialet. Kodelisten ble videre destruert ombord på skipet. På denne måten ble kadettene sikret at datamaterialet ble behandlet konfidensielt. For å videre begrense personlig identifiserbare opplysninger ble informasjon som alder, kjønn og forsvarsgren besvart på et eget skjema.

I forkant av studien fylte kadettene ut et skjema for informert samtykke, og kadettene fikk informasjon om selve studien. Det ble i tillegg informert om kadettenes mulighet til å trekke seg fra studien underveis. Dagbokstudier kan være krevende for respondentene da de gjennomføres over et lengre tidsintervall. Forhåndsinformasjonen som ble gitt til kadettene inneholdt derfor informasjon om studiens formål. Det ble her lagt vekt på studiens nytteverdi, samt hvordan studiens informasjon kunne benyttes til generelle tilbakemeldinger etter endt seilas.

## **Måleinstrumenter**

Det daglige spørreskjemaet kadettene besvarte baserte seg på etablerte og validerte skalaer. Imidlertid ble måleinstrumentene kortet ned for å gjøre det overkommelig for kadettene å besvare hver dag (Ohly et al., 2010). Spørreskjemaet ble også tilpasset ved at det ble lagt til setninger som «I løpet av dagens vakt...» eller «I dag...» foran utsagnene. Videre ble måleinstrumentene tilpasset militær kontekst ved at begrep som «medarbeider» ble

erstattet med «kadett». Alle leddene i spørreskjemaet ble oversatt til norsk ved hjelp av metoden «translation-back-translation».

### ***Daglig job crafting***

Dimensjonene på job crafting; øke utfordrende jobbkraav og øke personlige ressurser, ble målt gjennom en forkortet versjon av Tims og Bakker (2012) sin «Job-crafting scale», som først ble publisert i Petrou og kolleger (2012) sin studie. Måleinstrumentet består av 6 ledd knyttet til job crafting, hvor respondenten skal ta stilling til hvorvidt de er enig eller uenig i utsagnet på en skala fra 1 (*helt uenig*) til 5 (*helt enig*). Eksempler på utsagn er «I løpet av dagens vakt har jeg tatt på meg ekstra arbeidsoppgaver» og «I løpet av dagens vakt har jeg spurt andre om tilbakemeldinger på mine jobprestasjoner» (se appendiks C for utdrag av daglig spørreskjema). Cronbachs alfa målte indre konsistens på daglig nivå. Gjennomsnittlig indre konsistens for skalaen øke utfordrende jobbkraav var på .755, og gjennomsnittlig indre konsistens for skalaen øke personlig ressurser var .605.

### ***Daglig selvledelse***

Daglig selvledelse i form av selvobservasjon og selv-målsetting ble målt ved bruk av en forkortet versjon av instrumentet «Revised self-leadership questionnaire» (RSLQ) (Houghton & Neck, 2002). Av de opprinnelige 9 leddene i skalaen som måler atferdsfokuserede strategier, er det 6 (3\*2) ledd som spesifikt omhandler selvobservasjon og selv-målsetting, og som er relevant for den foreliggende studien. Både selvobservasjon og selv-målsetting ble besvart ved at respondenten skulle ta stilling til hvorvidt de er enig eller uenig i utsagnet på en skala fra 1 (*helt uenig*) til 5 (*helt enig*). Eksempler på utsagn tilknyttet selvobservasjon er «I løpet av siste vakt har jeg vært bevisst på hvor godt jeg har utført jobben min» og «I løpet av siste vakt har jeg fulgt med på hvor bra jeg har gjort jobben min». Eksempler på utsagn knyttet til selv-målsetting er «I løpet av siste vakt har jeg laget mine egne målsettinger for hva

jeg skal gjøre» og «I løpet av siste vakt har jeg vært bevisst på hvilke målsettinger jeg skal ha for min arbeidsinnsats» (se appendiks D for utdrag av daglig spørreskjema). Cronbachs alfa målte indre konsistens på daglig nivå. Skalaen selvobservasjon hadde en gjennomsnittlig indre konsistens på .702. Skalaen selv-målsetting hadde en gjennomsnittlig indre konsistens på .940.

### ***Daglig instrumentell ledelse***

Daglig instrumentell ledelse ble målt gjennom et forkortet instrument utarbeidet av (Antonakis & House) sine mål på fasilitering av måloppnåelse og utfallsmonitorering. Imidlertid har den foreliggende studien benyttet medarbeiderfasilitering som én skala. Instrumentet består av 6 ledd, hvor respondentene skulle ta stilling til hvorvidt de er enig eller uenig i utsagnet på en skala fra 1 (*helt uenig*) til 5 (*helt enig*). Eksempler på utsagn er «I løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt lagt til rette for at den enkelte skal nå sine mål» og «I løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt gitt konstruktiv tilbakemelding i forhold til eventuelle feil som har blitt gjort» (se appendiks E for utdrag av daglig spørreskjema). Cronbachs alfa målte indre konsistens på daglig nivå. Skalaen medarbeiderfasilitering hadde en gjennomsnittlig indre konsistens på .706.

### **Analyse**

Det kvantitative dagbokdesignet med rapporteringer over 30 dager gir dataene en flernivåstruktur der daglige responser finnes innad i individer. På bakgrunn av dette vil dataene analyseres ved bruk av flernivåanalyser. Studiens datamateriale består av dagnivå og personnivå. Dagnivå representerer hver kadett sine rapporteringer over de 30 dagene, og gir muligheten til å undersøke variasjoner innad i individer. Personnivå representerer målingene fra flere individer samtidig, noe som gjør det mulig å studere variasjoner mellom individer.

Det ble gjennomført to sett med flernivåanalyser, en for hver av de avhengige variablene øke utfordrende jobbkrav og øke personlige ressurser. Før analysene ble prediktorvariablene på variansnivå 1-dag (selvobservasjon og selv-målsetting) sentrert rundt sitt respektive individuelle persongjennomsnitt, mens prediktorvariabel på nivå 2-individ (medarbeiderfasilitering) ble sentrert rundt det totale gjennomsnittet for utvalget.

Flernivåanalysene ble utført gjennom tre steg. Det ble først testet en upredikert modell (nullmodell) for å undersøke hvor mye av variansen i de avhengige variablene øke utfordrende jobbkrav og øke personlige ressurser som kan forklares av variasjoner innad i individet (dagnivå), eller av variasjoner mellom individer (personnivå) over tid.

Flernivåanalysens andre steg testet hovedeffektene av prediktorvariablene selvobservasjon og selv-målsetting og moderatorvariabelen medarbeiderfasilitering på de avhengige variablene. I siste steg i flernivåanalysen la vi til interaksjonsleddet av prediktorvariablene og moderatorvariabelen i modellen, slik at vi kunne undersøke potensielle effekter av moderatoren medarbeiderfasilitering på sammenhengene mellom selvledelse og job crafting.

Analysene ble gjennomført ved å benytte ulike statistikkprogrammer. Deskriptiv statistikk ble beregnet i Mplus versjon 7.4 (Muthén & Muthén, 2010) og indre konsistens ble estimert i SPSS versjon 28. MLwiN versjon 3.05 ble benyttet for å gjennomføre flernivåanalysene for testing av studiens hypoteser (Rasbash et al., 2020). For estimering av simple slopes og for en visuell fremstilling av interaksjonseffektene ble det benyttet Dawson (2014) sitt nettbaserte verktøy.



## Resultater

### Deskriptiv statistikk

Tabell 1 viser gjennomsnitt, standardavvik og estimerte korrelasjoner mellom studiens variabler. Korrelasjonene under diagonalen er korrelasjoner innad i individet (dagnivå), og korrelasjoner over diagonalen er korrelasjoner mellom individer (personnivå).

Tabell 1 viser signifikante korrelasjoner innad i individer (dagnivå) og mellom individer (personnivå). Da det kun er korrelasjoner på dagnivå som er relevant for denne studien, vil kun disse korrelasjonene benyttes. Korrelasjonen mellom øke utfordrende jobbkrav og øke personlige ressurser er signifikant ( $r = .388, p < .001$ ). Det er videre en signifikant korrelasjon mellom selvobservasjon og variablene selv-målsetting ( $r = .303, p < .001$ ), øke utfordrende jobbkrav ( $r = .227, p < .001$ ), og øke personlige ressurser ( $r = .217, p < .001$ ). Videre viser resultatene signifikante korrelasjoner mellom selv-målsetting og variablene øke utfordrende jobbkrav ( $r = .234, p < .001$ ) og øke personlige ressurser ( $r = .279, p < .001$ ). Medarbeiderfasilitering er signifikant korrelert med variablene selvobservasjon ( $r = .141, p < .001$ ), selv-målsetting ( $r = .172, p < .001$ ), øke utfordrende jobbkrav ( $r = .126, p < .001$ ) og øke personlige ressurser ( $r = .180, p < .001$ ).

**Tabell 1.** Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner for studiens variabler ( $N = 87$ ; måletidspunkt = 2610).

Variabler	$\bar{x}$	$SD$	1.	2.	3.	4.	5.
1. Selvobservasjon	3.46	.70	1.00	.277*	.371*	.322*	.441*
2. Selv-målsetting	3.38	.84	.303*	1.00	.489*	.581*	.296*
3. Øke utfordrende jobbkrav	3.07	.75	.227*	.234*	1.00	.601*	.494*
4. Øke personlige ressurser	3.60	.65	.217*	.279*	.388*	1.00	.410*
5. Medarbeiderfasilitering	3.45	.49	.141*	.172*	.126*	.180*	1.00

*Notat:* Korrelasjoner under diagonalen er korrelasjoner innad i individet, og korrelasjoner over diagonalen er korrelasjoner mellom individer.

\*  $p < .01$

### Flernivåanalyse

Studiens flernivåanalyser testet tre ulike modeller for hver av de to daglige utfallsmålene; en nullmodell, en modell for hovedeffekter og en modell for interaksjonseffekter. En forutsetning for gjennomføring av flernivåanalyser er signifikant varians på både dagnivå og personnivå. Nullmodellen i tabell 2 viser at 71% av variasjonene i øke utfordrende jobbkrav kan forklares av daglige variasjoner innad i individer (dagnivå) over de 30 målte dagene. 29% kan forklares av variasjoner mellom individer (personnivå). Videre viser tabell 3 at 69,7% av variasjonene i øke personlige ressurser kan forklares av daglige variasjoner innad i individet (dagnivå). De resterende 30,3% kan forklare variasjoner mellom individer (personnivå) over de 30 målte dagene.

***Øke utfordrende jobbkra***

I hypotese H1a og H2a forventet vi å finne positive sammenhenger mellom selvledelse, i form av selvobservasjon og selv-målsetting, og job crafting, i form av øke utfordrende jobbkra. Av tabell 2 ser vi en hovedeffekt som viser at daglig selvobservasjon hadde en signifikant positiv sammenheng med kadettene daglige økning av utfordrende jobbkra ( $B = .233, p < .01$ ). Dette støtter hypotese H1a. Daglig selv-målsetting ble også funnet å ha en signifikant positiv sammenheng med kadettene daglige økning av utfordrende jobbkra ( $B = .171, p < .01$ ), noe som gir støtte for hypotese H2a. I hypotese H3a forventet vi å finne en positiv sammenheng mellom medarbeiderfasilitering og øke utfordrende jobbkra. Hovedeffektmodellen i tabell 2 viser at medarbeiderfasilitering hadde en positiv sammenheng med kadettene daglige økning av utfordrende jobbkra ( $B = .113, p < .01$ ), noe som gir støtte for studiens hypotese H3a.

**Tabell 2.** Flernivåanalyse. Øke utfordrende jobbkrav gjennom selvledelse og medarbeiderfasilitering ( $N = 87$ ; måletidspunkt = 2610).

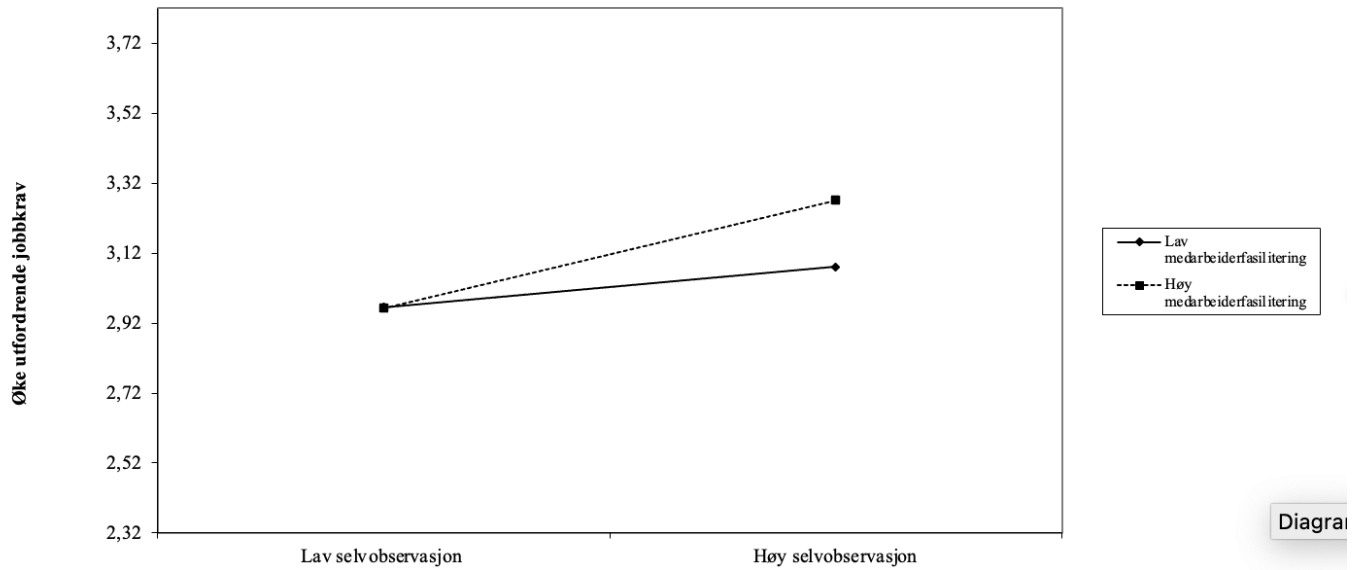
	Nullmodell		Hovedeffekter		Interaksjonsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	3.064**	0.045	3.074**	0.046	3.070**	0.046
Selvobservasjon			0.233**	0.032	0.241**	0.032
Selv-målsetting			0.171**	0.023	0.173**	0.023
Medarbeiderfasilitering			0.113**	0.033	0.115**	0.033
Selvobservasjon*Med.fas					0.269**	0.072
Selv-målsetting*Med.fas					-0.046	0.055
Variansnivå 2 (person)	0.164 (29%)	0.027	0.166	0.028	0.166	0.028
Variansnivå 1 (dag)	0.401 (71%)	0.012	0.363	0.012	0.361	0.012
-2 Log likelihood	4894.063		3846.115		3832.179	

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

I Hypotese H4a og H4b forventet vi å finne at medarbeiderfasilitering forsterket forholdet mellom selvledelse, i form av selvobservasjon og selv-målsetting, og øke utfordrende jobbkrav. Interaksjonseffekten i tabell 2 viser at interaksjonen mellom daglig opplevd selvobservasjon og daglig opplevd medarbeiderfasilitering har en signifikant effekt utover hovedeffekten i å forklare kadettenes økning av utfordrende jobbkrav ( $B = .269$ ,  $p <$

.01) samme dag. Av tabell 2 ser vi videre at det ikke er en signifikant interaksjon mellom selv-målsetting og medarbeiderfasilitering, og studiens hypotese H4b ble ikke støttet.

Den signifikante interaksjonseffekten mellom selvobservasjon og medarbeiderfasilitering med øke utfordrende jobbkraav som avhengig variabel er grafisk illustrert i figur 3. De to regresjonslinjene viser moderatorvariabelens gjennomsnitt på forholdet mellom årsaks- og virkningsvariabel. For å tydeliggjøre resultatet i figuren, er endepunktene på skalaen øke utfordrende jobbkraav ett standardavvik under og ett standardavvik over gjennomsnittet. Figur 3 viser at det er en sterkere sammenheng mellom daglig utøvelse av selvobservasjon og daglig job crafting, i form av å øke utfordrende jobbkraav, for kadetter som i høyere grad opplever medarbeiderfasilitering, enn for kadetter som i lavere grad opplever medarbeiderfasilitering. Det ble gjennomført en simple slope test som viser at det er en tydelig positiv signifikant sammenheng mellom selvobservasjon og øke utfordrende jobbkraav for kadettene som opplever en høy grad av medarbeiderfasilitering (simple slope = 0.351,  $z = 8.308$ ,  $p < .000$ ). Tilsvarende sammenheng mellom selvobservasjon og øke utfordrende jobbkraav for kadettene som opplever lav grad av medarbeiderfasilitering var også signifikant, men med en svakere positiv sammenheng (simple slope = 0.131,  $z = 3.004$ ,  $p < .004$ ). Studiens hypotese H4a er dermed støttet.



Figur 3: Interaksjonsplot: Øke utfordrende jobbkraav, selvobservasjon og medarbeiderfasilitering

### Øke personlige ressurser

I hypotese H1b og H2b forventet vi å finne en positiv sammenheng mellom selvledelse, i form av selvobservasjon og selv-målsetting, og job crafting, i form av øke personlige ressurser. Hovedeffektmodellen i tabell 3 viser at daglig selvobservasjon hadde en signifikant positiv sammenheng med kadettene daglige økning av personlige ressurser ( $B = .142, p < .01$ ). Dette støtter hypotese H1b. Daglig selv-målsetting ble også funnet å ha en signifikant positiv sammenheng med kadettene daglige økning av personlige ressurser ( $B = .142, p < .01$ ), noe som gir støtte for hypotese H2b. I hypotese H3b forventet vi å finne en positiv sammenheng mellom medarbeiderfasilitering og øke personlige ressurser. Hovedeffekten i tabell 3 viser at medarbeiderfasilitering hadde en positiv sammenheng med kadettene daglige økning av personlige ressurser ( $B = .153, p < .01$ ). Studiens hypotese H3b er dermed støttet.

**Tabell 3.** Flernivåanalyse. Øke personlige ressurser gjennom selvledelse og medarbeiderfasilitering ( $N = 87$ ; måletidspunkt = 2610).

	Nullmodell		Hovedeffekter		Interaksjonsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	3.598**	0.040	3.574**	0.041	3.572**	0.041
Selvobservasjon			0.142**	0.027	0.146**	0.027
Selv-målsetting			0.142**	0.019	0.143**	0.019
Medarbeiderfasilitering			0.153**	0.028	0.154**	0.028
Selvobservasjon*Med.fas					0.145*	0.060
Selv-målsetting*Med.fas					-0.026	0.046
Variansnivå 2 (person)	0.129 (30.3%)	0.021	0.135	0.022	0.134	0.022
Variansnivå 1 (dag)	0.297 (69.7%)	0.009	0.251	0.008	0.251	0.008
-2 Log likelihood	4151.836		3114.984		3109.215	

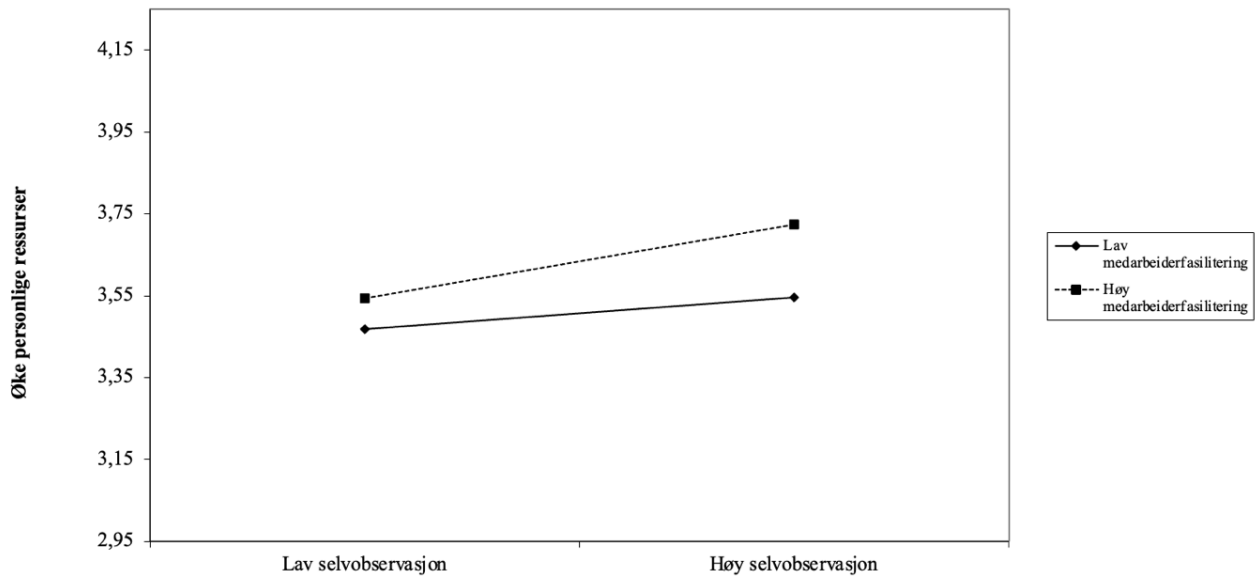
\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

I Hypotese H5a og H5b forventet vi å finne at medarbeiderfasilitering vil forsterke forholdet mellom selvledelse, i form av selvobservasjon og selv-målsetting, og øke personlige ressurser. Interaksjonseffekten i tabell 3 viser at interaksjonen mellom daglig opplevd selvobservasjon og daglig opplevd medarbeiderfasilitering har en signifikant effekt utover hovedeffekten i å forklare kadettens økning av personlige ressurser ( $B = .145$ ,  $p < .05$ )

samme dag. Av tabell 3 ser vi videre at interaksjonen mellom selv-målsetting og medarbeiderfasilitering ikke er signifikant, og studiens hypotese H5b ble ikke støttet.

Den signifikante interaksjonseffekten mellom selvobservasjon og medarbeiderfasilitering med øke personlige ressurser som avhengig variabel er grafisk illustrert i figur 4. De to regresjonslinjene viser moderatorvariabelens gjennomsnitt på forholdet mellom årsaks- og virkningsvariabel. For å tydeliggjøre resultatet i figuren, er endepunktene på skalaen øke personlige ressurser ett standardavvik under og ett standardavvik over gjennomsnittet. Figur 4 viser at det er en sterkere sammenheng mellom daglig utøvelse av selvobservasjon og daglig utøvelse av job crafting, i form av å øke personlige ressurser, for kadetter som i høyere grad opplever medarbeiderfasilitering fra leder, enn for kadetter som i lavere grad opplever medarbeiderfasilitering fra leder. Det ble gjennomført en simple slope test som viser at det er en positiv signifikant sammenheng mellom selvobservasjon og øke personlige ressurser for kadettene som opplever en høy grad av medarbeiderfasilitering fra leder (simple slope = 0.205,  $z = 5.474$ ,  $p < .000$ ). Tilsvarende sammenheng mellom selvobservasjon og øke personlige ressurser for kadettene som opplever lav grad av medarbeiderfasilitering var også signifikant, men med en svakere positiv sammenheng (simple slope = 0.087,  $z = 2.456$ ,  $p < .016$ ). Studiens hypotese H5a er dermed støttet.





Figur 4: Interaksjonsplot: Øke personlige ressurser, selvservasjon og medarbeiderfasilitering

## Diskusjon

Hensikten med den foreliggende studien var å undersøke sammenhengene mellom daglig bruk av selvledelse og daglig utøvelse av job crafting. Samtidig undersøkte vi om instrumentell ledelse, i form av medarbeiderfasilitering, hadde en forsterkende effekt på disse sammenhengene. I tråd med studiens hypoteser viser resultatene at selvledelse, i form av selvservasjon og selv-målsetting, har en positiv sammenheng med daglig job crafting både ved å øke utfordrende jobbkrav og øke personlige ressurser. Videre viser funnene at det er en direkte positiv sammenheng mellom instrumentell ledelse, i form av medarbeiderfasilitering, og job crafting i form av øke utfordrende jobbkrav og øke personlige ressurser. Resultatene finner også støtte for at medarbeiderfasilitering har en forsterkende effekt på sammenhengene mellom selvledelse i form av selvservasjon og begge utfallsmålene. Imidlertid finner ikke studien støtte for at medarbeiderfasilitering forsterker sammenhengene mellom selv-målsetting og de to positive crafting-atferdene.

I det følgende vil det først fokuseres på de forventede daglige variasjonene i job crafting, før hypotesene diskuteres i kronologisk rekkefølge. Videre i diskusjonen vil det bli presentert metodiske begrensninger, teoretiske- og praktiske implikasjoner, samt forslag til fremtidig forskning.

### **Daglige variasjoner i job crafting**

En forutsetning for å kunne predikere job crafting på daglig basis, er at det faktisk er en atferd som varierer fra dag til dag. Våre resultater gir ytterligere støtte til antakelsen om at job crafting er en atferd som varierer på daglig basis, da både den totale variasjonen i øke utfordrende jobbkrav og personlige ressurser i størst grad blir forklart av variasjoner innad i individet på tvers av de 30 dagene (< 69%). Dette betyr at job crafting i stor grad varierer fra dag til dag blant kadettene. Den foreliggende studiens funn er i tråd med en rekke tidligere studier som har funnet at enkeltpersoner varierer i hvor stor grad og på hvilken måte de crafter arbeidet sitt, på tvers av ulike dager (Demerouti et al., 2015; Hetland et al., 2018; Petrou et al., 2012; Tims et al., 2014). De kontinuerlige sirkulære prosessene i modellen for job crafting (se figur 1) illustrerer også dette ved å vise til at jobbressurser og personlige ressurser gjensidig påvirker hverandre, og at vinningsspiraler bidrar til økt motivasjon til job crafting (Bakker & Demerouti, 2017). En slik dynamikk viser at forutsetningen for å crafter arbeidet sitt kan endres kontinuerlig. En slik tanke støttes av Berg og kolleger (2008) som argumenterer for at job crafting er en prosess hvor individet kontinuerlig former sin jobbsituasjon, og at det ikke kun skjer ved gitte tidspunkt.

## **Sammenhengen mellom daglig selvledelse og daglig job crafting**

### *Selvobservasjon og de positive job crafting-atferdene*

I tråd med studiens hypoteser (H1a og H1b) fant vi støtte for at daglig selvledelse har en positiv sammenheng med daglig job crafting. Dette innebærer at på dager hvor kadetter benytter selvledelse i form av selvobservasjon, i større grad også utøver job crafting i form av å eksempelvis ta på seg mer utfordrende oppgaver, finne nye måter å utføre arbeidsoppgavene på eller å søke støtte hos leder. Funnene er i tråd med studien til Zeijen og kolleger (2018), som fant at selvobservasjon kan fungere som en forklarende mekanisme for job crafting. Resultatene fra den foreliggende studien kan videre ses i lys av teorien på selvbevissthet (Duval & Wicklund, 1972), som beskriver at selvbevisste individer har evne til å fokusere på seg selv og effektivt vurdere om tanker, følelser og handlinger er i tråd med personlige verdier. Selvobservasjon fungerer derfor som en strategi som bidrar til en økning i individets selvbevissthet, og som er nødvendig for å endre og eliminere uønsket atferd (Neck & Manz, 2010). Videre vil en økning i kadettene selvbevissthet gjøre dem bedre kjent med seg selv og egen jobbatferd, som medfører at de lettere kan identifisere strategier og verktøy for å øke sine utfordrende jobbkraav og personlige ressurser. Boss & Sims (2008) forklarer eksempelvis hvordan den grunnleggende ideen bak selvledelse handler om å vende blikket innover for å se etter strategier og verktøy som kan benyttes for å motivere og kontrollere egen atferd. Selvbevisstheten gjør det videre mulig for individer å selekttere aktiviteter eller mål som er passende for eget ferdighetsnivå, som igjen skaper grunnlag for vekst eller endring. Gjennom selvbevissthet får kadettene en bedre forståelse av sine styrker, og søker derfor utfordringer der de får benyttet disse. Selvbevissthet bidrar derfor til at kadettene øker sine utfordrende jobbkraav og personlige ressurser.

Funnene i studiens første hypoteser (H1a og H1b) belyser også viktigheten av et godt selvilde i arbeidslivet og hvordan dette kan opprettholdes ved å benytte selvobservasjon.

Dette er i tråd med den opprinnelige antakelsen i teorien på job crafting, der Wrzesniewski og Dutton (2001) beskriver hvordan ansatte kan være motiverte for å endre spesifikke situasjoner i jobben for å opprettholde et positivt selvbilde. Dersom en kadett opplever et negativt syn på seg selv kan han eller hun benytte selvobservasjon for å identifisere hva de trenger å endre, forbedre eller fjerne for å oppnå ønsket arbeidssituasjon, og deretter benytte innsikten til å øke utfordrende jobbkrav og personlige ressurser. Et slikt funn illustrerer at ansatte gjennom et behov for å opprettholde et positivt selvbilde utøver job crafting slik at de får et positivt syn på seg selv i arbeidslivet.

### ***Selv-målsetting og de positive job crafting-atferdene***

I samsvar med studiens hypoteser (H2a og H2b), fant vi støtte for at daglig selvledelse i form av selv-målsetting har en positiv sammenheng med begge formene for daglig job crafting. Et slikt funn innebærer at kadetter på dager der de benytter selv-målsetting, i større grad utøver job crafting i form av å eksempelvis søke utfordrende arbeidsoppgaver og læringsmuligheter. Studiens resultater er i tråd med funnene til Zeijen og kolleger (2018), som fant positive sammenhenger mellom selv-målsetting og de positive job crafting-atferdene. Funnene fra den foreliggende studien kan videre ses i sammenheng med tidligere forskning på job crafting og jobbprestasjon, som tilsier at individer med langsiktige målsettinger, har større sannsynlighet til å craft jobben sin på et senere tidspunkt (Kooij et al., 2017). Videre beskriver Parker og kolleger (2010) hvordan job crafting anses som en måldrevet prosess med fokus på utviklingen av og oppnåelsen av målsettinger, samt hvordan målorientering også er en selvinitiert prosess. Dette indikerer at den selv-initierte prosessen med å sette seg mål har en viktig utløsende og opprettholdende rolle for job crafting. En slik antakelse samsvarer med forskning på målsettingsteori, som antyder at individer som setter seg personlige mål kan øke sine utfordrende jobbkrav og personlige ressurser (Locke & Latham, 1990, 2002). Målsettingsteori indikerer at spesifikke og utfordrende mål fører til bedre prestasjoner enn

abstrakte og lite krevende målsettinger (Locke & Latham, 1990, 2002). Locke og Latham (2006) presiserer at utfordrende målsettinger fører til større grad av innsats og standhaftighet i arbeidet, og beskriver videre hvordan utfordrende mål kan motivere individer til å lære seg ny kunnskap. Det er derfor nærliggende å anta at når kadetter setter seg utfordrende mål utløser det crafting-atferder ved at kadettene eksempelvis søker utfordrende arbeidsoppgaver, nye læringsmuligheter eller nye prosjektgrupper.

Resultatene fra vår studie støtter videre antakelsen om at aktiviteter som åpner for personlig vekst og utvikling, medfører at kadettene setter seg utfordrende og spesifikke mål, og dermed eksempelvis ber om mer ansvar, søker nye arbeidsoppgaver og/eller læringsmuligheter. En slik antakelse støttes av Csikszentmihalyi og Nakamura (2014) som hevder at individer er motiverte for å engasjere seg i aktiviteter som gir mulighet for vekst, og dermed søker utfordringer for å opprettholde motivasjon og unngå kjedsomhet. Videre er funnene fra den foreliggende studien i tråd med våre antakelser om at selvobservasjon medfører innsikt som bidrar til at individet kan sette seg egne mål for hvilke jobbkraav og personlige ressurser han eller hun ønsker å øke.

En annen mulig forklaring på de positive sammenhengene mellom selv-målsetting og utfallsmålene, er at selv-målsetting bidrar til økt opplevelse av kontroll over egen arbeidssituasjon ved at kadettene selv bestemmer hvilke aspekter ved jobben de ønsker å endre. En slik antakelse er i tråd med Tims og Bakkers (2010) studie som argumenterer for at kontroll over eget arbeid er en viktig betingelse for job crafting. Teori på selvregulering kan videre belyse hvordan selv-målsetting fører til at kadettene i større grad utøver job crafting, da selvregulering innebærer kontroll som er en vesentlig del av å oppnå langsiktige målsettinger (Inzlicht et al., 2021). Selv-målsetting som en del av en slik kognitiv selvreguleringsprosess innebærer derfor at en styrer sin atferd mot en ønsket slutttilstand (Inzlicht et al., 2021). Individets behov for kontroll underbygger derfor vår antakelse om at kadetter som setter seg

egne mål i større grad opplever kontroll over sin arbeidssituasjon, og følgelig utøver job crafting ved å øke sine utfordrende jobbkraav og personlige ressurser.

### **Sammenhengen mellom daglig medarbeiderfasilitering og daglig job crafting**

Funnene fra studien finner videre støtte til forventningen om positive sammenhenger mellom daglig instrumentell ledelse i form av medarbeiderfasilitering og daglig job crafting (H3a og H3b). Dette innebærer at kadetter på dager de opplever medarbeiderfasilitering fra leder, i større grad crafter arbeidet sitt ved å øke utfordrende jobbkraav og personlige ressurser. Resultatene samsvarer med antakelsen i den opprinnelige job crafting teorien til Wrzesniewski og Dutton (2001) som beskriver hvordan ledere står i en sterk posisjon til å påvirke og tilrettelegge for sine medarbeideres job crafting-atferd. Videre støtter funnene fra den foreliggende studien antakelsen om at ledere kan optimalisere arbeidsprosessen med en top-down tilnærming ved å skape et handlingsrom som tilrettelegger for job crafting (Bakker & Demerouti, 2018).

Resultatene viser videre hvordan leder gjennom fasilitering av måloppnåelse tilrettelegger for at kadetten kan utøve job crafting i form av å eksempelvis lære seg nye arbeidsmetoder, søke læringsmuligheter, samt søke utfordrende arbeidsoppgaver. En instrumentell leder fjerner hindringer på veien mot å oppnå mål (Antonakis & House, 2014), samt gir nødvendige ressurser for at medarbeidere kan crafter arbeidet sitt. Fasilitering av måloppnåelse innebærer derfor at kadetten mottar tydelige kraav og forventninger som gjør at kadetten kan sette høyere kraav til egen måloppnåelse. Når vi finner støtte for at medarbeiderfasilitering forsterker kadettens job crafting, kan det bety at medarbeiderfasiliteringen bidrar til at kadetten blir mer bevisst sine mål og følgelig tør å utfordre seg selv. Ved at kadetten i større grad utfordrer seg selv kan derfor føre til at han eller

hun utøver de positive job crafting-atferdene øke utfordrende jobbkrav og øke personlige ressurser.

Det at kadetter på dager de opplever en instrumentell leder i større grad utøver job crafting, kan videre forklares av at en medarbeiderfasiliterende leders monitorering av arbeidsresultater og tilbakemelding er instrumentelle for måloppnåelse (Antonakis, 2006). Det kan således tenkes at på dager leder gir konstruktive tilbakemeldinger vil kadetten i større grad utøve job crafting. Disse funnene er i tråd med Kanten (2014) sin studie som fant at tilbakemeldinger er positivt relatert til et høyere nivå av positive job crafting-atferder. En medarbeiderfasiliterende leder har som mål å gi tilbakemeldinger som er utviklings- og læringsorientert (Antonakis & House, 2014), og det kan derfor tenkes at konstruktive tilbakemeldinger fra lederen bidrar til at kadettene får større innsikt i hvordan de selv kan endre sin egen arbeidshverdag på ønsket måte. Et slik tankegang støttes av Stajkovic og Luthans (1998, 2003) sine metaanalyser som fant at tilbakemeldinger med et utviklingsfokus og som er læringsorienterte, er nyttige for måloppnåelse. Det er derfor nærliggende å anta at kadetter som opplever en prestasjonsfremmende tilbakemelding fra leder i større grad tør å utfordre seg selv. Videre vil det at kadetten tør å utfordre seg selv, bidra til at han eller hun øker sine utfordrende jobbkrav og personlige ressurser. Jevnlige tilbakemeldinger fra en medarbeiderfasiliterende leder kan videre tenkes å bidra til å opprettholde kadettens søken etter å oppnå mål. Locke og Latham (2006) beskriver hvordan jevnlig tilbakemeldinger på prestasjoner er ansett som vesentlig for måloppnåelse fordi det gir mulighet til å følge med på egen progresjon. Samtidig kan jevnlig tilbakemeldinger fra leder oppleves motiverende for kadettene ved at nye tilbakemeldinger fremmer egen utvikling og derfor bidra til at de crafter arbeidet i større grad.

En annen forklaring på at medarbeiderfasilitering har positive sammenhenger med kadettene økning av utfordrende jobbkrav og personlige ressurser, kan handle om hvordan

medarbeiderfasilitering bidrar til å øke medarbeideres mestringstro og individuelle måloppnåelse (Antonakis & House, 2014). Således kan det tenkes at kadetter som opplever økt mestringstro i større grad søker ressurser og engasjerer seg i nye aktiviteter (Miraglia et al., 2017). Videre er det nærliggende å anta at kadetter som har større tro på egne evner og kompetanse, ber om mer utfordrende arbeidsoppgaver eller læringsmuligheter, og på en slik måte øker sine utfordrende jobbkrav og personlige ressurser. Betydningen av å tro på egne evner og kompetanse for å aktivt forme sin arbeidshverdag, støttes også av studiene til Kanten (2014) og Miraglia og kolleger (2017) som fant at mestringstro kan anses som en forløper til job crafting. Tidligere studiers funn om hvordan mestringstro fremmer job crafting kan være en viktig forklaring på sammenhengen vi finner mellom medarbeiderfasilitering og job crafting. Imidlertid trengs det forskning som undersøker den spesifikke sammenhengen mellom medarbeiderfasilitering, mestringstro og job crafting for å kunne belyse hvordan mestringstro fungerer som en mellomliggende variabel i sammenhengen mellom medarbeiderfasilitering og job crafting.

### **Den forsterkende rollen til medarbeiderfasilitering på sammenhengen mellom selvsobservasjon og daglig job crafting**

Resultatene fra studien vår fant støtte for at medarbeiderfasilitering forsterker sammenhengen mellom benyttelse av selvsobservasjon og job crafting (H4a og H5a). Et slikt resultat indikerer at det å være oppmerksom på egen jobbatferd har større betydning for hvorvidt en søker flere utfordringer og ressurser på dager hvor en opplever at sin nærmeste leder legger til rette for det og gir tilbakemeldinger på det som skal utføres. Funnene indikerer at handlingsrommet leder skaper har en viktig funksjon ved at det tilrettelegger for at kadettene kan benytte selvsobservasjon som en strategi til å identifisere hvilke utfordrende jobbkrav og personlige ressurser han eller hun ønsker å øke. Resultatene i denne studien



samsvarer med antakelsen til Lyons (2008), som beskriver hvordan ansattes job crafting kan påvirkes av hvor stort handlingsrom lederen åpner for.

Med utgangspunkt i hvordan det har blitt argumentert for at selvledelse-strategier i seg selv er atferd som krever ekstern forsterkning (Kerr & Slocum, 1981; Manz & Sims, 1980; Thoresen & Mahoney, 1974), kan det tenkes at resultatene fra den foreliggende studien kan forklares ved at selvobservasjon er en atferd som trenger ytre forsterkning fra leder over tid. Selvobservasjon kan være en strategi som er vanskelig for individet å opprettholde motivasjonen til i situasjoner hvor målsetting og måloppnåelse er uklart. Således er det rimelig å anta at medarbeiderfasilitering som ekstern forsterkning kan bidra til at kadettene fortsetter å observere seg selv. Antakelsen om behovet for ekstern forsterkning støttes av Manz og Sims (1987) sin studie som fant at noe av det viktigste eksterne ledere bidro med i selvledende team, var blant annet å oppmuntre teamet til å benytte selvobservasjon og selvevaluering. Videre fant Manz og Sims (1987) at slik ekstern forsterkning var mest effektivt hvis tilnærmingen var konstruktiv. Instrumentelle ledere med sitt grunnleggende utviklingsfokus benytter en slik konstruktiv tilnærming og kan derfor tenkes å forsterke sammenhengen mellom selvobservasjon og job crafting.

Videre postulerer Poethke og kolleger (2021) at økt instrumentell ledelse fører til at medarbeiderne får riktig støtte ved behov og at dette fører til en følelse av kontroll. Behovet for kontroll anses som et individuelt behov og en grunnleggende menneskelig drift, og medarbeiderfasilitering kan dermed gjennom klare rammer og spesifikke tilbakemeldinger skape sikkerhet og tillit hos ansatte (Poethke et al., 2021). Forutsigbarheten oppleves dermed som en konstant ressurs og en medarbeiderfasiliterende leder kan gjennom tilbakemeldinger anses som en jobbressurs (Poethke et al., 2021). I tråd med tankegangen i COR-teorien kan lederen forsterke kadettens vinningspiral ved å fungere som en situasjonell jobbressurs (Hobfoll, 2001) som fasiliterer at kadetten benytter selvledelse som en personlig ressurs.

Gjennom spesifikke tilbakemeldinger og tydelige retningslinjer vil kadettene bli mer bevisste på egne handlinger, som følgelig kan føre til at kadettene får økt selvbevissthet og dermed gjør de i stand til å regulere ressursene sine optimalt. Således er det rimelig å anta at bevisstheten selvsobservasjonen medfører, igangsetter endring av atferd, som bidrar til at ansatte vil konservere sine ressurser i tråd med COR-teorien. Resultatene fra den foreliggende studien indikerer at en medarbeiderfasiliterende leder som tilrettelegger for et miljø der ansatte aktivt kan utvikle og skaffe seg ressurser, på denne måten vil forsterke ansattes vinningsspiral og bidra til økt job crafting.

Det at vi finner støtte for at medarbeiderfasilitering forsterker dynamikken mellom selvsobservasjon og de positive job crafting-atferdene, kan trolig skyldes at kadetten blir bevisst egne styrker. Å bli bevisst sine styrker har betydning for hvorvidt en søker flere utfordringer og ressurser på dager hvor en opplever at sin nærmeste leder legger til rette for det og gir konstruktive tilbakemeldinger på arbeidsutførelse. Ettersom selvsobservasjon ofte brukes ubevisst og ineffektivt (Neck & Manz, 2010), kan leders medarbeiderfasilitering bevisstgjøre kadettene på egen atferd, og følgelig forsterke sammenhengen mellom selvsobservasjon og job crafting i form av å øke utfordrende jobbkraav og personlige ressurser. Eksempelvis kan kadetten gjennom det å bli klar over egne styrker i større grad proaktivt endre sin arbeidshverdag, samtidig som konstruktive tilbakemelding fra leder forsterker denne sammenhengen.

Leders medarbeiderfasilitering kan videre tenkes å stimulere kadettens kognitive selvreguleringsprosess ved at lederen fjerner hindringer i arbeidet som gjør at kadetten lettere kan regulere sine handlinger i tråd med langsiktige målsettinger. Eksempelvis kan en kadett ha som mål om få en viss karakter på eksamen, men oppleve å ha lite tid til å lære seg pensum. En medarbeiderfasiliterende leder kan derfor, som et ledd i å fjerne hindringer for å oppnå ønsket karakter, tilrettelegge for daglig studietid. Videre kan det tenkes at de kognitive

prosessene blir forsterket ved at den medarbeiderfasilerende lederen bidrar til at kadettene blir klar over ønsket måltilstand, og derfor vender blikket innover for å identifisere atferd som bør endres eller fjernes for å oppnå endring av egen arbeidssituasjon. På en slik måte fasiliterer leder at kadettene kan identifisere egne verktøy for å øke sine utfordrende jobbkrav og personlige ressurser.

### **Den forsterkende rollen til medarbeiderfasilitering på sammenheng mellom selv-målsetting og daglig job crafting**

Noe overraskende fant vi ikke støtte for at medarbeiderfasilitering forsterker sammenheng mellom selv-målsetting og job crafting i form av å øke utfordrende jobbkrav og øke personlige ressurser. Funnene tyder på at selv-målsetting i denne sammenheng har betydning for kadettens økning av utfordrende jobbkrav, samt økning av personlige ressurser, uavhengig av opplevelsen av daglig medarbeiderfasilitering fra leder. Når vi ikke finner støtte for at medarbeiderfasilitering forsterker sammenhengene mellom selv-målsetting og utfallsmålene, indikerer dette at det er to sterke hovedeffekter som opptrer parallelt, men at hovedeffektene ikke forsterkes av hverandre. Et slikt funn indikerer videre at både selv-målsetting og medarbeiderfasilitering er viktig for job crafting, men at den ene ikke er en forutsetning for den andre.

Videre kan det tenkes at selv-målsetting og medarbeiderfasilitering til dels er konseptuelt overlappende ved at målsetting er sentralt i begge konseptene (Antonakis & House, 2002; Manz & Sims, 1980) og at kombinasjonen av disse ikke tilfører noe utover deres hovedeffekter. Det kan tenkes at når medarbeiderfasilitering har betydning for andre ressurser som eksempelvis selvobservasjon, kan det antas at dette er grunnet klare målsettinger som lederen tilfører, og som videre i kombinasjon gir utslag i job crafting. Imidlertid vil ikke dette være tilfellet med selv-målsetting, grunnet det konseptuelle

overlappet. Det kan derfor tenkes at kadettene som benytter selv-målsetting motiveres til å crafte arbeidet sitt, men at medarbeiderfasiliteringen ikke bidrar til å forsterke prosessen. Det er likevel viktig å understreke at resultatene fra studien viser at variablene har betydning hver for seg, som impliserer at medarbeiderfasilitering og selv-målsetting ikke er en og samme ting.

Det at vi ikke finner støtte for at medarbeiderfasilitering forsterker sammenhengene mellom selv-målsetting og de positive job crafting-atferdene kan videre tenkes å handle om den operative konteksten. Et operativt miljø kjennetegnes av klare krav og tydelige oppgaver (Fosse et al., 2019) som kan tenkes å legge naturlige føringer for selv-målsetting. Det kan derfor være aktuelt å se hvordan medarbeiderfasilitering kan forsterke sammenhengene mellom ansattes selv-målsetting og job crafting i mer kreative arbeidsprosesser. Ved å undersøke sammenhengene i mer kreative arbeidsmiljøer med færre krav og rammer, kan vi få ytterligere kunnskap om hvordan leders medarbeiderfasilitering kan forsterke hvordan ansatte benytter selv-målsetting til å crafte arbeidet sitt.

### **Metodiske betraktninger**

For å kunne evaluere den foreliggende studiens resultater på en fullstendig måte, er det nødvendig å diskutere metodiske styrker og begrensninger. En styrke ved studien er at det anvendte kvantitative dagbokdesignet har et relativt stort utvalg og mange målinger. Det daglige spørreskjemaet benyttet i studien ble besvart av kadettene i 30 dager, noe som totalt har gitt over 2600 målinger. Videre var undersøkelsens responsrate også høy (76,36%), og mange måletidspunkt i kombinasjon med en høy responsrate kan gi bedre muligheter for å trekke konklusjoner på grunnlag av statistiske funn (Ohly et al., 2010). Således vil det store utvalget og mange målinger bety at vi har høy statistisk kraft til å påvise sammenhengene vi ønsker å belyse i studiet på dagnivå. Det å benytte seg av et dagbokdesign kan også redusere

faren for retrospektiv bias (Reis & Gable, 2000). Ettersom kadettene besvarer spørreskjemaet hver dag, øker sannsynligheten for at kadettene husker hendelser mer nøyaktig grunnet det korte tidsrommet mellom faktiske hendelser og rapportering (Ohly et al., 2010). Videre bidrar det korte tidsrommet mellom faktiske opplevelser og rapportering i studien til økologisk validitet, da det tillater å studere daglige fluktuasjoner i atferd og holdninger. Et dagbokdesign er derfor godt egnet for å si noe om kausalitet. Til tross for styrker ved benyttelse av et dagbokdesign, har den foreliggende studien også potensielle metodiske svakheter.

En mulig svakhet ved studien er at vi til tross for et longitudinelt design analyserer dataene kun krysseksjonelt, altså innen samme dag. Dette betyr at analysene ikke benytter seg av muligheten som designet gir til å belyse endringer og kausalitet. En mulig løsning i den foreliggende studien kunne vært å kontrollert for job crafting dagen før, og dermed kunne predikert endring i job crafting fra foregående dag til inneværende dag. På en slik måte kunne studien belyst endringer i variablene fra en dag til en annen. Imidlertid fanger de utførte analysene den daglige dynamikken innen en gitt dag på en god måte.

En annen mulig begrensning ved studien kan videre være knyttet til utvalget i studien. Utvalget består av kadetter ved Sjøkrigsskolen som gjennomfører lederutdanning i regi av Forsvaret, og er derfor antakelig en homogen gruppe. Hystad og kolleger (2011) fant at de som består opptaket i Forsvarets lederutdanning skårer høyere på robusthet ('hardiness') enn søkere som ikke kommer gjennom nåløyet. Videre består utvalget i vår studie av et flertall av mannlige respondenter (68 menn, 18 kvinner), og med en gjennomsnittsalder på 23 år. Dette indikerer at utvalget i den foreliggende studien består av en spesifikk type mennesker, særlig menn, som skårer relativt likt på personlighetstrekk. Således er utvalget relativt homogent, som kan begrense studiens generaliserbarhet. Videre kan den militære konteksten også ha innvirkning på studiens generaliseringsverdi. Påvirkningen kan handle om maktstrukturer, rullering av roller og påkjenninger knyttet til oppholdet på skip, samt sjø- og værpåvirkning.

En slik kontekst er grunnleggende forskjellig fra mange andre organisasjoner i næringslivet. Studiens variabler er likevel ansett som generelle, noe som kan gi grunnlag for generaliserbarhet. Til tross for dette vil det være fordelaktig med ytterligere undersøkelser av studiens variabler i andre utvalg.

En militær kontekst kan også ha innvirkning på respondentenes opplevelse av frivillighet til å besvare undersøkelsen. Et militært miljø er hierarkisk organisert og kjennetegnes av at en følger ordre (Redmond et al., 2015), og som derfor potensielt kan påvirke kadettene frivillighet. Eksempelvis kan kadettene i en slik situasjon besvare det daglige spørreskjemaet i raskere hastighet enn ønsket, eller med redusert grad av korrekte besvarelser. Det kan videre tenkes av kadettene kan besvare spørreskjemaet ut fra et spesifikt perspektiv heller enn å gi svar som er direkte knyttet til spørsmålene (response-set) (Cozby & Bates, 2015). For å forsterke kadettene opplevelse av frivillighet ble det i forkant av studien vektlagt dens nytteverdi, samt hvordan undersøkelsen kunne benyttes til tilbakemeldinger knyttet til deres egen utdanning. Ved å introdusere en mulighet for læring som følge av deltakelse i studien, kan det øke hvilken nytteverdi kadettene følte de fikk av deltakelsen (Ohly et al., 2010).

En annen potensiell svakhet i studien kan knyttes til undersøkelsens måletidspunkt. Kadettene skulle fylle ut det daglige spørreskjemaet hver dag i 30 dager. På bakgrunn av situasjonen kadettene befant seg i kan det ha vært vanskelig å besvare spørreskjemaet på den måten det var tiltenkt. Årsaker til dette kan være at kadettene jobbet i varierende skiftordninger, med tilhørende krevende arbeidsoppgaver i perioder. I tillegg er det vanskelig å kontrollere for måletidspunktene ettersom spørreskjemaet var i papirformat, og en viss grad av retrospektiv bias kan ha oppstått på grunn av dette. Imidlertid hadde det ikke vært mulig å gjennomføre tilsvarende undersøkelse digitalt grunnet manglende tilgang til teknologiske hjelpemidler og varierende internettforbindelse. Det er ikke nødvendigvis at denne

problemstillingen har vært et problem for den gjeldende studiens validitet, men det anses som et gjennomgående problem ved benyttelse av et dagbokdesign (Ohly et al., 2010).

En mulig metodisk svakhet er at skalaene som er benyttet i studien er forkortede skalaer som er tilpasset daglig nivå og studiens kontekst. Imidlertid er dagbokstudier krevende for respondentene da de må besvare spørreskjemaet daglig i 30 dager, og det er nødvendig å tilpasse skalaene til konteksten for å redusere daglig arbeidsmengde (Ohly et al., 2010; Reis & Gable, 2000). Reliabiliteten til variabelen øke personlige ressurser anses som noe lav med en Cronbachs alfa verdi på .605, noe som betyr at variabelen på enkelte dager har noe lavere reliabilitet. En slik verdi er under den anbefalte grensen som tilsier at en Cronbachs alfa verdi bør være over .7 (Pallant, 2016). Samtidig forklarer Pallant (2016) at Cronbachs alfa verdier er mer sensitive for kortere skalaer. Skalaene vi benytter i studien er forkortet, og noe lavere reliabilitet for enkelte skalaer er en kjent problemstilling ved benyttelse av kvantitative dagbokdesign (Ohly et al., 2010).

Den foreliggende studien har også benyttet selvrapportering for å besvare studiens variabler, noe som kan være en potensiell svakhet. En slik rapporteringsmetode kan føre til common method bias som omhandler tilfeller der målte variasjoner skyldes metoden som benyttes heller enn kadettens faktiske opplevelse (MacKenzie & Podsakoff, 2012; Podsakoff et al., 2003) Årsaker til slike feilkilder i selvrapportering kan være at kadettene ønsker å være konsekvente i sine daglige besvarelser eller at kadettene besvarer spørreskjemaet etter innarbeidede vaner. Til tross for svakheter, kan selvrapportering fortsatt anses som nødvendig å bruke i dagbokstudier, samt benyttes for å besvare spørsmål knyttet til den foreliggende studiens variabler. Ettersom selvledelse og job crafting er individuelle prosesser, er individene selv best egnet til å vurdere slike prosesser i arbeidssammenheng. Opplevelsen av en medarbeiderfasilerende leder kan samtidig være vanskelig å vurdere for ytre kilder. Conway

og Lance (2010) poengterer blant annet hvordan enkelte psykologiske variabler kun kan måles ved selvrapportering.

### **Teoretiske implikasjoner**

Resultatene fra den foreliggende studien har flere teoretiske implikasjoner og bidrar til litteraturen på ulike måter. For det første bidrar studien til å replikere tidligere funn på sammenhengen mellom selvledelse og job crafting (Costantini & Weintraub, 2022; Zeijen et al., 2018), og repliserer således eksisterende empiri i en maritim operativ kontekst som kjennetegnes av tydelige rammer og klare arbeidsoppgaver. Til vår kjennskap er vi imidlertid en av de første til å undersøke sammenhengene mellom selvledelse og job crafting ved bruk av dagbokdesign, og studien er derfor et viktig bidrag til proaktivitetslitteraturen ved å gi ytterligere kunnskap om de underliggende motivasjonelle og kognitive mekanismene til job crafting på daglig basis. En slik antakelse støttes videre av at det meste av variansen i job crafting (< 69%) er forklart av variasjoner på dagnivå, noe som viser at det viktig å undersøke og identifisere daglige forløpere som kan forklare disse fluktusjonene. På en slik måte bidrar studien med økt innsikt og en nyansert forståelse av samspillet mellom selvledelse og job crafting, ved å vise at disse sammenhengene eksisterer på daglig nivå.

Studien bidrar også til å støtte Bakker og Demerouti (2017) sin utvidelse av JD-R-teorien som implementerer job crafting som en bottom-up tilnærming på jobbdesign. Utvidelsen av job crafting i JD-R-teorien tar utgangspunkt i at engasjerte ansatte er motiverte til å forbli engasjerte, og derfor utvikler egne ressurser over tid. Vår studie bidrar derfor med støtte til utvidelsen av JD-R-teorien ved at vi fant at job crafting kan forstås i lys av vinningsspiraler. Videre kan resultatene fra studien bidra til å utvide spekteret av mulige ressurser i COR-teorien ved å anse selvledelse som en personlig ressurs.



Et annet viktig teoretisk bidrag som er i tråd med den originale oppfatning av job crafting som en selvinitiert prosess, er at vi her studerer ledelse som en situasjonell moderator. Da job crafting teoretisk sett handler om selvinitiert atferd, er det noe overraskende at de fleste eksisterende studiene som ser på rollen til ledelse i job crafting-prosesser har fokusert på hovedeffekter av lederatferder. Det at studien finner sammenhenger mellom selvledelse og job crafting er et viktig teoretisk bidrag til job crafting-litteraturen ved at resultatene fra vår studie indikerer at selvledelse som en selvinitiert prosess kan fungere som en forløper til job crafting. Samtidig er det et verdifullt bidrag at resultatene fra vår studie finner støtte for at instrumentell ledelse kan forsterke den selvinitierte prosessen.

### **Praktiske implikasjoner**

Job crafting kan fungere som et nyttig verktøy for organisasjoner i møte med dagens dynamiske arbeidsmarked (Le Blanc et al., 2017). Job crafting kan videre være en strategisk fordel i endringsprosesser (Van den Heuvel et al., 2015) og er noe som blir stadig viktigere i dagens skiftende arbeidsmarked. I en tid der ansatte i økende grad forventes å finne proaktive løsninger for å møte organisasjonens mål, er det nødvendig at organisasjonen ser verdien av proaktive og selvstendige medarbeidere. Det kan derfor være nyttig for organisasjoner å vite hvilke mekanismer som er grunnleggende for utøvelse av job crafting, slik at organisasjonen kan tilrettelegge for crafting hos de ansatte.

Det at selvledelse ble funnet å være en forløper til ansattes job crafting, er videre en viktig implikasjon for organisasjoner da job crafting kan trenes på gjennom intervensjoner. Breevaart og kolleger (2016) har foreslått at organisasjoner bør investere i selvledelse-trening for ansatte da dette kan bidra til at ansatte blir mer proaktive. Kompleksiteten i dagens arbeidsliv medfører at organisasjoner trenger medarbeidere som er selvstendige og selvledende, samt evner å ta kontroll over egen arbeidshverdag. I tråd med tankegangen om at

selvledelse er en viktig faktor for ansattes proaktive jobbatferd, aktualiserer dette behovet for at organisasjoner tilrettelegger for at medarbeidere i større grad kan lede seg selv.

En annen viktig implikasjon er at den foreliggende studien illustrerer viktigheten av å tilrettelegge for bottom-up prosesser i arbeidslivet, da det er ønskelig for organisasjonen å ha selvledende individer som er initiativrike og crafter mer. Ytterligere kunnskap om hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for bottom-up prosesser er nyttig da dette kan gjøre top-down tilnærminger mer effektive (Bakker & Demerouti, 2018). Videre er det en viktig implikasjon at studiens funn viser at ledere er en viktig ressurs for ansattes job crafting gjennom å skape et handlingsrom som muliggjør medarbeidernes crafting. Det er derfor en betydningsfull implikasjon for organisasjoner at studien vår fant støtte for at leder kan fremme ansattes crafting.

### **Fremtidig forskning**

Den foreliggende undersøkelsen demonstrerer at selvledelse er en betydningsfull forløper for å videre ta initiativ til å utøve job crafting i form av å øke utfordrende jobbkrav og personlige ressurser. Ved at vi har funnet at medarbeiderfasilitering har en positiv innvirkning på sammenhengen mellom selvledelse og job crafting, er det derfor rimelig å anta at det finnes andre type faktorer som har en forsterkende betydning på denne daglige sammenhengen. Andre faktorer kan eksempelvis være hvordan oppgaveuavhengighet ('task independence') forsterker hvordan ansatte i større grad kan gjøre endringer i jobben når oppgavene ikke avhenger av andres oppgaveutførelse. Videre kan det være interessant å undersøke om mestringstro kan være en mellomliggende variabel i sammenhengen mellom medarbeiderfasilitering og job crafting, da mestringstro kan tenkes å ytterligere belyse hvordan leders medarbeiderfasilitering tilrettelegger for job crafting.

Et annet aspekt som kan være viktig å studere er hvordan medarbeideres personlighet kan moderere sammenhengene mellom selvledelse og job crafting, da det kan tenkes at det er personlighetstyper som i større grad er tilbøyelig for å crafte arbeidet sitt. Hvis du er en ekstrovert og sosial person er det rimelig å anta at du henvender deg til lederen og medarbeidere i større grad, samt har vendt blikket utover, som igjen kan føre til økt job crafting. For eksempel kan åpenhet kan være et personlighetstrekk som er interessant å undersøke og kjennetegnes av at en er åpen for nye erfaringer og ideer (McCrae & Costa, 1989). Videre kan det være aktuelt å undersøke hvordan ansattes regulatoriske fokus (promotion-/prevention focus) kan moderere sammenhengen mellom selvledelse og job crafting.

Det at vi har funnet at selvledelse fører til job crafting, kan handle om hvordan medarbeidere er proaktive og får mer energi ved at en i større grad tilpasser jobben sin på en positiv måte. I følge nyere forståelse av JD-R teorien er det foreslått en negativ prosess som handler om at medarbeidere kan undergrave seg selv og som kan skape negative forsterkningsprosesser. Det kan derfor være interessant å undersøke hvordan det at individet undergraver seg selv påvirker job crafting i form av å redusere hindrende jobbkraav. Ved å undersøke dette kan en utvide JD-R-teorien ved å beskrive hvordan undergravelsesatferd kan fungere som en forløper til job crafting i form av å redusere hindrende jobbkraav.

Da den foreliggende studien ikke finner støtte for at medarbeiderfasilitering forsterker sammenhengen mellom selv-målsetting og job crafting, kan det være interessant å undersøke selvledelse-dimensjonene ytterligere. I selvledelse-litteraturen antas det at selvobservasjon og selv-målsetting er strategier som går hånd i hånd, men det kan også tenkes at de har en forsterkende innvirkning på hverandre. Det kan derfor være interessant for fremtidig forskning å undersøke hvorvidt disse strategiene interagerer med hverandre, og hvordan en eventuell interaksjonen kan forklare utøvelse av job crafting utover hovedeffektene. Det kan

videre være interessant å undersøke ideen om en treveisinteraksjon mellom selvobservasjon, selv-målsetting og medarbeiderfasilitering.

For videre forskning kan det også være nyttig å undersøke hvordan utøvelsen av job crafting kan ha betydning for neste dags oppgaveutførelse og effektivitet, ved å kontrollere variablene for forrige dag, samt predikere for neste dag. Ved å gjøre dette vil en fange opp hele prosessen og følgelig kunne trekke kausale slutninger om variablenes dynamikk. Videre kan det i fremtidig forskning være spennende å undersøke denne daglige dynamikken med kortere tidsintervall, eksempelvis ved å benytte et dagbokdesign som måler flere ganger i løpet av en dag for å ytterligere belyse sammenhengen mellom selvledelse og job crafting.

### Konklusjon

Job crafting er et relativt nytt fenomen og forskning på job crafting har i løpet av de siste 15 årene vokst frem til å bli et viktig forskningsfelt. Videre krever dagens komplekse arbeidsliv medarbeidere som er proaktive og selvledende. Med et slikt grunnlag var hensikten med den foreliggende studien å undersøke sammenhengene mellom selvledelse og de positive job crafting-atferdene. Videre var formålet med studien å undersøke hvordan instrumentell ledelse, i form av medarbeiderfasilitering, kan forsterke sammenhengene mellom selvledelse og utfallsmålene. Denne studien viser at selvledelse og job crafting kan forstås som selvinitierende og selvforsterkende fenomen, samt at leder også kan stimulere denne prosessen.

Mye av forskningen på job crafting har til nå fokusert på de positive utfallene til den proaktive arbeidsatferden, men hatt lite fokus på hva som *faktisk* fremmer slik atferd. Vår studie er derfor et verdifullt bidrag til job crafting-litteraturen ved å utvikle forståelsen av hvordan underliggende motivasjonelle og kognitive mekanismer utløser medarbeideres job crafting. Mer spesifikt kan kognitive strategier belyse hvordan ansatte gjennom selvledelse

benytter selvregulering til å utløse og opprettholde crafting-atferder. Samtidig belyser funnene i studien antakelsen om at instrumentell ledelse og selvledelse, i tråd med COR-teorien, henholdsvis kan fungere som en situasjonell og personlig ressurs i vinningsspiraler. Videre er instrumentell ledelse en lederstil som har fått mindre oppmerksomhet i ledelseslitteraturen, og det er derfor et viktig bidrag å vise at slik lederatferd forsterker den selvinitierte dynamikken mellom selvledelse og job crafting.

### Litteraturliste

- Akkermans, J. & Tims, M. (2017). Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting. *Applied psychology*, 66(1), 168-195.  
<https://doi.org/10.1111/apps.12082>
- Antonakis, J. (2006). Leadership: What is it and how it is implicated in strategic change? *International journal of management cases*, 4-20.
- Antonakis, J. & House, R. J. (2002). An analysis of the full-range of leadership theory: The way forward. I B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Red.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (s. 3-34). JAI Press.
- Antonakis, J. & House, R. J. (2004). *On instrumental leadership: Beyond transactions and transformations*. Paper presented at the UNL Gallup Leadership Institute Summit, Omaha.
- Antonakis, J. & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership quarterly*, 25(4), 746-771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Bakker, A., Tims, M. & Derks - Theunissen, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations (New York)*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations (New York)*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *J Occup Health Psychol*, 22(3), 273-285.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2018). Multiple Levels in Job Demands-Resources Theory: Implications for Employee Well-being and Performance. I E. Diener, S. Oishi & L. Tay (Red.), *Handbook of well-being*. DEF Publishers.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *J Occup Health Psychol*, 10(2), 170-180.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of vocational behavior*, 112, 417-430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L) (Organizational Behavior and Human Decision Processes)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Free Press.
- Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1978). JOB STRESS, EMPLOYEE HEALTH, AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: A FACET ANALYSIS, MODEL, AND LITERATURE REVIEW. *Personnel psychology*, 31(4), 665-699.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02118.x>
- Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of*

*occupational and organizational psychology*, 83(2), 475-498.

<https://doi.org/10.1348/096317909X439208>

Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzeniewski, A. (2013). Job Crafting and Meaningful Work. I B.

J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Red.), *Purpose and meaning in the workplace* (s. 81-104). American Psychological Association.

Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter?

Berg, J. M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *J. Organiz. Behav*, 31(2-3), 158-186. <https://doi.org/10.1002/job.645>

*Organiz. Behav*, 31(2-3), 158-186. <https://doi.org/10.1002/job.645>

Bolger, N., Davis, A. & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived.

*Annual Review of Psychology*, 54(1), 579-616.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145030>

Boss, A. D. & Sims, H. P. (2008). Everyone fails: Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of managerial psychology*, 23(2), 135-150.

<https://doi.org/10.1108/02683940810850781>

Bowers, D. G. & Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness With a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative science quarterly*, 11(2), 238-263.

<https://doi.org/10.2307/2391247>

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

Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement.

*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.

<https://doi.org/10.1111/joop.12041>



- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Carver, C. S. & Scheier, M. (1981). *Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior*. Springer-Verlag.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1998). *On the Self-Regulation of Behavior*. Cambridge University Press.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers. *Journal of applied psychology*, 85(1), 65-74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Chammas, C. B. & Hernandez, J. M. d. C. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation & Management Review*, 16(2), 143-160. <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064>
- Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2834.2001.00231.x>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Costantini, A. & Weintraub, J. (2022). The Benefits of Being Proactive While Working Remotely: Leveraging Self-Leadership and Job Crafting to Achieve Higher Work Engagement and Task Significance. *Frontiers in Psychology*, 13, 833776-833776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833776>

- Cozby, P. C. & Bates, S. C. (2015). *Methods in behavioral research* (12th. utg.). McGraw-Hill Education.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Csikszentmihalyi, M. & Nakamura, J. (2014). The Dynamics of Intrinsic Motivation: A study of Adolescents. I M. Csikszentmihalyi (Red.), *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi* (1st 2014. utg., s. 175-197). Springer.
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M. & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19-60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of business and psychology*, 29(1), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7>
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European psychologist*, 19(4), 237-247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Bakker, A. B. & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457-469. <https://doi.org/10.1037/a0039002>
- Duval, S. & Wicklund, R. A. (1972). A theory of objective self awareness. (Social psychology)
- Eerde, v. W., Totterdell, P. & Holman, D. J. (2005). Special section on diary studies in work psychology. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(2), 151-154. <https://doi.org/10.1348/096317905X40826>

- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V. & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: a systematic review and meta-analysis. *European journal of work and organizational psychology*, 28(5), 708-722. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1634550>
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 78-91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B. & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of managerial psychology*, 33(1), 2-14. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European management journal*, 36(6), 746-756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *Am Psychol*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. & Jackson, A. P. (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. *J Pers Soc Psychol*, 84(3), 632-643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hornung, S., Rousseau, D. M. & Glaser, J. (2008). Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.655>
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215. <https://doi.org/10.1002/job.625>
- 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. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative science quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Hystad, S. W., Eid, J., Laberg, J. C. & Bartone, P. T. (2011). Psychological Hardiness Predicts Admission Into Norwegian Military Officer Schools. *Military psychology*, 23(4), 381-389. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.589333>
- Inzlicht, M., Werner, K. M., Briskin, J. L. & Roberts, B. W. (2021). Integrating Models of Self-Regulation. *Annual Review of Psychology*, 72(1), 319-345. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-061020-105721>
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (1989). MOTIVATION AND COGNITIVE-ABILITIES - AN INTEGRATIVE APTITUDE TREATMENT INTERACTION APPROACH TO

SKILL ACQUISITION. *Journal of applied psychology*, 74(4), 657-690.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.657>

Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(5), 113-128.

Kerr, S. & Slocum, J. W. (1981). Controlling the performance of people in organization. I W. Starbuck & P. Nystrom (Red.), *Handbook of organizations* (s. 116-134). Oxford University Press.

Kooij, D., Tims, M. & Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: The role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 4-15.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1209489>

Le Blanc, P. M., Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2017). How Can I Shape My Job to Suit Me Better? Job Crafting for Sustainable Employees and Organizations. I N. Chmiel, F. Fraccaroli & M. Sverke (Red.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology* (Third Edition. utg., s. 48-63). John Wiley & Sons.

Lepine, J. A., Podsakoff, N. P. & Lepine, M. A. (2005). A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance. *Academy of Management journal*, 48(5), 764-775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>

Lindsley, D. H., Brass, D. J. & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-Performing Spirals: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management review*, 20(3), 645-678.

<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080333>

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

<https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>

Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of business and psychology*, 23(1/2), 25-36. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>

MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2012). Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies. *Journal of retailing*, 88(4), 542-555. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.08.001>

Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management review*, 11(3), 585-600. <https://doi.org/10.2307/258312>

Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management review*, 5(3), 361-367. <https://doi.org/10.2307/257111>

Manz, C. C. & Sims, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams. *Administrative science quarterly*, 32(1), 106-129. <https://doi.org/10.2307/2392745>

McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1989). More Reasons to Adopt the Five-Factor Model. *The American psychologist*, 44(2), 451-452. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.2.451>

Michie, S., van Stralen, M. M. & West, R. (2011a). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(1), 42-42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>

- Michie, S., van Stralen, M. M. & West, R. (2011b). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implement Sci*, 6(1), 42-42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
- Miraglia, M., Cenciotti, R., Alessandri, G. & Borgogni, L. (2017). Translating self-efficacy in job performance over time: The role of job crafting. *Human performance*, 30(5), 254-271. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1373115>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (2010). *Mplus User's guide, v 6.1*. UCLA.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California management review*, 32(2), 77-97. <https://doi.org/10.2307/41166606>
- 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. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2010). Mastering self-leadership : empowering yourself for personal excellence.
- Nielsen, K. & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work Stress*, 26(4), 365-384. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
- Nixon, P., Harrington, M. & Parker, D. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International journal of productivity and performance management*, 61(2), 204-216. <https://doi.org/10.1108/17410401211194699>

- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C. & Zapf, D. (2010). Diary Studies in Organizational Research: An Introduction and Some Practical Recommendations. *Journal of personnel psychology*, 9(2), 79-93. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000009>
- Pallant, J. (2016). SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using IBM SPSS.
- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *J Appl Psychol*, 91(3), 636-652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Poethke, U., Klasmeier, K. N. & Diebig, M. (2021). Exploring systematic and unsystematic change of dynamic leader behaviours: a weekly diary study on the relation between instrumental leadership, stress, and health change. *European journal of work and organizational psychology*, 31(4), 537-549. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2012458>
- Rasbash, J., Steele, F., Browne, W. J. & Goldstein, H. (2020). *A User's Guide to MLwinN: Version 3.05*. Centre of Multilevel Modelling, University of Bristol.



- Redmond, S. A., Wilcox, S. L., Campbell, S., Kim, A., Finney, K., Barr, K. & Hassan, A. M. (2015). A brief introduction to the military workplace culture. *Work*, 50(1), 9-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.3233/WOR-141987>
- 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). Cambridge University Press.
- Rowold, J. (2014). Instrumental Leadership: Extending the Transformational-Transactional Leadership Paradigm. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 28(3), 367-390. <https://doi.org/10.1177/239700221402800304>
- Rowold, J., Diebig, M. & Heinitz, K. (2017). The effects of transformational and instrumental leadership on followers' levels of cortisol. *German Journal of Human Resource Management*, 31(3), 219-237. <https://doi.org/10.1177/2397002216689240>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 118-131). Psychology Press.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003). BEHAVIORAL MANAGEMENT AND TASK PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS: CONCEPTUAL BACKGROUND, META-ANALYSIS, AND TEST OF ALTERNATIVE MODELS. *Personnel psychology*, 56(1), 155-194. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x>

- Steele, C. (1988). The Psychology of Self-Affirmation: Sustaining the Integrity of the Self. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 261-303.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60229-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60229-4) Get rights and content
- Thoresen, C. E. & Mahoney, M. J. (1974). Behavioral self-control.
- Thun, S. & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress Health*, 34(4), 573-581. <https://doi.org/10.1002/smi.2818>
- Tims, M., Bakker, A. & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of managerial psychology*, 29(5), 490-507.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Tims, M., Bakker, A. & Derks - Theunissen, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.  
<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E. & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European journal of work and organizational psychology*, 25(3), 353-362. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

Wang, H.-J., Demerouti, E. & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of vocational behavior*, 100(June 2017), 185-195.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management review*, 26(2), 179-201.  
<https://doi.org/10.2307/259118>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of vocational behavior*, 74(3), 235-244.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

Xin, X., Cai, W., Zhou, W., Baroudi, S. E. & Khapova, S. N. (2020). How Can Job Crafting Be Reproduced? Examining the Trickle-Down Effect of Job Crafting from Leaders to Employees. *Int J Environ Res Public Health*, 17(3), 894.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17030894>

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership quarterly*, 10(2), 285-305.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*.

Zeijen, M., Peeters, M. C. W. & Hakanen, J. J. (2018). Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies? *Human resource management journal*, 28(2), 357-373. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12187>

## Appendiks

### Appendiks A - Alder og forsvarsgren

II	Hva er din alder?	...    År
III	Hva er din forsvarsgren?	

Spørsmålene er hentet fra det generelle spørreskjemaet. Dette ble lagt i en egen SPSS-fil for å unngå at svarene kunne knyttes kadettens individuelle kode. Spørsmålene her var på en egen side, og ble revet av før dataene ble plottet. Det var derfor ingen annen informasjon som ble etterspurt på denne siden.

### Appendiks B - Kjønn

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

Spørsmålet om kjønn er hentet fra det generelle spørreskjemaet, og ble lagt inn i samme fil som resterende av det generelle spørreskjemaet. Kadettene har også her oppgitt eget ID-nummer.

### Appendiks C - Kadettens daglige job crafting

Kadettens daglige job crafting ble målt gjennom følgende ledd. De tre første leddene måler øke personlige ressurser. De tre siste leddene måler øke utfordrende jobbkrav.

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Har jeg spurt andre kadetter, sivilt mannskap og militær stab om råd	1	2	3	4	5
Har jeg spurt andre om tilbakemelding på mine jobbprestasjoner	1	2	3	4	5
Har jeg prøvd å lære meg nye ting i utførelsen av mine arbeidsoppgaver	1	2	3	4	5
Har jeg tatt på meg ekstra arbeidsoppgaver	1	2	3	4	5
Har jeg spurt om å få mer utfordrende arbeidsoppgaver	1	2	3	4	5
Har jeg bedt om flere ansvarsområder	1	2	3	4	5

#### Appendiks D - Kadettens daglige selvledelse

Selvledelse ble målt gjennom følgende ledd. De tre første leddene måler selvobservasjon. De tre siste leddene måler selv-målsetting.

I løpet av siste vakt...	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Har jeg gjort et poeng ut av det å følge med på hvor bra jeg utfører arbeidsoppgavene mine	1	2	3	4	5
Har jeg vært bevisst på hvor godt jeg har utført ulike aktiviteter	1	2	3	4	5
Har jeg fulgt med på hvor bra jeg har gjort jobben min	1	2	3	4	5
Har jeg laget mine egne målsetninger for hva jeg skal gjøre	1	2	3	4	5
Har jeg vært bevisst på hvilke målsetninger jeg skal ha for min arbeidsinnsats	1	2	3	4	5
Har jeg jobbet mot spesifikke mål som jeg har satt meg selv	1	2	3	4	5

## Appendiks E - Daglig opplevelse av instrumentell ledelse i form av medarbeiderfasilitering

Medarbeiderfasilitering ble målt gjennom følgende ledd. De tre første leddene måler fasilitering av måloppnåelse. De tre siste leddene måler utfallsmonitorering.

I løpet av de siste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt....	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
Sørget for at den enkelte har hatt tilstrekkelig med ressurser for å nå sine mål	1	2	3	4	5
Tydeliggjort for den enkelte hva som skal til for å nå deres mål	1	2	3	4	5
Lagt til rette for at den enkelte skal nå sine mål	1	2	3	4	5
Hjulpet til med å rette opp eventuelle feil som har blitt gjort	1	2	3	4	5
Hjulpet den enkelte med å lære av sine feil	1	2	3	4	5
Gitt konstruktiv tilbakemelding i forhold til eventuelle feil som har blitt gjort	1	2	3	4	5