

**Daglig sammenheng mellom empowermentbasert ledelse og job-crafting:  
Den mulige modererende rollen av nevrotisme.**

*En kvantitativ dagbokstudie blant norske krigsskolekadetter*

**Silje Marie Bjerkeng og Sara Sæbø Bringedal**



**Masterprogram i psykologi,  
Arbeids- og organisasjonspsykologi  
ved  
UNIVERSITETET I BERGEN**

**DET PSYKOLOGISKE FAKULTET**

**VÅR 2016**



### Abstract

This quantitative diary study adds to the existing job-crafting literature by examining daily influence of empowerment leadership (autonomy and development support) on follower's job-crafting behavior ("increasing challenging job-demands" and "increasing personal resources"). We also examined whether the employees level of neuroticism can function as a moderator in this relationship. The data collection are based on a sample of cadets from Sjøkrigsskolen (N=87). Over a period of 30 days, the cadets filled out a daily questionnaire that measured fluctuating variables, such as empowerment leadership and job-crafting. They also filled out a questionnaire before the expedition, which measured more stable variables, as neuroticism. The results from the multilevel analysis shows that the cadets engage in more job-crafting behavior on days were their leader shows empowerment leadership. Furthermore, the main effect of neuroticism shows that those high on this trait will engage in less job-crafting behavior in terms of "increasing challenging job-demands". We did not find a corresponding relationship between neuroticism and "increasing personal resources". Further, the results shows that there were no interaction effect between autonomy support and neuroticism for the cadet's daily job-crafting behavior. However, such an interaction effect were present between development support and neuroticism for the cadets' daily job-crafting. This study provide important information about employees' inclination to craft their job, and about their responsiveness to leadership. Based on this, the results suggest that leaders have an important role in facilitating employees' job-crafting, and that this might be more efficient if they consider individual differences.

*Keywords:* Autonomy support, development support, "increasing challenging demands", "increasing personal resources", neuroticism, daily, diary study

### Sammendrag

Denne kvantitative dagbokstudien bidrar til den eksisterende litteraturen om job-crafting, ved å undersøke den daglige sammenhengen mellom empowermentbasert ledelse (autonomi- og utviklingsstøtte) og medarbeideres job-crafting («øke utfordrende jobbkraft» og «øke personlige ressurser»). I tillegg undersøkte vi om medarbeideres nivå av nevrotisisme kan fungere som en moderator i denne sammenhengen. Datainnsamlingen er basert på et utvalg av kadetter fra Sjøkrigsskolen (N=87). Over en periode på 30 dager fylte kadettene ut et daglig spørreskjema som målte fluktuerende variabler, slik som for eksempel empowermentbasert ledelse og job-crafting. I tillegg fylte de ut et spørreskjema før toktet, som målte mer stabile variabler, som for eksempel nevrotisisme. Resultatene fra flernivåanalysene viser at kadettene inngår i mer job-crafting på dager hvor lederen deres utøver empowermentbasert ledelse. Videre viser hovedeffekten av nevrotisisme at de som skårer høyt på dette trekket, i mindre grad vil utøve job-crafting i form av å «øke utfordrende jobbkraft». Tilsvarende forhold ble ikke funnet mellom nevrotisisme og «øke personlige ressurser». Resultatene viser videre at det ikke er en interaksjonseffekt mellom autonomistøtte og nevrotisisme for kadettens daglige job-crafting. En slik interaksjon ble derimot funnet for utviklingsstøtte og nevrotisisme. Studien gir viktig informasjon om at medarbeidere er forskjellige i sin tilbøyelighet til å crafte og i sin mottakelighet av ledelse. Med utgangspunkt i dette vitner resultatene om at ledere har en viktig rolle i å tilrettelegge for medarbeideres crafting, og at dette muligens er mest effektivt dersom de tar høyde for individuelle forskjeller.

*Nøkkelord:* Autonomistøtte, utviklingsstøtte, «øke utfordrende jobbkraft», «øke personlige ressurser», nevrotisisme, daglig, dagbokstudie

## Forord

Det er etter en lang og krevende prosess at vi med stolthet presenterer vår masteroppgave. Vi har fått gleden av å være med på denne spennende og tidvis stressende prosessen, som har gitt oss et grundig innblikk i vitenskapelig arbeid. Vi har lært utrolig mye om oss selv og hverandre som vi ikke ville vært foruten. En stor takk vil vi derfor rette til hverandre, for et fantastisk godt, morsomt, til tider irriterende og lærerikt samarbeid.

Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder Jørn Hetland for å presisere at «*Deres oppgave er å forenkle verden, ikke å gjøre den vanskeligere*». Takk Jørn, for et godt og motiverende samarbeid. Vi setter pris den positive innstillingen du har hatt og den sterke tiltroen du har gitt oss. Videre vil vi rette en stor takk til Sjøkrigsskolen for at vi fikk gleden av å være med på dette spennende forskningsprosjektet. Dette er en unik erfaring vi ikke ville vært foruten.

Til slutt vil vi takke våre kjærester, familie og venner for støtte og hjelp gjennom hele prosessen.

Bergen, 15. mai 2016

*Silje Marie Bjerkeng og Sara Sæbø Bringedal*

**Innholdsfortegnelse**

Abstract .....	ii
Sammendrag .....	iii
Forord .....	iv
Innholdsfortegnelse .....	v
Figurliste.....	vi
Tabelloversikt.....	vi
Innledning.....	1
Kvantitativ dagbokstudie.....	2
Job-crafting.....	4
Dimensjonene i job-crafting.....	8
Job-crafting som et daglig konstrukt.....	10
Empowermentbasert ledelse.....	11
Dimensjonene i empowermentbasert ledelse .....	12
Sammenhengen mellom daglig empowermentbasert ledelse og daglig job-crafting.....	15
Autonomistøtte og job-crafting. ....	16
Utviklingsstøtte og job-crafting. ....	17
Individuelle forskjeller i mottakelighet for empowermentbasert ledelse.....	19
Nevrotisisme.....	20
Nevrotisisme som mulig moderator i sammenhengen mellom daglig opplevelse av empowermentbasert ledelse og kadettenes daglige job-crafting.....	22
Empowermentbasert ledelse, «øke utfordrende jobbkrav» og nevrotisisme.....	22
Empowermentbasert ledelse, «øke personlige ressurser» og nevrotisisme.....	23
Oppsummert vil følgende hypoteser bli testet i denne studien: .....	24
Metode.....	26
Forskningsdesign.....	26
Utvalg .....	26
Etikk .....	27
Måleinstrument.....	28
Daglig job-crafting .....	28
Daglig empowermentbasert ledelse .....	28
Nevrotisisme.....	29
Analyse.....	29
Resultater.....	32
Deskriptiv Statistikk.....	32
Flernivåanalyser .....	33
«Øke utfordrende jobbkrav».....	33
«Øke personlige ressurser».....	35

Diskusjon.....	38
Oppsummering av funn .....	38
Daglige variasjoner i job-crafting.....	38
Sammenhengen mellom daglig opplevd empowermentbasert ledelse og daglig job-crafting .....	39
Nevrotisisme og daglig job-crafting.....	43
Sammenhengen mellom daglig empowermentbasert ledelse og daglig «øking av utfordrende jobbkrav»: Den modererende rollen av kadettene nevroisisme .....	45
Sammenhengen mellom daglig empowermentbasert ledelse og daglig «øking av personlige ressurser»: Den modererende rollen av kadettene nevroisisme.....	47
Metodiske betraktninger .....	50
Teoretiske implikasjoner .....	53
Praktiske implikasjoner .....	54
Fremtidig forskning.....	55
Konklusjon .....	57
Litteraturliste .....	59
Appendiks.....	70
Appendiks A – Alder og forsvarsgren.....	70
Appendiks B - Kjønn.....	70
Appendiks C – Kadettene daglige job-crafting .....	70
Appendiks D – Daglig opplevelse av empowermentbasert ledelse .....	71
Appendiks E – Nevrotisisme.....	71

### Figurliste

Figur 1. Job-crafting satt inn i JD-R modellen.....	6
Figur 2. Integrert modell for studiens hypoteser. ....	25
Figur 3. Interaksjonsplot: «Øke utfordrende jobbkrav», utviklingsstøtte og nevroisisme.....	35
Figur 4. Interaksjonsplot: «Øke personlige ressurser», utviklingsstøtte og nevroisisme.....	37

### Tabelloversikt

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og de estimerte korrelasjoner mellom studievariablene (N = 87; Måletidspunkt = 2610).....	33
Tabell 2. Flernivåestimater for prediksjon av «øke utfordrende jobbkrav».....	34
Tabell 3. Flernivåestimater for prediksjon av «øke personlige ressurser».....	36

## Innledning

Allerede på 1970-tallet anerkjente Hackman og Oldham (1976) at individer har betydning for om organisatoriske faktorer fører til effektive utfall. Forskning og teori har likevel hatt størst fokus på lederes påvirkning i å oppnå effektive utfall for organisasjoner (Grant & Ashford, 2008). I løpet av de siste 20 årene har dette endret seg, og medarbeideres proaktive atferd har fått mer oppmerksomhet innenfor organisasjonspsykologisk fagfelt. Medarbeidere er ikke bare passive mottakere av ledelse, men kan selv ta initiativ til endring og aktivt forsøke å påvirke egen jobbsituasjon. En type proaktiv jobbatferd som har fått mye oppmerksomhet er job-crafting. Job-crafting handler om å endre oppgaver eller relasjoner en jobb består av, slik at arbeidet fortsetter å være utfordrende, motiverende og helsefremmende (Demerouti, 2014). Det er foreslått at job-crafting vil kunne føre til en bedre tilpasning mellom jobb og person, og forskning har vist at job-crafting har en positiv innvirkning på blant annet jobbengasjement og jobbprestasjoner (Bakker, Tims, & Derks, 2012; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012; Tims, Bakker, & Derks, 2012).

Til tross for lovende funn, er litteraturen som angår job-crafting relativt ny og man vet lite om hva som fremmer medarbeideres crafting i organisasjoner. Det er derfor nødvendig med mer forskning om hva som kan tilrettelegge for slik atferd, og om det finnes individuelle kjennetegn som kan forklare hvorfor noen crafter mer eller mindre enn andre. Ledelse er en avgjørende faktor i ethvert arbeidsmiljø (Chiok Foong Loke, 2001), og ledere står i en unik posisjon til å tilrettelegge og åpne for at medarbeidere får rom til å utøve crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Det kan for eksempel forventes at en empowermentbasert leder, som gir medarbeidere autonomi og mulighet for utvikling, vil åpne for at medarbeidere opplever en mulighet til å craft i jobben sin. Da både ledelse og medarbeideres jobbatferd har vist seg å være kontinuerlige prosesser (se f.eks. Petrou et al.,



2012; Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks, 2015) vil denne studien undersøke potensielle sammenhenger på et daglig nivå. Det overordnede målet med denne studien er dermed å undersøke om daglig opplevd empowermentbasert ledelse gir medarbeidere bedre forutsetninger for å utøve job-crafting på et daglig nivå.

Det er imidlertid viktig å anerkjenne at det dynamiske samspillet mellom leder og medarbeider kan bli påvirket av flere faktorer. Det er for eksempel funnet at kjennetegn ved medarbeidere kan påvirke om vedkommende er mer eller mindre mottakelig for ulike former for lederatferd (Liang & Chi, 2013). Nevrotisisme er et stabilt personlighetstrekk som har en effekt for medarbeideres atferd og responser i ulike situasjoner (McCrae & Costa, 1999). Denne studien vil undersøke om nevroisisme har en hovedeffekt på job-crafting, for å på denne måten kunne avdekke individuelle forskjeller i kadettene crafting. Det siste formålet med studien er å undersøke om kadettene nivå av nevroisisme kan ha en modererende rolle i sammenhengen mellom daglig opplevd empowermentbasert ledelse og kadettene daglige job-crafting.

### **Kvantitativ dagbokstudie**

Empiriske studier har sjelden lyktes med å fange opp det dynamiske forholdet mellom leder og medarbeidere, da leders påvirkning kun har blitt målt én gang eller på flere tidspunkt med betraktelige mellomrom (Breevaart et al., 2014). For å undersøke om det finnes en sammenheng mellom daglig opplevd empowermentbasert ledelse og medarbeideres daglige job-crafting, vil denne studien benytte seg av en kvantitativ dagbokstudie som måler daglige fluktusjoner over en periode på 30 dager. Dette vil være en fordel for å fange opp det komplekse forholdet mellom leder og medarbeider, og for å øke forståelsen av viktige prosesser som skjer i en arbeidskontekst (Ohly, Sonnentag, Niessen, & Zapf, 2010). Ifølge Dalal, Bhave og Fiset (2014) finnes det betydelig forskningsmessig støtte for at en stor andel av variasjonen i medarbeideres arbeidsutførelse

kan tilskrives forskjeller innad individet. De argumenterer også for å belyse varians innad individet som et meningsfylt bidrag for å forstå den dynamiske konteksten arbeidsplassen utgjør.

Ettersom datamaterialet blir samlet inn på daglig basis og rapporteringene foregår i kort tid etter de faktiske hendelsene, tillegges fokuset mer på den faktiske prosessen i en naturlig kontekst (Breevaart et al., 2014). En annen fordel med en kvantitativ dagbokdesign er at det gir oss muligheten til å undersøke trekk på et generelt nivå, slik at mulige interaksjoner kan undersøkes på tvers av nivåer (kryssnivå interaksjoner). Ved å integrere medarbeideres jobbatferd, opplevd ledelse og medarbeideres grad av nevrotisisme, adresseres behovet for å teste mer avanserte modeller i studier av ledelse (Avolio, 2007).

Datainnsamlingen som ligger til grunn for studien er gjennomført av kadetter fra Sjøkrigsskolen som deltok på et obligatorisk seiltokt fra Bergen til New York høsten 2015. Konteksten stiller høye krav til kadettene i form av flere krevende og ulike arbeidsoppgaver, samt høy grad av sosial interaksjon. Denne konteksten gir en unik mulighet til å studere den mellommenneskelige dynamikken som oppstår mellom ledelsen og kadettene, og endringene som forekommer fra dag til dag.

Det er så vidt oss bekjent ingen andre studier som har undersøkt om det finnes en direkte sammenheng mellom ledelse og medarbeideres job-crafting. Dersom vi kan vise til en direkte sammenheng mellom disse variablene kan dette bety at ledere kan tilrettelegge for medarbeideres job-crafting. Dette til tross for at job-crafting er en atferd som ikke nødvendigvis behøver å være synlig for å være til stede (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Videre kan vi ved å inkludere personlighetstrekket nevrotisisme få mer informasjon om medarbeideres tilbøyelighet til å crafte, og deres sensitivitet til empowermentbasert

ledelse. Dette kan gi oss et bedre og mer fullstendig innblikk i den daglige interaksjonen mellom ledelse og medarbeideres job-crafting.

### **Job-crafting**

Organisasjoner møter i dag dynamiske omgivelser som krever at medarbeidere er fleksible og tilpasningsdyktige. Dette har medført økende interesse for proaktiv atferd, slik som job-crafting (se f.eks. Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

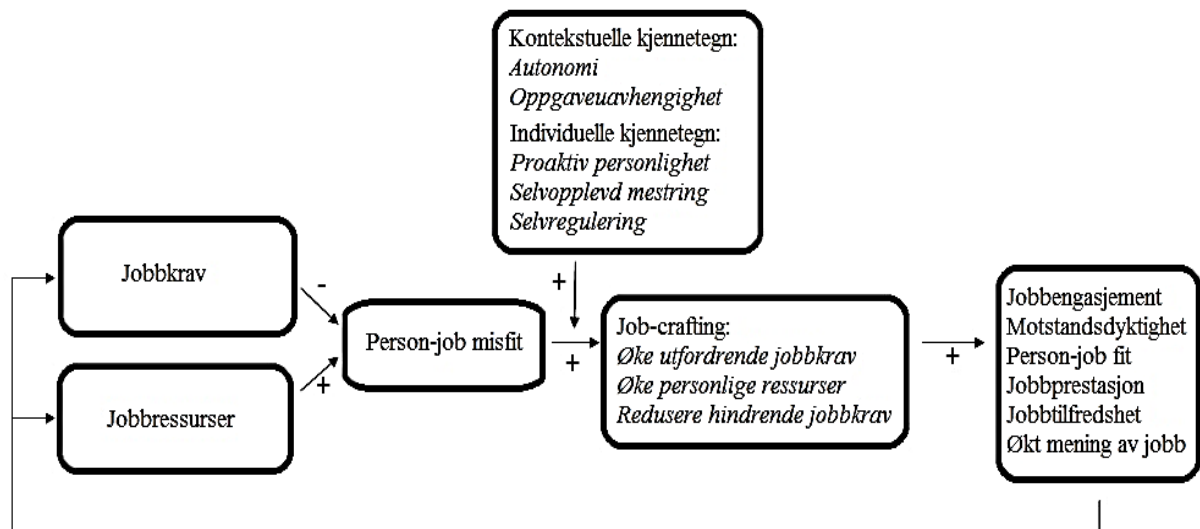
Begrepet job-crafting ble introdusert av Wrzesniewski og Dutton (2001) da de gjennom flere kvalitative studier fant at medarbeidere tilpasser jobbene sine på eget initiativ. Flere kvantitative studier har i ettertid bekreftet dette (Petrou et al., 2012; Tims, Bakker, & Derks, 2014)

Wrzesniewski og Dutton (2001) definerte job-crafting som en generell type atferd der medarbeidere gjør fysiske eller kognitive endringer i sitt arbeidsforhold. Slike endringer kan enten være oppgaverelaterte eller relasjonelle. Det handler ikke om å endre jobben i sin helhet, men om å endre visse aspekter innenfor de grensene som er satt slik at jobben passer bedre overens med individets evner og behov (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008). Det å endre oppgaverelaterte forhold kan være å endre type eller antall oppgaver. Dette kan eksempelvis være å be om mer oppgaver når man har lite å gjøre, eller mindre oppgaver dersom man har mye å gjøre. Endringer av relasjonelle forhold kan være når medarbeidere påvirker mengde eller intensitet av kontakt med for eksempel kunder eller kolleger. En tredje strategi er å gjøre kognitive endringer for å øke meningsinnholdet i jobben. Kognitive endringer kan være å se helheten av jobben man utfører, fremfor å se på enkeltoppgaver (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Det sentrale i teorien om job-crafting er at medarbeidere aktivt, og på eget initiativ, endrer oppgaver eller andre forhold uten spesifikke forhandlinger med arbeidsgiver (Tims & Bakker, 2010). Dette skiller job-crafting fra annen individuell proaktiv jobbatferd slik

som idiosynkratisk avtale (Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008) og personlig initiativ (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997). Dette betyr at de som har ledende funksjoner i en organisasjon ikke trenger å være klar over at medarbeiderne crafter jobben sin. Et annet forhold som skiller job-crafting fra andre former for proaktiv jobbatferd, er at job-crafting ikke nødvendigvis er fordelaktig for organisasjonen arbeidstakeren jobber for (Berg et al., 2008). Dette kan eksempelvis være fordi medarbeideren crafter langt utenfor sin arbeidsbeskrivelse og neglisjerer oppgavene han eller hun har fått tildelt. Job-crafting er likevel 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.

I senere tid har Tims og Bakker (2010) introdusert en videreutvikling av job-crafting basert på «Job demands-resources» (JD-R) modellen. Den tidligere konseptualiseringen av job-crafting ble kritisert for å være *for* generell, samtidig som den begrenset job-crafting til å dreie seg om spesifikke endringer i arbeidsoppgaver, relasjoner på jobben og kognisjoner vedrørende jobben (Tims et al., 2012). Studier viser dessuten at flere atferder enn de Wrzesniewski og Dutton (2001) inkluderte i sin definisjon kan anses som job-crafting. Petrou et al., (2012) og Lyons (2008) viser blant annet at medarbeidere aktivt ber om tilbakemeldinger, sosial støtte og utøver selv-initiert oppgaveutvikling. Dette innebærer at job-crafting kan være mer enn å endre type eller antall oppgaver og relasjonelle forhold. I tillegg inkluderer konseptualiseringen til Tims og Bakker (2010) ikke kognitiv crafting. Dette rasjonaliserer de med at kognitiv crafting handler mer om å passivt tilpasse seg jobbsituasjonen, og mindre om å endre den proaktivt (Tims & Bakker, 2010). Denne oppgaven vil benytte konseptualiseringen av job-crafting ut fra JD-R modellen.



Figur 1. Job-crafting satt inn i JD-R modellen

Tanken bak JD-R modellen er at krav og ressurser bør være i balanse for å forhindre negative konsekvenser som utbrenthet og fravær, samt å bidra til høyere grad av motivasjon og jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2007). Med utgangspunkt i JD-R modellen for job-crafting fokuseres det på hvilke jobbkjennetegn medarbeidere endrer basert på jobbressurser og jobbkraav (Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015), ut fra personlige evner og behov (Tims & Bakker, 2010). Jobbressurser handler om fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter som kan stimulere vekst og utvikling (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) Noen eksempler på jobbressurser kan være sosial støtte, tilbakemelding eller veiledning, fra både kolleger og leder. Jobbkraav handler på sin side om fysiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved arbeidet som krever fysisk og mental innsats. Noen eksempler på jobbkraav er tidspress, mange arbeidsoppgaver og skiftarbeid (Demerouti, Bakker & Nachreiner et al., 2001). Jobbkraav kan relateres til en rekke negative utfall som helseplager, stress og utbrenthet (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001), men også positive utfall som jobbengasjement (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Årsaken til at jobbkraav både kan ha negativ og positiv innvirkning på medarbeidere, er fordi kravene kan oppleves som

enten en hindring eller som en utfordring. Forskning har vist at opplevelsen av jobbkraav som utfordringer er positivt relatert til jobbtillfredshet, mens opplevelsen av jobbkraav som hindringer er negativt relatert til jobbtillfredshet (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). Eppersom jobbkraav kan være knyttet til ulike utfall er det viktig å skille mellom jobbkraav som fremmer vekst og jobbkraav som hindrer vekst.

Ifølge JD-R modellen for job-crafting kan både medarbeideres individuelle kjennetegn og organisasjonens kontekstuelle kjennetegn påvirke om medarbeidere utøver job-crafting (Tims & Bakker, 2010). De individuelle faktorene Tims og Bakker (2010) trekker frem som mulige forløpere er proaktiv personlighet, selvopplevd mestring og regulatorisk fokus. Det som går igjen i litteraturen er at individer med en proaktiv personlighet, og som er opptatt av vekst og utvikling, er de som vil utøve job-crafting (Bipp & Demerouti, 2015; Lyons, 2008; Niessen, Weseler, & Kostova, 2016). Tims og Bakker (2010) postulerer at medarbeidere som har en proaktiv personlighet oftere tar initiativ til endringer i jobben og er mer utholdende i endringsprosesser, enn individer som ikke har slik proaktiv personlighet.

En kontekstuell faktor Tims og Bakker (2010) hevder vil spille en viktig rolle for job-crafting er opplevelsen av autonomi, noe studier også har vist er gjeldende for annen proaktiv jobbatferd (Den Hartog & Belschak, 2012). Autonomi kan bli forklart som i hvilken grad en jobb gir den enkelte frihet til å planlegge arbeidet, ta del i beslutninger, og velge metoder for å utføre arbeidet (Hackman & Oldham, 1976). Dette stemmer overens med tanken til Wrzesniewski og Dutton (2001), som hevder at medarbeidere må føle at de har frihet og mulighet for å utøve job-crafting. Medarbeidere som ikke opplever frihet og har få muligheter i jobben, vil sannsynligvis sjeldnere utøve job-crafting (Tims & Bakker, 2010). Det er tenkelig at ledelse vil fungere som en kontekstuell faktor, fordi ledere står i en unik posisjon til å tilrettelegge for medarbeideres daglige crafting.

### Dimensjonene i job-crafting

Medarbeidere kan på bakgrunn av JD-R modellen crafte jobben sin på tre måter: ved 1) å «øke utfordrende jobbkraav», 2) å «øke personlige ressurser» (strukturelle og relasjonelle) og 3) å «reduere hindrende jobbkraav» (Tims & Bakker, 2010).

Det å «øke utfordrende jobbkraav» handler om at medarbeidere kan endre arbeidet sitt når de opplever at de ikke får mulighet til å bruke sine evner og ressurser i tilstrekkelig grad (Tims & Bakker, 2010). Dette kan for eksempel være å ta på seg flere oppgaver eller å be om mer utfordrende arbeidsoppgaver (Tims & Bakker, 2010). Det er tenkelig at slik atferd vil variere alt etter hvilke forutsetninger man har på ulike dager, ettersom job-crafting er en kontinuerlig prosess som varierer fra dag til dag (Berg et al., 2008; Petrou et al., 2012). Dersom man én dag er motivert og har mulighet til å crafte ved at leder tilrettelegger for dette, er det større sjanse for å gjøre jobbkraav mer utfordrende, enn dersom en har en dårlig dag, er umotivert, og leder holder strenge tøylar. Utfordrende jobbkraav representerer krav som er rettet mot måloppnåelse og arbeidsmotivasjon (Cavanaugh et al., 2000). Det er forventet at medarbeidere bare vil søke mer utfordrende jobbkraav når de har nok ressurser tilgjengelig (Tims & Bakker, 2010).

Den andre dimensjonen i job-crafting, «øke personlige ressurser», handler om å aktivt endre aspekter som inngår i selve jobben (strukturelle ressurser), samt spesifikke forhold som faller utenfor selve jobben (relasjonelle ressurser) (Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012). Forskning har vist at det å «øke personlige ressurser» forbedrer medarbeideres oppgaveprestasjoner (Tims et al., 2012). Det å øke strukturelle ressurser viser til atferd som øker mulighetene for læring, autonomi, utvikling, bruk av egne evner og å kunne ta ansvar for arbeidet man gjør (Tims et al., 2012). Et eksempel på dette kan være en kadett som i løpet av en vakt oppdager en ny og bedre måte å utføre en oppgave på. Videre kan kadettene øke sine relasjonelle ressurser ved å be om råd, sosial støtte og

tilbakemeldinger fra sine team-medlemmer eller fra leder. Dette kan gjøres for å håndtere en vanskelig dag, for å få inspirasjon til å jobbe, eller for å øke sosiale interaksjoner. I likhet med Petrou et al., (2012), vil vi i denne oppgaven anvende øke relasjonelle ressurser og øke strukturelle ressurser som én variabel, altså «øke personlige ressurser».

Den siste dimensjonen i job-crafting er å «reducere hindrende jobbkraav». Denne atferden vil være noe medarbeidere utøver dersom de opplever at jobbkraav i løpet av en dag overgår deres evner og ressurser (Tims & Bakker, 2010). I motsetning til jobbkraav som oppleves som utfordringer, er dette jobbkraav som hindrer medarbeidere i å nå deres mål (Tims & Bakker, 2010). Det kan for eksempel være at en kadett forsøker å gjøre arbeidet mindre emosjonelt eller mentalt belastende ved å be teamet om hjelp med en oppgave, eller ved å redusere interaksjoner med krevende team-medlemmer (Tims & Bakker, 2010).

I denne studien vil det bli fokusert på de to første dimensjonene, «øke utfordrende jobbkraav» og «øke personlige ressurser». Dette gjør vi fordi vi ønsker å fokusere på de dimensjonene som har vist seg å ha positive konsekvenser for både medarbeidere og organisasjoner (Bakker et al., 2012; Petrou et al., 2012; Tims et al., 2012). Petrou et al., (2015) hevder at å redusere hindrende jobbkraav kan fungere som en kortsiktig løsning dersom man opplever mye stress, men at det kan ha en negativ effekt på lang sikt. Dette er fordi det kan være positivt å redusere kravene sine over en kort periode, men dersom dette blir en vane kan det på lang sikt ha negativ effekt for både organisasjonen og individet. Det å redusere hindrende jobbkraav som en type job-crafting atferd er videre ikke studert like grundig som de andre dimensjonene, og det er gjort tvetydige og motstridende funn når den er blitt undersøkt (Petrou et al., 2015). Det er eksempelvis funnet at å «reducere hindrende jobbkraav» ikke er relatert til prestasjoner, men også at team som reduserer sine jobbkraav rapporterer lavere team-prestasjoner (Tims, Bakker, & Derks, 2013). Videre er



det også funnet at å «reduere hindrende jobbkraav» ikke er relatert til utbrenthet (Tims et al., 2013), mens en annen studie viser at denne atferden er positivt relatert til utmattelse (Petrou et al., 2015). Ut fra disse eksemplene kan det se ut til at det trengs mer forskning angående denne job-crafting atferden for å finne ut hva det faktisk innebærer, både for individet og organisasjonen.

De to dimensjonene, «øke utfordrende jobbkraav» og «øke personlige ressurser», beskriver spesifikke aspekter ved en jobb som kadettene kan endre for å forbedre deres daglige arbeidsforhold (Petrou et al., 2015). Kadettene kan på denne måten oppnå en bedre daglig tilpasning og balanse mellom personlige behov, tilgjengelige ressurser, og i forhold til kravene de møter.

### **Job-crafting som et daglig konstrukt**

I modellen for job-crafting satt inn i et JD-R perspektiv, finnes det en tilbakekoblingsmekanisme som innebærer at de positive utfallene av job-crafting kan påvirke nivå av jobbkraav og jobbressurser (Tims & Bakker, 2010). Dette betyr at job-crafting er et dynamisk fenomen som kan endre seg fra dag til dag (Berg et al., 2008). For eksempel, dersom en kadett i løpet av en dag blir usikker på egen innsats i arbeidet med en krevende oppgave kan kadetten spørre teamet sitt om tilbakemeldinger, og dermed øke sine personlige ressurser. Dette kan føre til at kadetten blir mer motivert til å jobbe med oppgaven, og at utfallet blir høyere motivasjon. I tillegg kan den økte motivasjonen, som følge av interaksjonen med teamet, føre til en bedre opplevelse av sosial støtte (jobbressurs) som igjen bidrar til at kadetten trives bedre med jobben sin. Utfallene av ens job-crafting én dag kan altså påvirke opplevelsen av jobbkraav og jobbressurser en annen dag. Dette kan resultere i at man crafter annerledes, noe som betyr at man crafter ut fra andre forutsetninger enn det man først gjorde. Ut fra eksemplet ser man at komponentene i modellen gjensidig blir påvirket av hverandre. I tråd med det ovenfor viser en kvantitativ

dagbokstudie at medarbeideres job-crafting fluktuerer på daglig basis (Petrou et al., 2012), noe som betyr at job-crafting faktisk er en kontinuerlig prosess som skjer fra dag til dag. Dette innebærer altså at hvor mye en crafter jobben sin kan variere på en daglig basis.

Ved å undersøke organisasjonsatferd på en daglig basis kan man lettere undersøke variasjoner som skjer innad individet fra dag til dag. Sonnentag (2003) hevder at årsaken til at proaktiv jobbatferd varierer kommer av faktorer knyttet til arbeidsplassen.

Dagbokdesign kan her bidra til å avdekke kontekstuelle faktorer som fremmer og hemmer proaktiv jobbatferd (Fritz & Sonnentag, 2007). Studier viser videre at proaktiv jobbatferd *aktiveres* av karakteristika ved arbeidsplassen, og at atferden vil variere som følge av disse kontekstuelle faktorene (Ohly & Fritz, 2010). For eksempel er det ikke sikkert at leder alltid er tilgjengelig som en relasjonell ressurs, noe som kan påvirke i hvilken grad medarbeidere går til leder for tilbakemeldinger og sosial støtte.

### **Empowermentbasert ledelse**

Ledere er viktige nøkkelpersoner for organisasjoners suksess og medarbeideres trivsel og prestasjoner (Chiok Foong Loke, 2001). Det kan sies at lederes sentrale oppgave er å motivere medarbeidere til innsats og sørge for at arbeidet blir koordinert, organisert og utført slik at organisasjonen når sine mål (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ledere har med andre ord en sentral rolle i å skape prestasjoner, trivsel og motivasjon blant sine medarbeidere. En relativt ny tilnærming innenfor ledelsesteorier er empowermentbasert ledelse, som er distinkt forskjellig fra andre ledelsestilnærminger som for eksempel dirigerende ledelse (Pearce et al., 2003). Dette er fordi empowermentbasert ledelse handler om å gi fra seg makt, fremfor å ha makt over medarbeiderne (Amundsen & Martinsen, 2014). Empowermentbasert ledelse innebærer å lære medarbeidere til å lede seg selv ved bruk av autonomi- og utviklingsstøtte. Amundsen og Martinsen (2014) hevder at dimensjonene innenfor empowermentbasert ledelse kan relateres til de basale psykologiske

behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet, og at empowermentbasert ledelse fremmer en indre motivasjon som er nødvendig for å tilfredsstille disse behovene.

Empowermentbasert ledelse har i hovedsak blitt studert fra to perspektiver. Det første perspektivet fokuserer på leders atferd, mer spesifikt atferd som innebærer å dele makt og fremme autonomi, og å legge til rette for læring og utvikling. Det andre perspektivet er rettet mot medarbeideres respons til empowermentbasert ledelse, ved å se på i hvilken grad denne ledelsesformen har påvirkning på medarbeideres motivasjon og atferd (Kirkman & Rosen, 1999). Denne studien tar utgangspunkt i begge perspektivene ved å fokusere på spesifikk atferd ved empowermentbasert ledelse, samt medarbeideres respons i form av job-crafting. Vi antar at denne ledelsesformen vil ha betydning for kadettene opplevelse av autonomi, makt og utvikling, som igjen vil påvirke i hvilken grad kadettene opplever å ha frihet og mulighet til å crafte jobben sin. Det unike med denne studien er at vi undersøker fluktuasjoner både i job-crafting og empowermentbasert ledelse på en daglig basis. Breevaart et al., (2015) hevder at ledere som utøver transformasjonsledelse vil kunne opptre forskjellig på ulike dager, da både kontekstuelle og individuelle faktorer vil påvirke leders atferd på ulike dager. Vi antar at dette på samme måte vil være gjeldende for empowermentbasert ledelse. Dette vil eksempelvis føre til at leder enkelte dager utøver mer autonomistøtte enn andre dager.

### **Dimensjonene i empowermentbasert ledelse**

Konseptualiseringen av empowermentbasert ledelse kan ifølge Amundsen og Martinsen (2014) deles inn i autonomi- og utviklingsstøtte, hvor ulik atferd inkluderes og anses som viktige for å fremme empowerment.

*Autonomistøtte.* Denne dimensjonen handler om at leder gir medarbeidere frihet og mulighet til å forme egen arbeidsdag. Dette kan være ved å oppmuntre medarbeidere til å ta initiativ, dele formell makt, eller å gi medarbeidere støtte. Ledere som gir medarbeidere

autonomi er assosiert med en rekke positive utfall, slik som økt oppgavemotivasjon, psykologisk tilpasningsevne og prestasjonsevaluering (Baard, Deci, & Ryan, 2004).

Innenfor dimensjonen autonomistøtte skilles det mellom begrepene *maktdeling* og *motivasjonsstøtte*.

*Maktdeling* er en viktig forutsetning for at medarbeidere skal oppleve høyere grad av autonomi (Burke, 1986). Amundsen og Martinsen (2014) mener at det å dele formell makt er en avgjørende atferd i empowermentbasert ledelse, som kan føre til at medarbeidere opplever høyere grad av empowerment og autonomi. Dersom kadettene opplever ansvar for, og kontroll over sine arbeidsoppgaver, kan det tenkes at de vil erfare større frihet i sin jobbsituasjon. Kanter (1977) hevder at ledere som involverer medarbeidere i beslutningsprosesser kan skape mer informasjonsdeling som igjen kan ha en positiv effekt for medarbeideres opplevelse av makt, og dermed også autonomi. God informasjonsdeling om mål og arbeidsoppgaver kan lede til at medarbeidere føler at de er betydningsfulle for organisasjonen (Conger & Kanungo, 1988). Det kan antas at empowermentbasert ledelse vil gi kadettene mer rom til å handle og gjøre endringer i egne arbeidsroller. Dette kan bidra til å gi kadettene høyere grad av fleksibilitet, motivasjon og selvstendighet, men likeså gi leder mer frihet til å jobbe med andre ting. I tillegg til å dele formell makt, kan det å dele sosiale støtte med medarbeiderne også føre til høyere motivasjon og autonomi.

Ifølge Amundsen og Martinsen (2014) vil *motivasjonsstøtte* være avgjørende for at medarbeidere skal oppleve høyere grad av autonomi og empowerment. Thomas og Velthouse (1990) hevder at empowerment handler om å gi energi, og derfor bør empowermentbaserte ledere ha fokus på å dele støtte i like stor grad som å dele formelle ansvarsområder og makt (Amundsen & Martinsen, 2014). Litteraturen beskriver en rekke atferd relatert til superledelse, herunder å oppmuntre medarbeidere til å ta initiativ, fatte

beslutninger og utøve selvledelse (Manz & Sims, 2001), som er positive for å skape motivasjon. Slik atferd inkluderer også Amundsen og Martinsen (2014) i sin konseptualisering av empowermentbasert ledelse, da dette kan føre til at medarbeidere blir motivert til å arbeide autonomt. For eksempel kan en empowermentbasert leder som utøver motivasjonsstøtte ved å oppmuntre medarbeidere til å ta initiativ og sette klare mål, bidra til høyere grad av autonomi (Amundsen & Martinsen, 2014). Annen atferd som er relatert til motivasjonsstøtte er å skape et inspirerende arbeidsmiljø med klare mål (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012).

*Utviklingsstøtte.* Den andre dimensjonen av empowermentbasert ledelse dreier seg om at leder støtter et utviklingsfokus ved å fremme læring, oppmuntre og veilede medarbeiderne. Ledere som fremgår som en god rollemodell vil kunne ha betydning for medarbeideres lærings- og utviklingsfokus. Studier viser at det å være en god rollemodell er viktig for å øke selvledelse og annen ønsket atferd blant organisasjonens medarbeidere (Manz & Sims, 1991). Modellæring er også viktig i henhold til dette, da medarbeidere kan lære og utvikle seg selv ved å observere leders atferd (Sims Jr & Lorenzi, 1992). Dette er i tråd med Bandura (1986) sin sosial-kognitive læringsteori, hvor modellæring står sentralt. Empowermentbasert ledelse kan ved å vise forpliktelse og engasjement til egne og medarbeideres arbeidsoppgaver, bidra til at medarbeidere gjenspeiler slik atferd, som videre fører til utvikling og læring.

Conger og Kanungo (1988) hevder at det å føle empowerment innebærer at en føler seg kompetent og selvsikker til å handle i tråd med sine ferdigheter. Med andre ord vil en empowermentbasert leder være et viktig verktøy for å bidra til å skape en opplevelse av empowerment, og da muligens også kompetanse, læring og utvikling. Forskning viser i tillegg at coaching er en viktig lederatferd for skape utvikling blant medarbeidere (Redshaw, 2000). Denne type atferd handler om å være en rollemodell, oppmuntre, veilede

og støtte sine medarbeidere. Dette kan dermed også kategoriseres som en viktig atferd i utviklingsstøtte, da dette kan føre til læring og utvikling blant medarbeidere (Amundsen & Martinsen, 2014).

Oppsummert kan man si at empowermentbasert ledelse handler om gi medarbeidere frihet og mulighet, ved å dele makt og motivasjonsstøtte gjennom autonomistøtte, og å tilrettelegge for og skape atferd relatert til læring og utvikling gjennom utviklingsstøtte (Amundsen & Martinsen, 2014).

### **Sammenhengen mellom daglig empowermentbasert ledelse og daglig job-crafting**

Tidligere studier av job-crafting har hatt fokus på utfallsmål og jobberelaterte holdninger som jobbtilfredshet, utbrenthet og jobbengasjement (Bakker et al., 2012; Nielsen & Abildgaard, 2012), og mindre fokus på potensielle forløpere. Et litteratursøk fant ingen studier som har sett på ledelsesformer og job-crafting, eller på den spesifikke sammenhengen mellom empowermentbasert ledelse og job-crafting. Ny forskning har likevel bidratt til mer forståelse av hvordan ledere kan påvirke medarbeideres job-crafting. Dette ved å vise til at lederes preferanser er med på å forme lederatferd, som igjen vil skape en arbeidskontekst som enten åpner for eller begrenser medarbeideres job-crafting (Solberg & Wong, 2016). Tims og Bakker (2010) hevder karakteristika ved organisasjonen kan påvirke om medarbeidere vil crafte jobben sin eller ikke, og at ressurser medarbeiderne har tilgjengelig vil kunne fremme job-crafting. Ettersom empowermentbasert ledelse kan fremme autonomi og utvikling vil denne ledelsesformen betegnes som en ressurs. I tråd med JD-R modellen for job-crafting kan det dermed forventes at på dager hvor leder utøver autonomi- og utviklingsstøtte kan dette åpne for at kadettene i større grad crafter jobben sin i form av å «øke utfordrende jobbkrav» og «øke personlige ressurser».

**Autonomistøtte og job-crafting.** Empowermentbasert ledelse legger gjennom autonomistøtte til rette for medarbeideres opplevelse av frihet og ansvar for egne arbeidsoppgaver (Amundsen & Martinsen, 2014). «Øke utfordrende jobbkrav» handler om å ta på seg flere arbeidsoppgaver eller å be om mer utfordrende arbeidsoppgaver når man opplever at ens ressurser og evner ikke blir brukt i tilstrekkelig grad. Studier viser at ledere som gir medarbeidere autonomi er tilknyttet større grad av oppgavemotivasjon (Baard et al., 2004). Med økt oppgavemotivasjon, i tillegg til en opplevelse av autonomi, kan det tenkes at kadettene i større grad ønsker å ta på seg mer utfordrende arbeidsoppgaver.

Autonomi er tilknyttet medarbeideres opplevelse av jobbkrav, nærmere bestemt om jobbkrav oppleves som en utfordring eller som en hindring (Van Yperen & Hagedoorn, 2003). Det kan tenkes at kadettene gjennom autonomistøtte i større grad vil oppleve de mange jobbkravene de har på toktet som utfordringer heller enn hindringer. Ettersom en må ha nok ressurser tilgjengelig for å «øke utfordrende jobbkrav», er det tenkelig at kadettene på dager hvor de opplever frihet, makt og ansvar gjennom autonomistøtte, har nok ressurser til å gjøre sine jobbkrav mer utfordrende.

I en studie av Petrou et al (2012) ble det funnet at på dager hvor medarbeidere opplever autonomi vil de øke sine personlige ressurser. Det er foreslått at medarbeideres crafting vil øke når de opplever å ha autonomi til å selv finne løsninger på arbeidsoppgavene sine (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Gjennom autonomistøtte deler ledere sosial støtte ved å blant annet oppmuntre medarbeidere til å ta initiativ (Amundsen & Martinsen, 2014). Dette kan bidra til at kadettene opplever en mulighet til å tilegne seg nye ferdigheter, og at det føles trygt å be om tilbakemeldinger på oppgaver eller om sosial støtte fra leder. Autonomi er dessuten et element som kan være med på å skape et godt læringsklima (Hetland, Skogstad, Hetland, & Mikkelsen, 2011). Forskning har videre vist at lederstøtte kan øke medarbeideres job-crafting (van Dam, Nikolova, & van Ruysseveldt,

2013). Dersom kadettene opplever at deres leder er åpen for at de tilpasser jobben etter egne behov for å nå sine mål, vil det være lettere å crafte jobben sin både ved å «øke utfordrende jobbkrav» og å «øke personlige ressurser». Det vil være vanskeligere å ta initiativ til læring og be om sosial støtte dersom man er redd for sanksjoner for å ha tatt seg friheten til dette. Den foreliggende studien vil derfor undersøke hvorvidt kadettene på dager hvor de opplever autonomistøtte vil øke sine utfordrende jobbkrav og sine personlige ressurser. Dette leder oss til følgende hypotese:

H1: Daglig empowermentbasert ledelse i form av autonomistøtte er positivt relatert til kadettens daglige job-crafting i form av å a) «øke utfordrende jobbkrav» og b) «øke personlige ressurser».

**Utviklingsstøtte og job-crafting.** Gjennom utviklingsstøtte kan medarbeiderne oppleve at de har mulighet til å utvikle seg og lære, og dermed at de har rom for å crafte. Petrou et al. (2012) fant i sin studie at det å «øke utfordrende jobbkrav» var knyttet til aktiv læring, noe som stemmer overens med Karasek (1979) sin hypotese om at et aktivt arbeidsmiljø vil fasilitere for læring og utvikling. Et slikt arbeidsmiljø kan bidra til å vekke motivasjon og drivkraft, samt bidra til effektivitet (Karasek et al., 1998). Med fokus på læring og utvikling kan utviklingsstøtte bidra til et aktivt arbeidsmiljø, og med dette tilrettelegge for at kadettene gjør sine jobbkrav mer utfordrende.

Med utgangspunkt i sosial læringsteori (Bandura, 1986), er det tenkelig at kadettene vil speile eller imitere lederens engasjerte atferd, og dermed utøve lignende engasjement i arbeidet. Det at kadettene vil imitere leders engasjerte atferd samsvarer også med et «attraction-selection-attrition» (ASA) rammeverk, som fremmer antakelsen om at individer vil justere sin atferd for å tilpasse seg arbeidsmiljøet (Schneider, 1975). Siden empowermentbasert ledelse gjennom utviklingsstøtte fremmer et utviklings- og læringsfokus er det rimelig å anta at kadettene vil utvise lignende atferd for å tilpasse seg



sitt arbeidsmiljø i tråd med et ASA-rammeverk. Ved å gi rom for utvikling og læring, samtidig som de veileder sine medarbeidere og er en god rollemodell, er det tenkelig at kadettene vil bli motivert til å utfordre seg selv.

Tidligere forskning har vist at det er en sammenheng mellom aktiv atferd og det å «øke personlige ressurser» slik som for eksempel tilbakemeldinger (Dollard & Winefield, 1998). En leder som utøver utviklingsstøtte vil sannsynligvis vekke en interesse blant sine underordnede for å lære og utvikle seg. Dette vil igjen kunne påvirke kadettene til å be om tilbakemeldinger og på denne måten utvikle seg ved å finne nye måter å utføre oppgavene sine på. Gjennom oppmuntring og veiledning utviser leder at han eller hun bryr seg om sine medarbeidere, noe som vil kunne føre til en opplevd trygghet om mulighet for å oppsøke personlige ressurser. Det at utviklingsstøtte er relatert til å være en god rollemodell kan gi grobunn for at kadettene opplever et tillitsforhold til leder, og at det dermed er mer sannsynlig at de vil be om sosial støtte fra leder. Denne studien vil, basert på argumentasjonen ovenfor, undersøke hvorvidt kadettene på dager hvor de opplever utviklingsstøtte vil øke sine utfordrende jobbkrav og sine personlige ressurser. Dette leder oss til neste hypotese:

H2: Daglig empowermentbasert ledelse i form av utviklingsstøtte er positivt relatert til medarbeideres daglige job-crafting i form av a) «øke utfordrende jobbkrav» og b) «øke personlige ressurser».

Avolio (2007) etterlyste at flere studier som handler om ledelse bør inkludere kjennetegn ved leder, medarbeider og/eller situasjon for å få bedre innsikt i dette komplekse forholdet. I ettertid har det blitt gjort en rekke studier som ser på forholdet mellom leders og medarbeideres atferd i slike komplekse sammenhenger (Breevaart et al., 2014; Breevaart et al., 2015; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2016). Det er med andre ord

ikke bare ledelse alene som kan forklare medarbeideres job-crafting, derfor må man derfor inkludere andre faktorer for å avdekke mer fullstendige sammenhenger.

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

Forskning viser at enkelte individer er mer mottakelig for bestemte typer lederatferd enn andre (Liang & Chi, 2012). Det kan tenkes at empowermentbasert ledelse ikke alltid er like positivt for alle medarbeidere, ettersom individuelle forskjeller ved den enkelte gjør dem mer eller mindre sensitive for denne ledelsesformen. Enkelte individer kan eksempelvis ha behov for en leder som er mer dirigerende enn det empowermentbaserte ledere er (Yukl & Mahsud, 2010). Videre kan noen individer ha større behov utvikle seg, mens andre er mer interessert i stabilitet og sikkerhet i sitt arbeidsforhold. Av den grunn kan det antas at disse individene foretrekker ulike former for ledelse.

Med utgangspunkt i teorien om likhetstiltrekning (Byrne, 1971), kan det tenkes at medarbeidere har en tendens til å responderer positivt til ledere som er lik en selv. Ettersom empowermentbasert ledelse gir rom for selvbestemmelse og utvikling, er det tenkelig at dette vil samsvare med individer som har en proaktiv personlighet. I motsetning kan det tenkes at nevrotisisme ikke vil samsvare med trekkene til en empowermentbasert leder. Felfe og Schyns (2006) viser i samsvar med dette at medarbeidere som skårer høyt på nevrotisisme er negativt korrelert med deres persepsjon av transformasjonsledelse. De argumenterer for dette ved å vise til at transformasjonsledere er emosjonelt stabile, altså at de skårer lavt på nevrotisisme. I tillegg fremmer de at nevrotisisme innebærer lavere selvsikkerhet og høyere angst, og at dette vil kunne føre til unngåelse og tilbaketrekning i møte med en transformerende leder (Felfe & Schyns, 2006). Dette kan også tenkes å være gjeldende for nevrotiske individer i møte med en empowermentbasert leder. Vi ønsker derfor å undersøke om nevrotisisme kan moderere den potensielt positive sammenhengen

mellom empowermentbasert ledelse og medarbeideres job-crafting på et daglig nivå. I tillegg ønsker vi å teste den direkte sammenhengen mellom nevrotisisme og job-crafting, for å undersøke forholdet mellom stabile trekk og fluktuerende variabler.

**Nevrotisisme.** Det er kjent at personlighet kan legge føringer for hvordan mennesker responderer på det som skjer i ens arbeidsmiljø. For eksempel kan individer med lav emosjonell stabilitet oppleve et stort arbeidspress eller vanskelige arbeidsoppgaver som hindringer, mens individer med høy emosjonell stabilitet kan se på de samme kravene som utfordringer (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Tims og Bakker (2010) har også foreslått at individuelle kjennetegn kan ha sammenheng med i hvilken grad medarbeidere crafter jobben sin.

Nevrotisisme er et av de fem personlighetstrekkene som McCrae og Costa (1987) inkluderer i sin femfaktormodell for personlighet. Femfaktormodellen definerer de ulike personlighetstrekkene som generelle tendenser vi er født med, og som gradvis utvikler seg til et stabilt nivå i voksen alder (McCrae & Costa, 1987). Nevrotisisme blir beskrevet som en predisposisjon for å oppleve negative emosjoner. Mennesker som skårer høyt på dette trekket har en tendens til å oppleve høyere frekvens og høyere intensitet av negative emosjoner, enn individer som skårer lavt på dette trekket (Hervas & Vazquez, 2011; McCrae & Costa, 1987). Ifølge McCrae (1990) vil individer som skårer lavt på nevrotisisme bli betegnet som emosjonelt stabile, lite emosjonelt reaktive og rolige i respons til ulike faktorer. I motsetning til dette vil individer som skårer høyt på nevrotisisme være mer tilbøyelige til å utvikle depressive tanker og bekymre seg uten at trusler eller sjanser for personlig tap er til stede (McCrae, 1990).

Det er foreslått at femfaktormodellen kan bli sett på som et teoretisk rammeverk for sammenhengen mellom personlighetstrekk og verdier på jobben, som for eksempel holdninger eller preferanser for visse typer jobbkarakteristika (Bipp & Demerouti, 2015).

Individer som skårer høyt på nevrotisisme er tilbøyelig til å søke etter jobber som fremmer ytre jobbfaktorer i form av eksempelvis høyere lønn, i større grad enn hva som er tilfellet for emosjonelt stabile personer (Furnham, Forde, & Ferrari, 1999). Nevrotiske individer vil også være mer opptatt av å få tilfredsstilt sine behov for sikkerhet og stabilitet i arbeidsforholdet for å unngå jobb-utilfredshet (Furnham et al., 1999). Det er derfor tenkelig at nevrotiske individer i mindre grad enn de som skårer lavt på dette trekket, vil utøve job-crafting i form av å «øke utfordrende jobbkraav» og «øke personlige ressurser». En metastudie av Colquitt og Simmering (1998) viser i tillegg at angst har en negativ sammenheng med motivasjon for å lære nye ting. Siden nevrotiske individer opplever mer angst enn de som skårer lavt på dette trekket (McCrae, 1990), er det tenkelig at de i mindre grad vil ønske å lære seg nye ferdigheter. Studier viser også at proaktiv personlighet er negativt relatert til nevrotisisme (Crant & Bateman, 2000; Major, Turner, & Fletcher, 2006).

Kjernen av job-crafting handler om endringer medarbeidere selv gjør for å tilpasse jobben til egne behov, mål og preferanser (Berg et al., 2008). Det er av den grunn forventet at personlighetstrekk vil kunne påvirke denne jobbatferden (Bipp & Demerouti, 2015; Tims & Bakker, 2010). Forskning har gitt empirisk innsikt i dette forholdet (se f.eks. Lyons, 2008; Bipp & Demerouti, 2015; Bakker et al., 2012; Tims et al., 2012; Petrou et al., 2016), men for det meste i henhold til trekk som er forventet å ha en positiv effekt. Ettersom forskning i mindre grad har gitt empirisk innsikt i trekk som er forventet å ha negative sammenhenger med job-crafting, vil vi undersøke dette ved å inkludere nevrotisisme. Dette leder oss til neste hypotese:

H3: Nevrotisisme vil være negativt relatert til job-crafting i form av å a) «øke utfordrende jobbkraav» og b) «øke personlige ressurser».

### **Nevrotisme som mulig moderator i sammenhengen mellom daglig opplevelse av empowermentbasert ledelse og kadettenes daglige job-crafting**

Studier viser at effekten av og sensitiviteten til ulike former for ledelse kan bli påvirket av individers personlighetstrekk (Ehrhart & Klein, 2001; Felfe & Schyns, 2006). Det kan antas at nevrotiske individer vil være mindre sensitive for empowermentbasert ledelse i henhold til å vise mer proaktiv atferd, men det er så vidt vi vet ingen som har undersøkt disse variablene sammen med job-crafting. Det vil derfor være interessant å undersøke om kadettenes grad av nevrotisme har betydning for sammenhengen mellom empowermentbasert ledelse, i form av autonomi- og utviklingsstøtte, og de to dimensjonene innenfor job-crafting: «øke utfordrende jobbkrav» og «øke personlige ressurser».

### **Empowermentbasert ledelse, «øke utfordrende jobbkrav» og nevrotisme.**

Empowermentbasert ledelse kan som nevnt gjennom autonomistøtte dele makt og ansvarsområder ved at leder gir medarbeidere frihet og mulighet til å selv påvirke sine arbeidsoppgaver (Amundsen & Martinsen, 2014). Da nevrotiske individer er interessert i strukturerte rammer og stabilitet i sitt arbeidsforhold, kan det å få mer frihet føre til usikkerhet. Det er rimelig å anta at nevrotiske individer ikke vil være like mottakelig for autonomistøtte og vurdere det som negativt, heller enn å oppleve mulighet til å påvirke egen arbeidsdag som noe positivt. Siden nevrotiske individer heller ikke er like interessert i å tilfredsstille det psykologiske behovet for autonomi (Ingledeu, Markland, & Sheppard, 2004), er det tenkelig at de ikke vil oppleve de positive følgene av empowermentbasert ledelse gjennom autonomistøtte.

Det samme gjelder for dimensjonen utviklingsstøtte, som handler om å lede ut fra prinsippene om å fremme utvikling og læring hos sine medarbeidere (Amundsen & Martinsen, 2014). Det å ha mulighet til utvikling, samt å ha en leder som tilrettelegger for

dette, kan virke mot sin hensikt og fremme angst heller enn å motivere individer som skårer høyt på nevrotisme. Nevrotiske individer vil kunne bli stresset og oppleve angst av fokuset på læring og utvikling, og dermed fortsette med rutinearbeid. Forskning har også vist at nevrotiske individer ikke vil være like interessert i å tilfredsstille de basale psykologiske behov (Ingledeu et al., 2004), og da vil de gjerne i mindre grad være sensitiv til ledelse som er relatert til å tilfredsstille disse behovene. Det er derfor rimelig å anta at nevrotiske individer i mindre grad vil respondere positivt til en leder som utøver autonomi- eller utviklingsstøtte. I tråd med dette vil den foreliggende studien undersøke nærmere om kadetter som skårer høyt på nevrotisme i mindre grad vil gjøre sine jobbkrav mer utfordrende, sammenlignet med individer som skårer lavt på dette trekket, på dager hvor deres leder utøver empowermentbasert ledelse i form av autonomi- og utviklingsstøtte.

Dette gir følgende hypotese:

H4: Den daglige sammenhengen mellom a) autonomistøtte og «øke utfordrende jobbkrav» og b) utviklingsstøtte og «øke utfordrende jobbkrav», vil bli moderert av nevrotisme på en slik måte at kadettene som skårer høyt på nevrotisme i mindre grad vil gjøre jobbkrav mer utfordrende enn de kadettene som skårer lavt på nevrotisme.

### **Empowermentbasert ledelse, «øke personlige ressurser» og nevrotisme.**

«Øke personlige ressurser» handler om å aktivt søke etter eksempelvis tilbakemelding og støtte fra leder og kolleger, eller å finne nye måter å gjøre ting på for å utvikle sine ferdigheter (Tims & Bakker, 2010). Empowermentbasert ledelse er gjennom autonomistøtte orientert mot å gi medarbeiderne frihet og mulighet til å lede seg selv (Amundsen & Martinsen, 2014). Dette stemmer ikke overens med nevrotiske individer ettersom de er interessert i stabilitet og satte arbeidsoppgaver (Furnham et al., 1999). Nevrotiske individer har i tillegg en tendens til å vurdere hendelser som mer negativt enn

individer som skårer lavt på dette trekket (Hervás & Vazquez, 2011). En studie av Zellars og Perrewé (2001) viser utover dette at nevrotiske individer har større tilbøyelighet til å søke etter sosial støtte der innholdet er negativt. Altså er det ikke for å få råd eller tilbakemeldinger nevrotiske individer søker sosial støtte, men for å få utløp for negative følelser (Zellars & Perrewé, 2001). Utviklingsstøtte kan også fremme individers selvledelse (Amundsen & Martinsen, 2014), og med dette tilrettelegge for at medarbeidere kan endre sine oppgaver og lære seg nye ferdigheter. Det er likevel tenkelig at nevrotiske individer responderer negativt til slike muligheter ettersom de er mer interessert i stabilitet, og at de dermed ikke blir påvirket positivt til å oppsøke mer personlige ressurser. Basert på denne argumentasjonen vil vi anta at nevrotiske kadetter i mindre grad vil benytte seg av det rommet de får til å «øke personlige ressurser», sammenlignet med de som skårer lavt på dette trekket på dager hvor de opplever empowermentbasert ledelse. Dette leder oss til følgende hypotese:

H5: Den daglige sammenhengen mellom a) autonomistøtte og «øke av personlige ressurser» og b) utviklingsstøtte og «øke av personlige ressurser», vil bli moderert av nevrotisisme på en slik måte at kadettene som skårer høyt på nevrotisisme i mindre grad vil søke etter personlige ressurser enn de kadettene som skårer lavt på nevrotisisme.

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

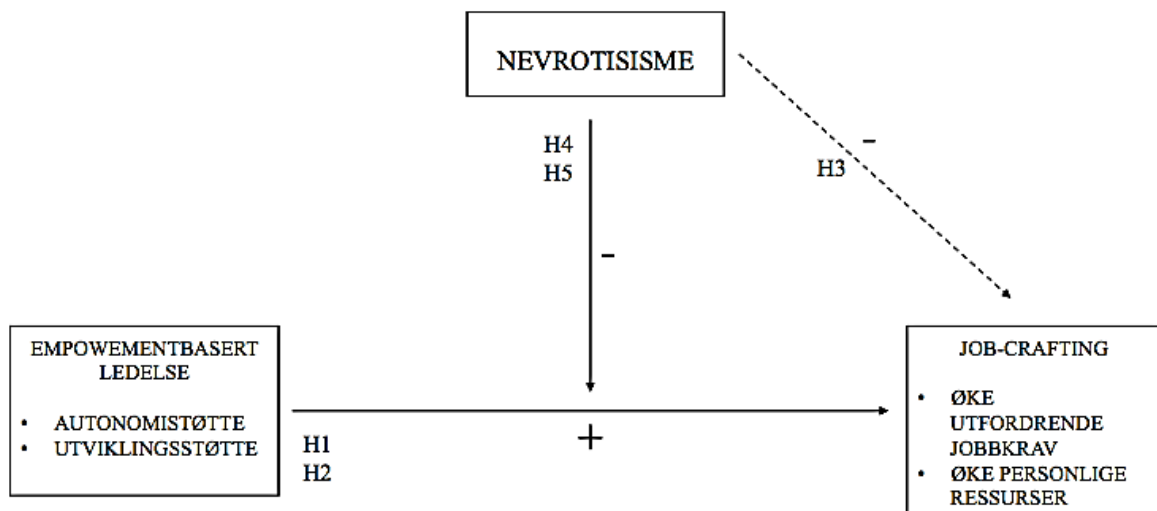
H1: Daglig empowermentbasert ledelse i form av autonomistøtte er positivt relatert til kadettens daglige job-crafting i form av a) «øke utfordrende jobbkrav» og b) «øke personlige ressurser».

H2: Daglig empowermentbasert ledelse i form av utviklingsstøtte er positivt relatert til kadettens daglige job-crafting i form av a) «øke utfordrende jobbkrav» og b) «øke personlige ressurser».

H3: Nevrotisisme vil være negativt relatert til job-crafting i form av å a) «øke utfordrende jobbkraav» og b) «øke personlige ressurser».

H4: Den daglige sammenhengen mellom a) autonomistøtte og «øke utfordrende jobbkraav» og b) utviklingsstøtte og «øke utfordrende jobbkraav», vil bli moderert av nevrotisisme på en slik måte at kadettene som skårer høyt på nevrotisisme i mindre grad vil gjøre jobbkraav mer utfordrende enn de kadettene som skårer lavt på nevrotisisme.

H5: Den daglige sammenhengen mellom a) autonomistøtte og «øke av personlige ressurser» og b) utviklingsstøtte og «øke av personlige ressurser», vil bli moderert av nevrotisisme på en slik måte at kadettene som skårer høyt på nevrotisisme i mindre grad vil søke etter personlige ressurser enn de kadettene som skårer lavt på nevrotisisme.



Figur 2. Integrert modell for studiens hypoteser.



## Metode

### Forskningsdesign

I denne studien er det benyttet en kvantitativ dagbokstudie hvor utvalget fylte ut et generelt spørreskjema før toktet, samt et spørreskjema hver dag i 30 dager. Det generelle spørreskjemaet gir informasjon om stabile trekk slik som nevrotisisme, mens det daglige spørreskjemaet måler variabler som kan variere på tvers av dager, slik som for eksempel ledelse og job-crafting. Denne type dagbokdesign vil gi informasjon om utfallsvariablene (her: «øke utfordrende jobbkrav» og «øke personlige ressurser») kan forklares av variasjoner innad individet eller variasjoner mellom individer. Designet gjør det dessuten mulig å undersøke sammenhengen mellom fluktuerende variabler, samt om stabile trekk kan endre retningen av disse sammenhengene. Designet er dermed egnet til å gi et datamateriale som kan analyseres ved bruk av flernivåanalyser.

Studien ble gjennomført som en del av utdannelsen til kadettene ved den Norske Sjøkrigsskolen. Selve toktet ble gjennomført høsten 2015, hvor kadettene fungerte som mannskap ombord på seilskuten Statsraad Lemkuhl fra Bergen til New York. Kadettene fikk opplæring og trening i nødvendige arbeidsoppgaver ombord, slik at de etter hvert skulle kunne utføre de oppgavene som var nødvendige for å manøvrere skipet på egenhånd. Kadettene vekslet på de ulike ansvarsområdene ombord, og rullerte på ulike vaktskift slik at skipet til enhver tid var bemannet. Det var også rullering på ledelse innad i teamene, altså kunne én kadett være leder i et par dager og deretter en annen.

### Utvalg

Det opprinnelige utvalget bestod av 89 kadetter, men det reelle utvalget ble 87 fordi to kadetter strøk på skoleeksamen som var en forutsetning for å bli med, hvilket utgjør en responsrate på 97,8 %. I tillegg var det en kadett som ikke kom ombord før etter 1 uke og

en kadett som ikke kom ombord før etter 2 uker. Av det reelle utvalget var det 68 menn og 18 kvinner (1 missing). Av militær bakgrunn oppgav 79 kadetter å være Sjøforsvaret og 7 fra Hæren (1 missing). Kadettene var mellom 19 og 30 år, med en gjennomsnittsalder på 23 år. Kadettene ble delt inn i 10 lag, med omtrent 8-9 kadetter på hvert lag.

På spørsmålene som omhandlet nevrotisisme, på det generelle spørreskjemaet, var responsraten 96,6 %. Før kadettene svarte på det daglige skjemaet ble de spurt om de hadde en ledende funksjon denne dagen. Dette ble kodet slik at de som hadde ledende funksjoner og de som var underordnet, ble to forskjellige variabler. Responsraten for de som ikke hadde ledende funksjoner på tvers av de 30 dagene var dermed for autonomistøtte 92,3 %, og for utviklingsstøtte 92,3 %. Responsraten for «øke utfordrende jobbkraft» var 97,7 % og for «øke personlige ressurser» 97,5 %.

### **Etikk**

Sjøkrigsskolen hadde en allerede gjeldende konsesjon fra Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) for å kunne samle inn anonyme data fra kadettene. Det ble i samråd med NSD vurdert at studien ikke var meldepliktig, fordi alle innsamlede data skulle anonymiseres. Gjennom hele forskningsprosessen ble kadettene sikret konfidensiell databehandling slik at dataene ikke kunne kobles mot personopplysninger. For å koble det generelle spørreskjemaet med det daglige spørreskjemaet ble kadettene tildelt hver sin kode slik at dette var mulig uten å benytte seg av personopplysninger. Kodelisten ble destruert ombord på skipet og kadettene ble bedt om å huske egen kode slik at de er de eneste som kan knytte seg selv til datamaterialet. I tillegg ble informasjon tilknyttet alder og forsvarsgren fylt inn på et eget ark for å begrense identifiserbare opplysninger. Kadettene fikk videre informasjon om deltakelse i forkant av studien og ble bedt om å fylle ut et informert samtykke. Det ble også gitt informasjon om

muligheten for å trekke seg fra studien til ethvert tidspunkt. Siden dagbokstudier kan være svært krevende, og kadettene allerede var i en krevende situasjon ombord på skipet, ble det gitt god informasjon om nytteverdien av studien på forhånd. Her ble det lagt spesiell vekt på at resultatene kan brukes for å gi generell tilbakemelding etter endt tokt.

### **Måleinstrument**

Det ble tatt utgangspunkt i allerede etablerte og standardiserte skalaer i utformingen av spørreskjemaene. Måleinstrumentene anvendt på daglig nivå ble tilpasset ved å legge til «I dag..» eller «I løpet av siste vakt..» før det aktuelle spørsmålet.

**Daglig job-crafting.** De to dimensjonene for job-crafting, «øke utfordrende jobbkrav» og «øke personlige ressurser», ble målt ved bruk av en forkortet versjon (6 ledd) av skalaen til Tims et al., (2012) sin «Job-crafting scale», første gang publisert i Petrou et al., (2012). Skalaen innehar ledd som for eksempel «I løpet av dagens vakt har jeg bedt en annen kadett eller annet mannskap om råd» og «I løpet av dagens vakt har jeg bedt om å få mer ansvar» (se appendiks C for utdrag av daglig spørreskjema). Responsen ble ratet på en 5-punkt skala som gikk fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Den norske versjonen som lå til grunn for datainnsamlingen ble oversatt ved hjelp av translation-back-translation-metoden, og tilpasset den militære settingen slik at ord som «medarbeider» ble byttet ut med «kadett» og så videre. Indre reliabilitet ble målt ved Cronbachs alpha på daglig nivå. Delskalaen «øke utfordrende jobbkrav» hadde en gjennomsnittlig indre reliabilitet på .755, som rangerte fra .556 til .842. Delskalaen «øke personlige ressurser» hadde en gjennomsnittlig indre reliabilitet på .605, som rangerte fra .490 til .749.

**Daglig empowermentbasert ledelse.** Empowermentbasert ledelse ble målt ved bruk av en forkortet versjon av Amundsen og Martinsen (2014) sin «Empowering leadership scale». Det ble valgt ut seks ledd fra Amundsen og Martinsen (2014) sin valideringsstudie, tre ledd fra hver av dimensjonene autonomi- og utviklingsstøtte. Det

første kriteriet for de utvalgte leddene var høye faktorladninger, og det andre var at de begrepsmessig passet inn på et daglig nivå. Vi fikk tilsendt den norske ELQ-versjonen av Amundsen og Martinsen (2014), og tilpasset spørsmålene til et daglig nivå. Skalaen innehar ledd som for eksempel «I dag har min nærmeste leder oppmuntret meg til å ta initiativ» og «I dag har min nærmeste leder vist meg hvordan jeg kan gjøre jobben min på best mulig måte» (se appendiks D for utdrag av daglig spørreskjema). Responsen ble ratet på en 5-punkt skala som gikk fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Indre reliabilitet ble målt ved Cronbachs alpha på daglig nivå. Delskalaen autonomistøtte hadde en gjennomsnittlig indre reliabilitet på .625, som rangerte fra .475 til .813. Delskalaen utviklingsstøtte hadde gjennomsnittlig indre reliabilitet på .803, som rangerte fra .710 til .909.

**Nevrotisisme.** Nevrotisisme ble målt i forkant av toktet ved bruk av NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) (McCrae & Costa, 2004). NEO-FFI er et 60-ledds spørreskjema som måler de fem personlighetstrekkene i femfaktormodellen (McCrae & Costa, 1987): åpenhet, planmessighet, ekstroversjon, medmenneskelighet og nevrotisisme. Den norske versjonen som ligger til grunn for innsamlingen ble oversatt ved bruk av metoden translation-back-translation. Nevrotisisme ble målt ved 12 ledd, som for eksempel «Jeg føler meg ofte anspent og nervøs» og «Jeg føler meg ofte hjelpeløs og ønsker at andre skal løse problemene mine» (se appendiks E for utdrag av generelt spørreskjema). Respondentene rangerte seg selv på en 5-punkt skala som gikk fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig). Indre reliabilitet var .790, noe som regnes som et godt reliabilitetsnivå (Pallant, 2013).

## **Analyse**

Studiedesignet med repeterte målinger for hver kadett over 30 dager gir dataene en flernivåstruktur hvor de daglige rapporteringene er «innvevd» innad personer. Dataene analyseres derfor ved hjelp av flernivåanalyser. I vårt datamateriale har vi to nivåer:

dagnivå og personnivå. *Dagnivå* representerer de repeterte målingene per kadett for hver av de 30 dagene, og gir mulighet til å studere intraindividuelle variasjoner. *Personnivå* representerer at målingene er utført samtidig på flere individer, og gir mulighet til å studere variasjoner mellom kadettene.

Det ble gjennomført to sett med flernivåanalyser, en for hver av de to avhengige variablene: «øke utfordrende jobbkrav» og «øke personlige ressurser». Før analysene ble prediktorvariabel på variansnivå 1-dag (autonomi- og utviklingsstøtte) sentrert rundt sitt respektive individuelle persongjennomsnitt, mens prediktorvariabel på nivå 2-individ (nevrotisisme) ble sentrert rundt det totale gjennomsnittet for utvalget. Hver flernivåanalyse ble gjennomført i tre steg. Først ble en upredikert modell testet for å undersøke hvor mye av variansen i de avhengige variablene som kunne forklares ved variasjoner innad individet (dagnivå), eller ved variasjoner over tid mellom individ (personnivå). I andre steg ble hovedeffektene av prediktor (empowermentbasert ledelse) og moderator (nevrotisisme) på avhengig variabel testet. I siste steg ble interaksjonsleddet av prediktor og moderator lagt til modellen for å undersøke potensielle moderatoreffekter av nevrotisisme på sammenhengen mellom empowermentbasert ledelse og job-crafting.

Det kan være fordelaktig og informativt å undersøke strukturen til interaksjonseffekter nærmere (Preacher, Curran, & Bauer, 2006). Det kan formuleres en regresjonsligning som innebærer at prediksjon av utfallsmål er avhengig av verdiene til hovedprediktor og moderatorvariabel (Preacher et al., 2006). Ligningen for utregningen av interaksjonseffekten av prediktor og moderator kan omarbeides til å vise at «simple slopes» for regresjonene av utfall til prediktor, vil variere i henhold til moderatorens verdier (se Aiken & West, 1991, gjengitt i Preacher et al., 2006). Ved å regne ut simple slopes vil dermed interaksjonseffektens struktur og betingelser kunne undersøkes nærmere (Preacher et al., 2006).

Analyser ble gjennomført ved bruk av ulike statistikkprogrammer. Deskriptiv statistikk ble beregnet ved hjelp av programmet M+. Flernivåanalyser for å teste hypotesene ble utført ved bruk av programmet MLwiN versjon 2.35 (Rasbash, Steele, Browne, Goldstein, & Charlton, 2015). Preacher et al., (2006) sin internettutviklede programvare ble benyttet for å estimere simple slopes, og interaksjonseffektene ble plottet for en visuell fremstilling.

## Resultater

### Deskriptiv Statistikk

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

Tabell 1 viser flere signifikante korrelasjoner mellom individ (personnivå), blant annet er det en signifikant korrelasjon mellom autonomi- og utviklingsstøtte ( $r = .48, p < .01$ ). Autonomistøtte er signifikant korrelert med «øke utfordrende jobbkra» ( $r = .46, p < .01$ ) og «øke personlige ressurser» ( $r = .48, p < .01$ ) på personnivå. Utviklingsstøtte har også en signifikant korrelasjon med «øke utfordrende jobbkra» ( $r = .48, p < .01$ ) og «øke personlige ressurser» ( $r = .34, p < .01$ ). Nevrotisisme har en negativ signifikant korrelasjon med «øke utfordrende jobbkra» ( $r = -.25, p < .05$ ), men ingen signifikante korrelasjoner med ledelsesdimensjonene og «øke personlige ressurser».

Tabell 1 viser videre flere signifikante korrelasjoner innad individ (dagnivå). Det er en signifikant korrelasjon mellom autonomi- og utviklingsstøtte ( $r = .26, p < .01$ ). Autonomistøtte har en positiv signifikant korrelasjon med «øke utfordrende jobbkra» ( $r = .16, p < .01$ ) og «øke personlige ressurser» ( $r = .12, p < .01$ ). Det er også en signifikant positiv korrelasjon mellom utviklingsstøtte og «øke utfordrende jobbkra» ( $r = .10, p < .01$ ) og «øke personlige ressurser» ( $r = .08, p < .01$ ).

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og de estimerte korrelasjoner mellom studievariablene (N = 87; Måletidspunkt = 2610)

	M	SD	1	2	3	4	5
1. Autonomistøtte	3.01	.64	1.00(.63)	.26**	.48**	.46**	-.13
2. Utviklingsstøtte	3.64	.55	.48**	1.00(.80)	.34**	.48**	-.06
3. «Øke utfordrende jobbkrav»	3.60	.65	.10**	.16**	1.00(.75)	.39**	-.25*
4. «Øke personlige ressurser»	3.07	.75	.08**	.12**	.60**	1.00(.61)	-.18
5. Nevrotisisme	2.18	.50	-	-	-	-	1.00(.79)

*Notat:* Reliabilitetskoeffisienter (alfa) til skalaene i studien vises langs diagonalen.

Korrelasjoner under diagonalen er korrelasjoner på innad individ og korrelasjoner over diagonaler er korrelasjoner mellom individ. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

### Flernivåanalyser

«Øke utfordrende jobbkrav». Som det fremgår av Tabell 2, er det tre modeller som blir testet. Først en uprediktert modell (nullmodell), så en hovedeffektmodell, og til sist en interaksjonsmodell. Test av den upredikterte modellen viser at 71 % av variasjonene i «øke utfordrende jobbkrav» forklares av daglige variasjoner innad individ, mens de resterende 29 % kan forklares av variasjoner mellom individer (personnivå) på tvers av de 30 dagene. Av hovedeffektmodellen fremgår det at daglig opplevd autonomistøtte hadde en signifikant positiv prediksjon på kadettene daglige «øking av utfordrende jobbkrav» ( $B = .187$ ,  $p < .01$ ), noe som støtter hypotese H1a. Det ble også funnet at daglig opplevd utviklingsstøtte hadde en signifikant positiv prediksjon på kadettene daglige «øking av utfordrende jobbkrav» ( $B = .082$ ,  $p < .01$ ), noe som støtter hypotese H2a. Hypotese H3a ble støttet ved at nevroisisme hadde en signifikant negativ prediksjon på «øke utfordrende jobbkrav» ( $B = -.227$ ,  $p < .01$ ).



Tabell 2. Flernivåestimater for prediksjon av «øke utfordrende jobbkrav»

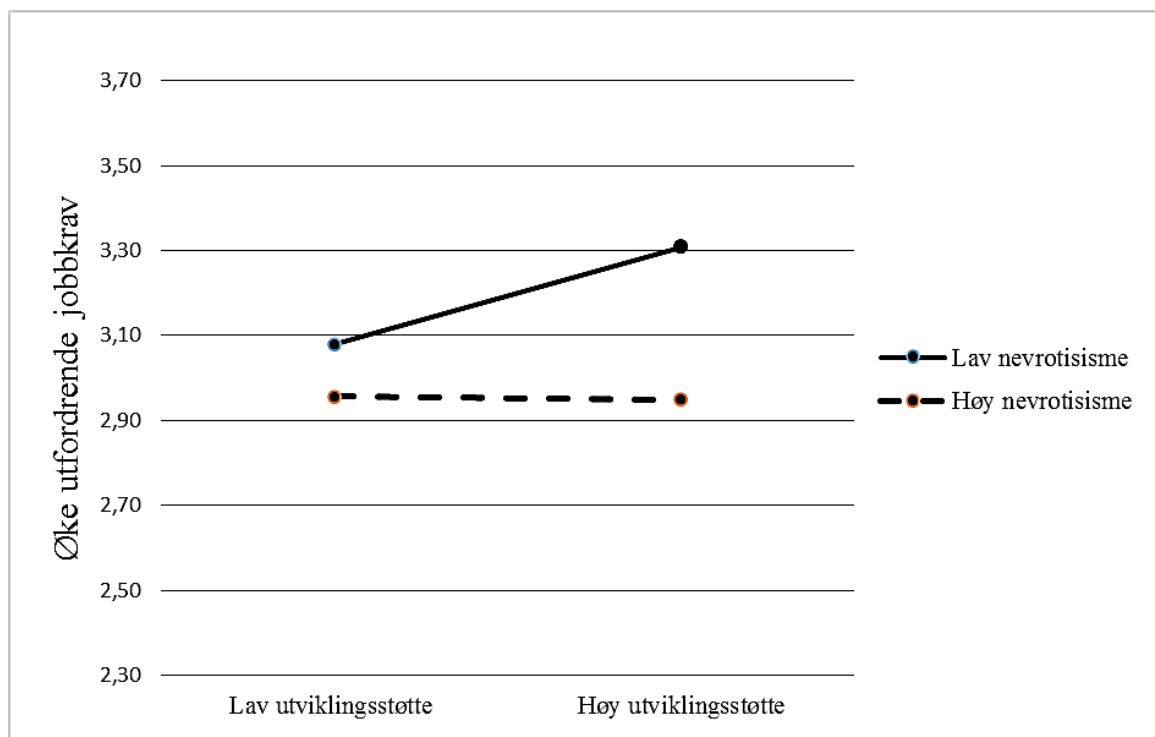
	Nullmodell		Hovedmodell		Interaksjonsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Konstant	3.064**	.045	3.073**	.045	3.073**	.045
Autonomistøtte			.187**	.031	.192**	.031
Utviklingsstøtte			.082**	.031	.087**	.031
Nevrotisisme			-.227**	.089	-.227**	.089
Aut.støttexNev					-.037	.060
Utv.støttexNev					-.177**	.062
Variansnivå 1 (person)	.164 (29%)	.027	.150	.026	.150	.026
Variansnivå 2 (dag)	.401 (71%)	.012	.391	.013	.389	.013
-2 log likelihood	4894.1		3827		3816.5	

*Notat.* \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .  $N = 87$ ; måletidspunkt = 2610

Test av interaksjonsmodellen med «øke utfordrende jobbkrav» som avhengig variabel viser at interaksjonen mellom autonomistøtte og nevroisisme ikke er signifikant, noe som betyr at hypotese H4a ikke ble støttet. Hypotese H4b ble støttet da interaksjonen mellom daglig opplevd utviklingsstøtte og nevroisisme viser seg å ha et signifikant bidrag utover hovedeffekten i å forklare kadettene «øking av utfordrende jobbkrav» ( $B = -.177$ ,  $p < .01$ ) samme dag. Interaksjonseffekten mellom utviklingsstøtte og nevroisisme med «øke utfordrende jobbkrav» som avhengig variabel er illustrert i Figur 2. I figuren har utviklingsstøtte endepunkter tilsvarende ett standardavvik under og ett standardavvik over gjennomsnittet. De to regresjonslinjene viser det intraindividuelle forholdet mellom utviklingsstøtte og «øke utfordrende jobbkrav» for to hypotetiske individ som skårer ett standardavvik under gjennomsnittet (lav nevroisisme) og ett standardavvik over gjennomsnittet (høy nevroisisme) på nevroisisme. Figuren viser at det er en sterkere sammenheng mellom daglig opplevd utviklingsstøtte og daglig «øking av utfordrende

jobbkrav» for kadetter som skårer lavt på nevrotisisme enn for kadetter som skårer høyt.

Det ble utført en simple slope test som viser at det er en positiv signifikant sammenheng mellom utviklingsstøtte og «øking av utfordrende jobbkrav» for kadetter med lav grad av nevrotisisme (simple slope = 0.1808 (0.0459),  $z = 3.9378$ ,  $p < 0.001$ ). Tilsvarende test for kadetter med høy grad av nevrotisisme var ikke statistisk signifikant (simple slope = -0.0068 (0.0442),  $z = -0.1542$ ,  $p > 0.01$ ).



Figur 3. Interaksjonsplot: «Øke utfordrende jobbkrav», utviklingsstøtte og nevrotisisme

**«Øke personlige ressurser».** Tabell 3 viser en upredikert modell, en hovedeffektmodell, samt en interaksjonsmodell. Av den upredikerte modellen fremgår det at den største andelen av variasjonen i «øke personlige ressurser» (70 %) kan tilskrives variasjoner innad den enkelte kadett (dagnivå), mens 30 % kan forklares av variasjonen mellom kadettene (personnivå). Hovedeffektmodellen viser at daglig opplevd autonomistøtte hadde en signifikant positiv prediksjon på kadettene daglige «øking av personlige ressurser» ( $B = .131$   $p < .05$ ), noe som gir støtte for hypotese H1b. Tabell 3 viser at daglig opplevd utviklingsstøtte også hadde en signifikant positiv prediksjon på kadettene

daglige «øking av personlige ressurser» ( $B = .092$ ,  $p < .05$ ), noe som gir støtte for hypotese H2b. Hypotese H3b ble ikke støttet, da nevrotisisme ikke hadde en signifikant negativ prediksjon på «øke personlige ressurser».

Tabell 3. Flernivåestimer for prediksjon av «øke personlige ressurser»

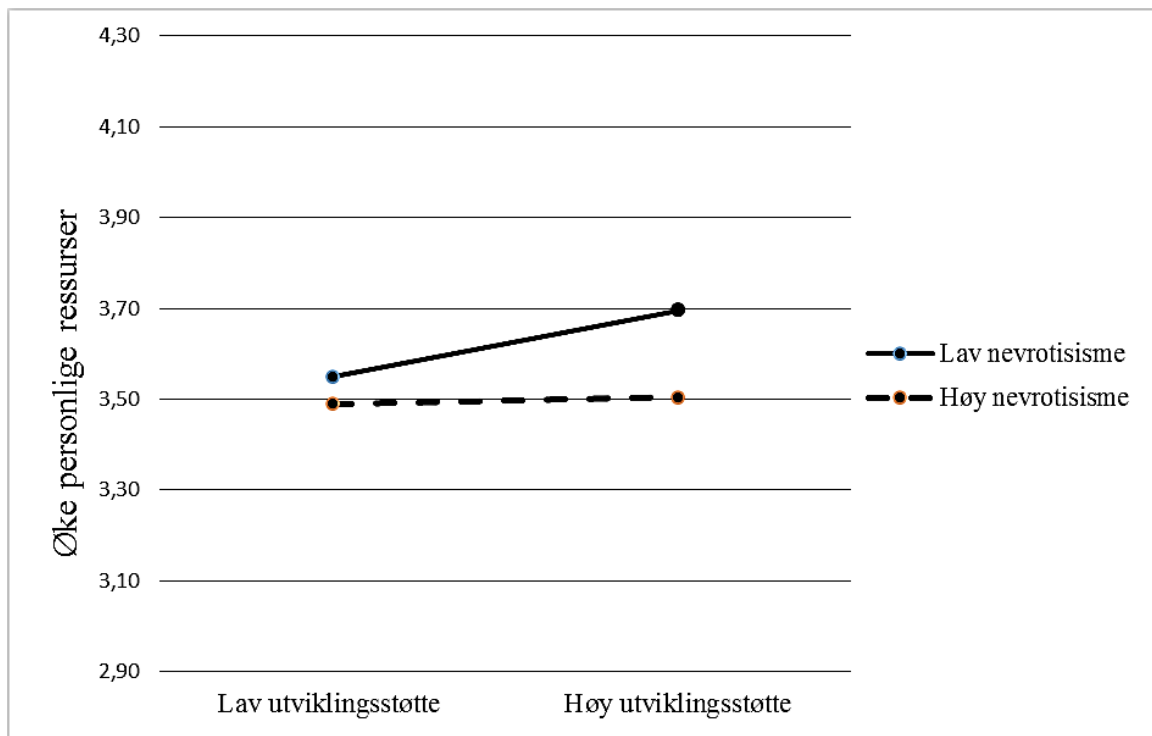
	Nullmodell		Hovedmodell		Interaksjonsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Konstant	3.598**	.040	3.563**	.041	3.563**	.041
Autonomistøtte			.131**	.025	-.001	.048
Utviklingsstøtte			.092**	.025	-.085	.050
Nevrotisisme			-.126	.082	-.126	.082
Aut.støttexNev					.026	.051
Utv.støttexNev					-.102*	.052
Variansnivå 1 (person)	.129 (30%)	.021	.130	.022	.130	.022
Variansnivå 2 (dag)	.297 (70%)	.009	.273	.009	.272	.009
2 log likelihood	4151.8		3144.9		3141.1	

Notat. \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ .  $N = 87$ ; måletidspunkt = 2610

Test av interaksjonsmodellen med «øke personlige ressurser» som avhengig variabel viser at interaksjonen mellom autonomistøtte og nevrotisisme ikke er signifikant, noe som betyr at hypotese H5a ikke ble støttet. Hypotese H5b ble støttet, da interaksjonen mellom utviklingsstøtte og nevrotisisme hadde et signifikant bidrag utover hovedeffekten på kadettene «øking av personlige ressurser» ( $B = -.102$ ,  $p < .05$ ) samme dag.

Interaksjonen mellom utviklingsstøtte og nevrotisisme, med «øke personlige ressurser» som avhengig variabel, er illustrert i Figur 3. I figuren har utviklingsstøtte endepunkter tilsvarende ett standardavvik under og ett standardavvik over gjennomsnittet. De to regresjonslinjene viser det intraindividuelle forholdet mellom utviklingsstøtte og «øke personlige ressurser» for to hypotetiske individ som skårer ett standardavvik under

gjennomsnittet (lav nevrotisisme) og ett standardavvik over gjennomsnittet (høy nevrotisisme) på nevrotisisme. Figuren viser at det er en sterkere sammenheng mellom daglig opplevd utviklingsstøtte og «øke personlige ressurser» for kadetter med lav grad av nevrotisisme enn for kadetter med høy grad av nevrotisisme. Det ble utført en simple slope test som viser at det er en positiv signifikant sammenheng mellom utviklingsstøtte og «øke personlige ressurser» for kadetter med lav grad av nevrotisisme (simple slope= 0.114 (0.0373),  $z = 3.0551$ ,  $p < 0.001$ ). Tilsvarende test for kadetter med høy grad av nevrotisisme var ikke statistisk signifikant (simple slope = 0.012 (0.0361),  $z = 0.3323$ ,  $p > 0.01$ ).



Figur 4. Interaksjonsplot: «Øke personlige ressurser», utviklingsstøtte og nevrotisisme.

## Diskusjon

### Oppsummering av funn

Det overordnede målet med studien var å undersøke mulige sammenhenger mellom daglig opplevd empowermentbasert ledelse og daglige variasjoner i utøvelse av job-crafting, i tillegg til å undersøke om nevrotisisme har en modererende rolle i disse sammenhengene.

I tråd med studiens hypoteser viser resultatene at empowermentbasert ledelse, i form av autonomi- og utviklingsstøtte, har en positiv sammenheng med daglig crafting både ved å «øke utfordrende jobbkrav» og «øke personlige ressurser». Funnene viser utover dette at det er en direkte negativ prediksjon av nevrotisisme på å «øke utfordrende jobbkrav», mens en tilsvarende prediksjon ikke blir funnet for å «øke personlige ressurser». Til slutt finner vi ikke støtte for at nevrotisisme har en modererende rolle i sammenhengen mellom empowermentbasert ledelse i form av autonomistøtte og job-crafting. Imidlertid blir det funnet støtte for at nevrotisisme modererer sammenhengen mellom utviklingsstøtte og job-crafting, i form av å «øke utfordrende jobbkrav» og å «øke personlige ressurser».

I det følgende vil vi først fokusere på de daglige variasjonene i job-crafting, før hypotesene diskuteres i kronologisk rekkefølge. I tillegg vil vi i diskusjonen presentere metodologiske betraktninger, implikasjoner og forslag for fremtidig forskning.

### Daglige variasjoner i job-crafting

En forutsetning for å kunne predikere job-crafting på daglig basis slik det er gjort i denne studien, er at det faktisk er en atferd som varierer fra dag til dag. Med utgangspunkt i teorien om job-crafting argumenteres det for at slik atferd ikke bare skjer ved et gitt tidspunkt, men at det er en prosess hvor individet kontinuerlig former sin jobbsituasjon (Berg et al., 2008). Tilbakekoblingsmekanismen i modellen for job-crafting satt inn i et

JD-R perspektiv illustrerer også dette ved å vise til at jobbkrav, jobbressurser, utfall og medarbeideres job-crafting gjensidig påvirker hverandre. Dette betyr altså at forutsetningene for å crafte hele tiden kan bli endret. I tråd med dette viser Petrou et al., (2012) i en kvantitativ dagbokstudie at enkeltpersoner varierer i hvilken grad og på hvilken måte de crafter jobben sin på tvers av ulike dager. Våre resultater viser i samsvar med dette at job-crafting er en atferd som varierer på daglig basis, da både den totale variasjonen i «øke utfordrende jobbkrav» og «øke personlige ressurser» i størst grad blir forklart av variasjoner innad individet på tvers av de 30 dagene (<70 %). Resultatene viser også at kadettene crafter på en daglig basis, selv om de er i en setting hvor arbeidsoppgavene er klare og avgrenset. Dette vitner om at det til tross for klare instruksjoner og retningslinjer er rom for at kadettene kontinuerlig kan tilpasse jobben sin til egne preferanser og behov på en daglig basis. Dette er interessant fordi det foreslår at job-crafting er noe som kan utøves i flere organisasjoner og settinger enn det Wrzesniewski og Dutton (2001) først introduserte. De hevdet at slike situasjoner hvor medarbeiderne har klare arbeidsoppgaver ikke ville åpne for at de crafter jobben sin i like stor grad. Denne studien viser likevel at dette er tilfellet i denne settingen, og i tillegg at vurderingen av ledelse ser ut til å spille en viktig rolle for å gi rom for at kadettene kan crafte fra dag til dag.

### **Sammenhengen mellom daglig opplevd empowermentbasert ledelse og daglig job-crafting**

Ettersom ledere står i posisjon til å sette rammene for medarbeidere, ved å tilrettelegge for opplevelse av frihet og mulighet til å påvirke egen jobbsituasjon, fant denne studien støtte for at kadetter som opplever autonomi- og utviklingsstøtte, vil crafte jobben sin både i henhold til å «øke utfordrende jobbkrav» og å «øke personlige ressurser». Dette bidrar til job-crafting-litteraturen ved å vise til at ledelse kan tilrettelegge for medarbeideres crafting.

I tråd med studiens hypoteser (H1a og H1b) vil kadetter på dager hvor leder utøver autonomistøtte, øke sine utfordrende jobbkraav og personlige ressurser. Teorien om job-crafting postulerer at denne atferden vil øke når medarbeidere erfarer autonomi (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims & Bakker, 2010). Empiri har også vist at dette er en viktig forutsetning for at medarbeidere skal crafte i jobben sin (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009). Det å «øke utfordrende jobbkraav» handler om at man tar på seg nye eller flere oppgaver når man opplever at ens evner og ressurser ikke blir brukt i tilstrekkelig grad. Ved å dele formell makt og beslutningsmyndighet, er det vist at autonomistøtte kan øke medarbeideres motivasjon og opplevelse av autonomi (Amundsen & Martinsen, 2014). Dette kan igjen medføre økt oppgavemotivasjon som gjør at kadettene i større grad vil gjøre sine jobbkraav mer utfordrende. Gjennom å oppmuntre til å ta initiativ, er det også foreslått at autonomistøtte kan føre til større opplevd handlingsrom for medarbeiderne (Amundsen & Martinsen, 2014). Etersom kadettene bare vil søke etter utfordrende jobbkraav dersom de har nok ressurser tilgjengelig (Tims & Bakker, 2010), kan det å oppleve at leder utøver autonomistøtte se ut til å fungere som en viktig ressurs for kadettene daglige søk etter utfordrende jobbkraav. Opplevelsen av autonomi kan videre føre til at man ser på jobbkraav som utfordringer (Van Yperen & Hagedoorn, 2003), samtidig som det skapes et godt klima for læring (Hetland et al., 2011). Ut fra dette er det derfor ikke overraskende at ledere som gir autonomistøtte åpner for at kadettene både har motivasjon for, og opplever en mulighet til, å gjøre sine jobbkraav mer utfordrende på en daglig basis. Dette innebærer at ledere som ønsker at sine medarbeidere skal utvikle seg selv ved å gjøre jobbkraav mer utfordrende, kan tilrettelegge for denne atferden ved å gi medarbeiderne autonomi.

Videre handler det å «øke personlige ressurser» om å utvikle sine evner og ferdigheter, eller om å be leder og kolleger om råd og tilbakemeldinger (Tims & Bakker,

2010). Resultatene samsvarer med tidligere forskning ved at økt opplevelse av autonomi gjennom autonomistøtte legger til rette for at kadettene søker etter personlige ressurser (Petrou et al., 2012). Ved å dele sosial støtte vil autonomistøtte kunne fremme opplevelsen av autonomi blant kadettene (Amundsen & Martinsen, 2014). Dersom leder én dag selv deler sosial støtte, vil antakeligvis dette føre til at kadettene opplever større tilbøyelighet til å *be* om sosial støtte fra leder, samtidig som de opplever større grad av autonomi.

Autonomistøtte innebærer utover dette å oppmuntre medarbeidere til å ta ansvar, noe som også kan oppleves som en mulighet til å endre måten man gjør oppgaver på. Funnene i den foreliggende studien er i tråd med modellen til Tims og Bakker (2010), ved at ledelse fungerer som en ressurs som fremmer medarbeideres søk etter mer personlige ressurser. Dette samsvarer med tidligere forskning som fremmer at autonomi henger sammen med det å tilegne seg flere ferdigheter og opplevelsen av mer ansvar for det som skjer på jobben (Parker, Williams, & Turner, 2006). Økt opplevelse av autonomi og at leder deler sosial støtte, ser altså ut til å ha en betydning for om medarbeidere søker etter mer personlige ressurser.

I samsvar med studiens hypoteser (H2a og H2b) vil kadetter på dager hvor leder utøver utviklingsstøtte i større grad søke etter utfordrende jobbkrav og personlige ressurser. Utviklingsstøtte har fokus på å fremme læring og veilede sine medarbeidere (Amundsen & Martinsen, 2014). Det å være en god rollemodell er en viktig del av utviklingsstøtte. Relevant for dette er funn fra en studie av Manz og Sims (1991) som gir støtte for at en god rollemodell er viktig for å øke selvledelse og annen ønsket organisasjonsatferd. Job-crafting involverer ingen direkte forhandlinger med leder, og medarbeidere crafter jobben sin uten at leder nødvendigvis er klar over dette. Leder kan imidlertid danne et aktivt læringsmiljø ved å utøve utviklingsstøtte, slik at kadettene øker sine utfordrende jobbkrav. Et aktivt arbeidsmiljø hvor det er fokus på læring vil



sannsynligvis påvirke kadettene opplevelse av mulighet til å lære og utvikle seg. I tråd med sosial kognitiv læringsteori (Bandura, 1971), kan kadettene lede seg selv ved å imitere leders fokus på utvikling og læring, og med dette oppleve større mulighet til å crafte, både i form av å «øke utfordrende jobbkrav» og «øke personlige ressurser». På dager hvor kadettene opplever høy grad av utviklingsstøtte fra leder, kan det tenkes at kadettene vil speile det engasjementet og forpliktende forholdet lederen har til arbeidet, og dermed ha betydning for i hvilken grad kadettene crafter.

Det at ledelse fungerer som en ressurs for medarbeideres crafting kan være på grunn av at forholdet deres er basert på tillit. Studier har vist at det er en positiv relasjon mellom ledelse og tillit (se f.eks. Gillespie & Mann, 2004), og det er tenkelig at dette gjør det lettere for medarbeidere å søke råd og støtte hos leder. Med utgangspunkt i at utviklingsstøtte fremmer et utviklings- og læringsfokus, hvor selvstendighet og et støttende arbeidsmiljø er sentralt, er det dermed ikke overraskende at denne type ledelse har en positiv sammenheng med både «øke utfordrende jobbkrav» og «øke personlige ressurser».

I denne unike settingen hvor kadettene har satte arbeidsoppgaver og relativt strenge regler for hva som skal bli gjort og hvordan dette skal gjennomføres, er det interessant at autonomi- og utviklingsstøtte har en effekt for kadettene daglige job-crafting. Dette innebærer at ledelse, til tross for sterke situasjoner, har mulighet til å tilrettelegge for medarbeidernes crafting på et daglig nivå. Sterke situasjoner kjennetegnes av at medarbeidere opplever begrensninger i å forme jobben sin som følge av at leder og/eller kolleger krever at jobben skal bli utført på en bestemt foreskrevet måte (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Våre resultater kan med dette bidra til litteraturen om job-crafting, da det er argumentert for at sterke situasjoner kanskje kan begrense muligheten medarbeidere opplever å ha til å crafte (Berg et al., 2013).

Det at vi finner en positiv sammenheng med begge underdimensjonene i empowermentbasert ledelse og job-crafting kan bety at både det å gi autonomi, og det å ha et fokus på å stimulere for utvikling og læring, gir rom for medarbeidernes crafting. Dette åpner for flere muligheter for ledere til å tilrettelegge for at medarbeiderne skal oppleve større mening med jobben, samtidig som den oppleves som mer motiverende og helsefremmende. En kombinasjon av å ha en leder som gir autonomi, i tillegg til å være støttende og en god rollemodell, kan bidra til å forklare hvorfor medarbeidere selv gjør sine jobbkrav mer utfordrende og hvorfor de søker mer personlige ressurser. Resultatene viser for øvrig at ledelse kan fungere som en forklaringsmekanisme for hvorfor medarbeidere crafter jobben sin på en daglig basis, uavhengig av om leder vet det eller ei.

### **Nevrotisisme og daglig job-crafting**

Det ble funnet en negativ signifikant sammenheng mellom nevroisisme og «øke utfordrende jobbkrav» (H3a), motsetningsvis ble det ikke funnet tilsvarende signifikant sammenheng mellom nevroisisme og «øke personlige ressurser» (H3b). Nevrotiske individer har et høyere angstnivå enn individer som skårer lavt på dette trekket, og angst er negativt korrelert med motivasjon for å lære nye ting (Colquitt & Simmering, 1998). Videre vil nevroisiske individer sannsynligvis bekymre seg over tap uten at sjansen for dette nødvendigvis er til stede. Kadetter som skårer høyt på nevroisisme vil heller enn å gjøre jobbkrav mer utfordrende, fortsette med rutinearbeid for å beskytte seg selv mot angst og bekymring. Det er derfor ikke uventet at studien finner en negativ sammenheng mellom nevroisisme og «øke utfordrende jobbkrav». Med andre ord innebærer dette at kadetter som skårer høyt på nevroisisme i mindre grad utøver job-crafting i form av å gjøre sine jobbkrav mer utfordrende i løpet av de 30 dagene. Dette stemmer overens med teori og empiri, som har foreslått og undersøkt at individuelle kjennetegn kan forklare hvorfor noen crafter mer enn andre (Tims & Bakker, 2010; Bipp & Demerouti, 2015).

Det var noe overraskende at vi ikke fant støtte for den andre sammenhengen basert på det rasjonale vi la til grunn, altså en negativ sammenheng mellom nevrotisisme og «øke personlige ressurser» (H3b). Det kan være flere årsaker til at denne studien ikke fant den forventede negative sammenhengen. En mulig forklaring er at vi hadde fått andre resultater dersom vi hadde målt «øke personlige ressurser» ut fra sine respektive dimensjoner, øke relasjonelle ressurser og øke strukturelle ressurser. Disse underdimensjonene ble slått sammen til én dimensjon av Petrou et al., (2012), men var opprinnelig to dimensjoner i utviklingen av job-crafting skalaen basert på JD-R modellen (Tims et al., 2012). Det å øke relasjonelle ressurser handler om å be om råd og tilbakemeldinger, mens det å øke strukturelle ressurser handler om å finne nye måter å gjøre en oppgave på, eller å utvikle sine ferdigheter (Tims et al., 2012). Det kan tenkes at studien hadde fått andre resultater dersom vi hadde målt nevrotisisme opp mot hver av disse dimensjonene. Nevrotiske individer vil i større grad bruke sosiale interaksjoner for å få utløp for negative følelser (Hervas & Vazquez, 2011), og dermed ikke be om råd og tilbakemeldinger i like stor grad som mindre nevrotiske individer. Nevrotisisme er i tillegg assosiert med bekymring, sosial angst og tendensen til å oppleve negative emosjoner (McCrae & Costa, 1987). Det er dermed rimelig å anta at det ville vært en negativ sammenheng mellom nevrotisisme og øking av *relasjonelle* ressurser.

Det kan imidlertid tenkes at individer som skårer høyt på nevrotisisme vil øke sine *strukturelle* ressurser ved å finne nye måter å gjøre ting på, og med dette utvikle sine ferdigheter. Nevrotiske individer er ikke like interessert i å utvikle seg og vil se trusler heller enn muligheter. De er i tillegg mer interessert i rutinearbeid og stabilitet i sitt arbeidsforhold. Til tross for dette kan det likevel være tilfellet at nevrotiske individer kommer over nye måter å gjøre en oppgave på, og dermed endrer sin atferd som følge av dette. Det å øke strukturelle ressurser kan skje uavhengig av andre personer, og vil ikke

oppleves som en trussel på samme måte som det å øke relasjonelle ressurser. Det er dermed rimelig å anta at nevrotisisme ikke ville hatt en negativ sammenheng med det å øke *strukturelle* ressurser.

Selv om tidligere studier har funnet negative sammenhenger mellom nevrotisisme og proaktiv jobbatferd (se f.eks. Bateman & Crant, 1993), er det flere studier som ikke har funnet negative sammenhenger mellom nevrotisisme og proaktiv jobbatferd (se f.eks. Strauss, Griffin & Rafferty, 2009). Dette tyder på at det trengs mer forskning på rollen av nevrotisisme for proaktiv jobbatferd. Forskning fremmer videre at en av årsakene til motstridende funn på sammenhengen mellom nevrotisisme og proaktiv jobbatferd ofte er på grunn av at man ikke kombinerer individuelle og kontekstuelle faktorer i undersøkelsen (Wu, Parker, & De Jong, 2014). Det er derfor interessant å se at nevrotisisme har signifikant betydning for øking av personlige ressurser når ledelse, nærmere bestemt utviklingsstøtte, blir tatt med i betraktning.

### **Sammenhengen mellom daglig empowermentbasert ledelse og daglig «øking av utfordrende jobbkra»: Den modererende rollen av kadettene nevrotisisme**

Ettersom forholdet mellom leders og medarbeiders atferd ikke skjer i et vakuum antok vi at nevrotisisme ville påvirke disse sammenhengene, og at det ville være signifikante forskjeller mellom de som skårer lavt og de som skårer høyt på dette trekket. Da individer med en proaktiv personlighet responderer positivt til eksterne faktorer slik som ledelse (Bateman & Crant, 1993), antok vi at dette er motsatt for individer som skårer høyt på nevrotisisme.

Noe uventet ble det ikke funnet at nevrotisisme modererer den positive sammenhengen mellom daglig opplevd autonomistøtte og daglig øking av utfordrende jobbkra (H4a). Dette funnet tyder på at autonomistøtte i denne sammenheng har betydning for kadettene øking av utfordrende jobbkra, uavhengig av kadettene skår på

nevrotisisme. Da nevrotiske individer ikke vil være like interessert i autonomi antok vi at det ville være en forskjell i deres sensitivitet til autonomistøtte og respons i form av å «øke utfordrende jobbkraav», sammenlignet med de som skårer lavt på dette trekket.

Autonomistøtte er assosiert med økt opplevelse av å kunne påvirke egne arbeidsoppgaver (Amundsen & Martinsen, 2014). Det å få mer frihet og mulighet til å handle, ser likevel ikke ut til å utgjøre en trussel for nevrotiske individers ønske om stabilitet. En mulig forklaring på at vi ikke fant den forventede sammenhengen kan være knyttet til kadettens *bruk* av opplevd autonomistøtte. Det kan for eksempel være tilfellet at nevrotiske kadetter på lik linje med de som skårer lavt på dette trekket er sensitive til autonomistøtte, og at forskjellen ligger i hva de faktisk benytter denne friheten til. En kadett som skårer lavt på nevrotisisme vil gjerne benytte friheten til å be om mer ansvar fra leder («øke utfordrende jobbkraav»), mens en kadett som skårer høyt på nevrotisisme vil bruke friheten til å fortsette slik han eller hun alltid har gjort. Høy eller lav nevrotisisme vil ut fra dette ikke utgjøre noen forskjell i vurderingen av autonomistøtte. For å bedre forstå hva som hindrer medarbeidere i å gjøre sine jobbkraav mer utfordrende ved opplevd autonomistøtte, bør denne dimensjonen av job-crafting studeres i sammenheng med andre individuelle kjennetegn.

Vi fant imidlertid støtte for at nevrotisisme modererer sammenhengen mellom daglig opplevelse av utviklingsstøtte og daglig «øking av utfordrende jobbkraav» (H4b). Dette betyr at kadetter som skårer høyt på nevrotisisme i mindre grad vil øke sine utfordrende jobbkraav når leder utøver utviklingsstøtte, mens kadetter som skårer lavt på nevrotisisme i større grad vil utøve slik atferd. Nevrotiske individer er kjennetegnet av å oppleve høyere nivåer av angst, negative emosjoner og å bekymre seg uten at sjansen for personlig tap er tilstede (McCrae, 1990). Gjennom utviklingsstøtte fremmer empowermentbasert ledelse et utviklings- og læringsfokus hvor de gjennom veiledning og

modellering påvirker sine medarbeidere til å lede seg selv (Amundsen & Martinsen, 2014). Medarbeiders persepsjon av sin leder, og om de blir påvirket av modellering, kan avhenge av hvor lik de to er (Felfe & Schyns, 2006). Det kan dermed være tilfellet at nevrotske individer ikke er like mottakelige for utviklingsstøtte fra leder som det mindre nevrotske individer er. Ved at empowermentbasert ledelse gjennom å gi utviklingsstøtte fremmer læring, utvikling og selvledelse, vil ikke dette samsvare med trekkene hos nevrotske individer og dermed ikke påvirke dem positivt i henhold til å gjøre jobbkrav mer utfordrende. Det at medarbeidere er forskjellige i sin tilbøyelighet til å crafte viser at ledere bør tilpasse sin lederstil basert på dette, noe som samsvarer med tidligere forskning som har undersøkt individuelle forskjeller og job-crafting (Bipp & Demerouti, 2015).

#### **Sammenhengen mellom daglig empowermentbasert ledelse og daglig «øking av personlige ressurser»: Den modererende rollen av kadettens nevrotsisme**

I motsetning til vårt rasjonale viser resultatene i denne studien at nevrotsisme ikke modererer det positive forholdet mellom daglig opplevd autonomistøtte og kadettens daglige «øking av personlige ressurser» (H5a). Dette tyder på at autonomistøtte, uavhengig av kadettens skår på nevrotsisme, har betydning for kadettens daglige «øking av personlige ressurser».

Dette er noe overraskende da vi antok at nevrotske kadetter ikke er like sensitive til autonomistøtte sammenlignet med kadettene som skårer lavt på nevrotsisme. Empowermentbasert ledelse gir medarbeidere gjennom autonomistøtte sosial støtte og frihet til å handle (Amundsen & Martinsen, 2014). Nevrotske individer antas å vurdere dette som negativt og oppleve det som en trussel mot deres ønskede stabilitet. Av den grunn ble det foreslått at nevrotske individer ikke vil benytte seg av rommet autonomistøtte gir dem til å be om råd og tilbakemeldinger, og heller fortsette med rutinearbeid. Som nevnt ovenfor kan en mulig forklaring på at vi ikke fant den forventede

sammenhengen ligge i at kadettene er forskjellige i sin anvendelse av friheten de får ved autonomistøtte. Høy eller lav nevrotisisme vil ut fra dette ikke utgjøre noen forskjell i vurderingen av denne ledelsesformen.

En annen mulig forklaring til at interaksjonen ikke er tilstede i denne studien kan knyttes til måleinstrumentet. Resultatene viser at nevrotisisme ikke hadde noen direkte negativ sammenheng med «øke personlige ressurser» (se H3b), og det blir foreslått at man hadde fått andre resultater dersom vi hadde skilt mellom underdimensjonene til denne variabelen. Dersom vi hadde undersøkt om nevrotisisme modererer det positive forholdet mellom autonomistøtte og øking av *relasjonelle* ressurser, kan det antas at man hadde funnet forskjeller mellom de som skårer høyt og de som skårer lavt på nevrotisisme. Dette fordi nevrotiske kadetter gjerne vil ha en annen tilbøyelighet til å be om råd og tilbakemeldinger (relasjonelle ressurser) enn det mindre nevrotiske kadetter vil ha. I motsetning kan det tenkes at man ikke hadde fått det samme resultatet med strukturelle ressurser som utfallsmål. Her er det, på lik linje med de som skårer lavt på nevrotisisme, sannsynlig at også nevrotiske individer vil bruke rommet de får ved autonomistøtte til å finne nye måter å gjøre ting på, og dermed crafte jobben sin ved å øke strukturelle ressurser. Dette vitner om at det ikke nødvendigvis er slik at motsetningen til en proaktiv personlighet alltid vil være negativt relatert til medarbeideres job-crafting. Dette er likevel noe videre forskning bør undersøke nærmere.

Det blir imidlertid funnet at nevrotisisme modererer sammenhengen mellom daglig opplevelse av utviklingsstøtte og daglig «øking av personlige ressurser» (H5b). Dette innebærer at kadetter som skårer høyt på nevrotisisme i mindre grad vil øke sine personlige ressurser på dager hvor leder utøver utviklingsstøtte, sammenlignet med kadettene som skårer lavt på dette trekket. Som nevnt innledningsvis kan en leder som utøver utviklingsstøtte gjennom oppmuntring og veiledning utvise at han eller hun bryr seg om

sine medarbeidere (Amundsen & Martinsen, 2014). Dette kan videre antas å føre til en opplevd trygghet blant medarbeiderne. Likevel, nevrotiske individer har en tendens til å vurdere situasjoner som mer negativt enn mindre nevrotiske individer, og når de søker sosial støtte er det ofte for å få utløp for negative følelser. Det kan dermed tenkes at nevrotiske kadetter vurderer utviklingsstøtte mer negativt og at de av den grunn i mindre grad vil øke sine personlige ressurser. Videre handler utviklingsstøtte om å være en god rollemodell som kan gjenspeiles i medarbeideres atferd. Dersom leder viser at han eller hun finner nye måter å gjøre ting på («øke personlige ressurser»), er tanken bak det å være en rollemodell at dette kan imiteres av medarbeiderne. Ettersom nevrotiske kadetter ikke samsvarer helt med trekkene til en som fokuserer på utvikling og læring, kan det tenkes at slike medarbeidere ikke lar seg påvirke i like stor grad som for eksempel individer med en proaktiv personlighet. Det er derfor ikke overraskende at nevrotiske kadetter har en annen sensitivitet til utviklingsstøtte, og at nevrotisisme modererer forholdet mellom utviklingsstøtte og «øke personlige ressurser».

Dette funnet stemmer overens med antagelsen om at individuelle kjennetegn vil ha betydning for om medarbeidere crafter jobben sin eller ikke (Tims & Bakker, 2010), og gir med dette informasjon til ledere om å velge riktig ledelsespraksis basert på medarbeideres egenskaper. Det kan likevel være vanskelig for leder å vite hvordan han eller hun påvirker sine medarbeidere, eller om de i det hele tatt gjør det. Tilbakemeldinger på leders atferd kan derfor være et viktig verktøy for å eventuelt oppnå mer job-crafting. For fremtidige seiltokt kunne det vært en ide at leder etter endt vakt får tilbakemeldinger på sin ledelse, slik at han eller hun lettere kan tilpasse sin lederstil til kadettene ulikheter.

Videre gir dette resultatet viktig informasjon til ledere om mulighetene og/eller begrensningene de har i å tilrettelegge for job-crafting hos sine medarbeidere. Siden utviklingsstøtte i den foreliggende studien ikke er en effektiv lederstil for nevrotiske



kadetter i forbindelse med job-crafting, kan dette tyde på at disse kadettene behøver en annen form for ledelse.

Resultatene viser i tillegg at individer ikke bare varierer i sin daglige job-crafting atferd, men at de også er forskjellige fra hverandre i deres tilbøyelighet til å crafte. Mer spesifikt viser resultatene at grad av nevrotisisme kan bidra til å forklare daglige fluktuasjoner i henhold til job-crafting på dager hvor medarbeiderne opplever å få utviklingsstøtte fra sin leder. Dette viser viktigheten av å kombinere fluktuerende og stabile variabler for å få en mer helhetlig forståelse av potensielle, eller allerede etablerte sammenhenger.

Det at vi finner støtte for at nevrotisisme modererer sammenhengen mellom utviklingsstøtte og job-crafting, men ikke mellom autonomistøtte og job-crafting, kan være på grunn av at de to dimensjonene i empowermentbasert ledelse har ulike forklaringsmønstre for sammenhenger. Dette resultatet støtter dermed opp under Amundsen og Martinsen (2014) sin inndeling av empowermentbasert ledelse i to dimensjoner.

### **Metodiske betraktninger**

For å gjøre en helhetlig og fullstendig vurdering av funnene i den foreliggende studien, er det viktig å trekke frem metodiske styrker og svakheter. For det første er de fleste psykologiske variabler dynamiske av natur (Ployhart & Vandenberg, 2010), deriblant medarbeideres jobbatferd (Petrou et al., 2012) og ledelse (Breevaart et al., 2015). Det er derfor hensiktsmessig å studere job-crafting og empowermentbasert ledelse på et daglig nivå. Ettersom variablene kan variere fra dag til dag hos samme person, kan viktig informasjon om prediktorvariabelen gå tapt hvis det ikke studeres hvordan de fluktuere daglig (Ohly et al., 2010). Dagbokdesignet fanger opp variasjoner både mellom og innad individ (Ohly et al., 2010), noe som vil kunne bidra til en dypere vitenskapelig forståelse

for prosessene som ligger til grunn for dynamiske forhold i en organisasjonskontekst (Dalal et al., 2014). Dette bidrar attpåtil at man går bort fra de statiske modellene for menneskelig atferd (Ohly et al., 2010).

En annen fordel ved studien er det store antallet måletidspunkt, kombinert med generell høy svarprosent (<90 %). Dette gir bedre muligheter for å trekke konklusjoner basert på statistiske funn. Studiedesignet reduserer dessuten faren for retrospektiv bias (Reis & Gable, 2000). Dette innebærer at det er høyere sannsynlighet for at kadettene husker en hendelse bedre og mer nøyaktig, da det ikke går lang tid mellom selve hendelsen og rapporteringen (Ohly et al., 2010). Likevel, i likhet med alle andre studiedesign og metoder, finnes det også i denne studien potensielle svakheter.

For det første kan en mulig svakhet være etterlevelse av studiens protokoll. Etterlevelse handler om at alle spørsmål i hvert spørreskjema er besvart til det tidspunktet som er tiltenkt av forskerne (Ohly et al., 2010). Siden kadettene i denne studien hadde forskjellige skiftordninger og til enhver tid hadde mange og krevende arbeidsoppgaver, er det sannsynlig at de ikke fylte ut spørreskjemaet til samme tidspunkt hver dag, og noen ganger heller ikke på riktig dag. Det er vanskelig for oss å kontrollere for dette siden penn- og-papir metoden ble brukt. Dette kan dermed gi problemer tilknyttet retrospeksjon, som muligens kunne vært forhindre ved bruk av elektroniske spørreskjema. Til tross for dette ville det i denne studien blitt et problem, da det er dårlig tilgang på både elektronikk og internett når man er på en båt. Dette trenger imidlertid ikke å true validiteten til studien, men det er et gjennomgående problem i dagbokstudier (Ohly et al., 2010).

Det er også slik at kadettene i denne studien befinner seg i en militær setting hvor det kreves mye av dem og hvor det er en hierarkisk maktstruktur. Selv om det var frivillig å fylle ut spørreskjemaene, kan det tenkes å ha blitt opplevd som en «ordre». Dette kan ha ført til respons-sett tendensen (Cozby & Bates, 2011), som er tendensen til å besvare

spørsmål i et bestemt mønster for å spare tid. Likevel, i denne studien ble kadettene informert om at resultatene kan bli brukt i deres videre lederutvikling. Dette kan ha bidratt til at de svarte på spørreskjemaene fordi de *ville* og ikke fordi de følte at de måtte.

Det er tenkelig at det er bestemte personlighetstyper som søker seg inn i forsvaret. I forsvarets seleksjonsprosess kan det også foreligge en preferanse for en bestemt type personlighet. Dette kan bety at det er mindre variasjoner i trekkene enn det er ellers i organisasjoner, noe som kan være med på å redusere generaliserbarheten til resultatene i denne studien. Det er likevel slik at når vi finner sammenhenger og moderasjoner i dette utvalget, så kan det tenkes at dette blir enda tydeligere i andre organisasjoner.

Videre er det nødvendig å påpeke at den indre konsistensen til noen av skalaene enkelte dager var under ønskede verdier. I dagbokstudier er det ofte slik at man benytter seg av skalaer som er laget for å måle mer generelle tendenser, og at man tilpasser disse for å måle daglige fluktuasjoner (Breevaart et al., 2014). Dette er noe vi også har gjort i denne studien. Det kan dermed være tilfellet at noen av leddene vi har brukt refererer til opplevelser som ikke kan bli besvart hver dag, noe som resulterer i lavere interitem korrelasjoner og videre lavere indre konsistens for skalaen denne dagen (Sonnentag, Kuttler, & Fritz, 2010). Job-crafting-dimensjonen «øke personlige ressurser» hadde en indre konsistens på .490 en dag, noe som betraktes som for lavt dersom vi følger retningslinjene til Pallant (2013). Det samme gjelder for autonomistøtte som en dag hadde en indre konsistens på .475. Det er imidlertid vanskelig å oppnå høy indre konsistens på korte skalaer som job-crafting og empowermentbasert ledelse brukt i denne studien (Pallant, 2013), og det er generelt anbefalt å benytte korte skalaer i dagbokstudier (Ohly et al., 2010). Det er likevel uvisst i hvilken grad reliabilitet har påvirket resultatene. Lance, Butts og Michels (2006) påpeker videre at en enkel reliabilitetsstandard ikke bør anvendes

universelt, og at lav reliabilitet først og fremst fører til lavere sannsynlighet for å påvise signifikante sammenhenger, med andre ord redusert statistisk styrke.

### **Teoretiske implikasjoner**

Denne studien kan bidra til den organisasjonspsykologiske-litteraturen på flere måter. Til vår kjennskap er dette den første studien som har undersøkt den direkte effekten av ledelse for medarbeideres daglige job-crafting. Dette kan bety at ledere kan tilrettelegge for medarbeideres daglige job-crafting, uavhengig av om de vet at medarbeiderne crafter eller ei. Resultatene viser i tillegg viktigheten av å studere daglige fluktuasjoner i medarbeideres crafting, da det meste av variansen i job-crafting (<70 %) ble forklart av variasjoner på dagnivå.

Funnene viser at nevrotisisme kan være med på å forklare hvorfor noen crafter jobben i mindre grad enn andre. Dette stemmer overens med teori og empiri, men utvider funnene ved å vise til nevrotisisme, heller enn til trekk som forventes å ha en positiv sammenheng til job-crafting. I denne studien har vi likevel forskjellige resultater knyttet til både moderatorhypotesene og direkteeffektene, noe som tyder på at det trengs mer forskning for å få en klarere forståelse for når nevrotisisme er relatert til job-crafting, og i hvilke sammenhenger dette gjelder og ikke. Resultatene våre bekrefter til en viss grad hvordan personlighetstrekk, med tanke på predisposisjoner, kan fungere som forløpere for job-crafting. Med dette bidrar vi til litteraturen og utvider dermed tidligere funn som har sett på forholdet mellom utvalgte individuelle forskjeller og medarbeideres job-crafting (se f.eks. Lyons, 2008).

Dette er videre et av de første studiene som har undersøkt empowermentbasert ledelse ut fra konseptualiseringen til Amundsen og Martinsen (2014), der de deler begrepet inn i autonomi- og utviklingsstøtte. Resultatene våre støtter konseptualisering om at begrepet består av to dimensjoner. Dette er fordi bare én av dimensjonene ble påvirket av

nevrotisisme, noe som vitner om at det kanskje er ulike mønster for sammenhenger for de to.

### **Praktiske implikasjoner**

Job-crafting er en jobbatferd som antas å spille en viktig rolle i dagens dynamiske arbeidsmarked (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010). Tims & Bakker (2010) foreslår som sagt at individuelle forskjeller kan ha betydning for i hvilken grad medarbeidere utøver job-crafting. I henhold til dette presenterte de et internett-verktøy basert på JD-R modellen som kan gi medarbeidere skreddersydd informasjon om deres jobbkrav og jobbressurser. Ut fra denne informasjonen kan da medarbeiderne få en oversikt over deres potensielle ubalanse mellom krav og ressurser. Dette er altså en type intervensjon som medarbeiderne selv utfører, og som blir foreslått å kunne øke sannsynligheten til å crafte (Tims & Bakker, 2010). Det er videre påpekt av Nielsen (2013) at slike intervensjoner er viktige, men at det viktigste er å undersøke *hvorfor* og under *hvilke omstendigheter* medarbeidere er mest sannsynlig til å inngå i job-crafting atferd. Resultatene i denne studien viser at medarbeidere i større grad crafter på dager hvor deres leder utøver autonomi- og utviklingsstøtte. Med dette gir vi informasjon om under hvilke omstendigheter medarbeidere er mest sannsynlig til å crafte i jobbene sine.

Resultatene viser videre at ledelse har betydning for medarbeideres crafting, dette til tross for at job-crafting ikke nødvendigvis involverer direkte forhandlinger mellom medarbeidere og leder (Tims & Bakker, 2010). Ledere bør likevel ta i betraktning at medarbeidere kan respondere ulikt til forskjellige former for lederatferd. Medarbeideres skåre på nevrotisisme fremstår i denne studien som et individuelt kjennetegn som det er viktig for å ledere å vite noe om. Funnene viser at utviklingsstøtte ikke er en effektiv lederstil i henhold til crafting for nevrotiske individer, noe som kan tyde på at disse individene behøver en annen form for ledelse. Bass (1991, s. 27) hevder videre at lederstil

*“can be learned, and [...] research has shown that leaders at all levels can be trained to be charismatic in both verbal and nonverbal performance”*. Med andre ord er lederstil et bevisst valg og vil derfor være mulig for leder å selv endre. Det vil dermed være mulig å trene ledere til å anvende for eksempel empowermentbasert ledelse, eller annen ledelse som kan vise seg å være positivt relatert til job-crafting. Det kan i tillegg være viktig at ledere trener på å bli mer bevisst på medarbeideres ulike behov og forskjeller.

### **Fremtidig forskning**

For videre forskning vil det være hensiktsmessig å inkludere andre former for ledelse, eksempelvis transaksjon- eller transformasjonsledelse, når man undersøker sammenhengen med daglig job-crafting. Forskere har tidligere funnet en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og proaktiv jobbatferd (Den Hartog & Belschak, 2011), og det kan derfor tenkes at en slik positiv sammenheng også eksisterer med job-crafting. Wrzesniewski og Dutton (2001) antar videre at kontrollerende former for ledelse vil føre til mindre crafting hos medarbeidere. Det kunne derfor vært spennende å undersøke om transaksjonsledelse vil ha en annen effekt for medarbeideres daglige job-crafting, sammenlignet med transformasjonsledelse.

Det er i tillegg sannsynlig at flere person- og situasjonsfaktorer enn de som er inkludert i denne studien vil kunne påvirke medarbeideres job-crafting atferd. Det hadde vært spennende å undersøkt om andre personlighetstrekk eller eventuelt andre situasjonsfaktorer, styrker eller svekker sammenhengen mellom empowermentbasert ledelse og job-crafting. Personlighetstrekket åpenhet vil sannsynligvis kunne styrke dette forholdet, ettersom dette trekket kjennetegnes av å være åpen for nye opplevelser og ideer (McCrae & Costa, 1989). Videre kan det være tilfellet at opplevd oppgaveuavhengighet, slik Tims og Bakker (2010) foreslår i modellen for job-crafting, vil kunne fungere som en påvirkningsfaktor på forholdet mellom empowermentbasert ledelse og job-crafting.

Forskning på hva som tilrettelegger for og hindrer job-crafting vil være et viktig bidrag for å fremme forekomsten av slik type atferd i organisasjoner. I tillegg bør fremtidige studier undersøke job-crafting i andre settinger, for å på denne måten kunne se om funnene kan generaliseres til en større del av befolkningen.

### Konklusjon

Forskning undersøker i større grad enn før hvordan medarbeidere selv tar initiativ til å forme jobben sin. Med utgangspunkt i at dagens arbeidsliv er preget av kjappe og krevende endringer, er det å ha arbeidstakere som er tilpasnings- og motstandsdyktige viktig for organisasjoner. Hensikten med denne studien var å undersøke om ledelse har en rolle i å tilrettelegge for at medarbeidere opplever at de har rom for å crafte. Etersom ledelse alltid kommer til å være til stede i organisasjoner, er det viktig med informasjon om hvordan de kan bidra til slik atferd, til tross for at hensikten med job-crafting er at medarbeiderne aktiverer seg selv.

Resultatene i denne studien gir støtte for at opplevd empowermentbasert ledelse, i form av både autonomi- og utviklingsstøtte, har betydning for medarbeideres daglige job-crafting: «øke utfordrende jobbkrav» og «øke personlige ressurser». Med utgangspunkt i job-crafting modellen ser det ut til at ledelse fungerer som en viktig ressurs for kadettenes job-crafting. Dette er den første studien, så vidt vi vet, som har vist slik innsikt og studien utgjør således et unikt bidrag til job-crafting-litteraturen. Studien viser i tillegg at nevrotisisme har en direkte negativ effekt med «øke utfordrende jobbkrav», men ikke med «øke personlige ressurser». Dette betyr at personlighetstrekk kan være med på å forklare hvorfor medarbeidere crafter i ulik grad.

Videre viser resultatene at nevrotisisme modererer forholdet mellom utviklingsstøtte og job-crafting, men ikke mellom autonomistøtte og job-crafting. Det at nevrotisisme endrer forholdet mellom utviklingsstøtte og job-crafting, viser at individuelle kjennetegn har betydning for når slike sammenhenger er til stede og ikke. Siden nevrotisisme ikke modererer sammenhengen mellom autonomistøtte og job-crafting, kan dette innebære at autonomistøtte ikke virker like truende for nevrotiske individer, og at slik



ledelse er distinkt forskjellig fra utviklingsstøtte. Dette gir dermed informasjon til ledere om at effektiv ledelse avhenger av medarbeideres personlighet.

I de senere år har fokuset endret seg fra å studere «ovenfra-og-ned prosesser», til å inkludere medarbeideres rolle i å forme jobbene sine (Oldham & Hackman, 2010). Dette har ført med seg en økende interesse for job-crafting, og slik atferd har vist seg å ha en rekke positive organisatoriske utfall (Bakker et al., 2012; Tims et al., 2012; Petrou et al., 2012). Det å ha medarbeidere som selv tar initiativ til endring og tilpasning i jobben, kan føre til at de opplever arbeidet som mer utfordrende, motiverende og helsefremmende, noe som for organisasjoner på sikt vil kunne være en stor fordel.

**Litteraturliste**

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25. doi:10.1037/0003-066X.62.1.25
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demand-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *human relations*, 65(10), 1359-1378. doi:10.1177/0018726712453471
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*: Prentice-Hall, Inc.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of organizational Behavior, 31*(2-3), 158-186. doi:10.1002/job.645
- Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology, 88*(4), 631-655. doi:10.1111/joop.12089
- 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. doi:10.1111/joop.12041
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2015). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of organizational Behavior*. doi:10.1002/job.2041
- Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. In S. Srivastara (Ed.), *Executive power* (pp. 51-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65. doi:10.1037/0021-9010.85.1.65
- Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of nursing management, 9*(4), 191-204. doi:10.1046/j.1365-2834.2001.00231.x

- Colquitt, J. A., & Simmering, M. J. (1998). Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 83*(4), 654. doi:10.1037/0021-9010.83.4.654
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471-482.  
doi:10.5465/AMR.1988.4306983
- Cozby, P., & Bates, S. (2011). *Methods in Behavioral Research* (11 ed.). New York: McGraw-Hill education.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of organizational Behavior*. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3100405>
- Dalal, R. S., Bhave, D. P., & Fiset, J. (2014). Within-Person Variability in Job Performance A Theoretical Review and Research Agenda. *Journal of Management, 0149206314532691*. doi:10.1177/0149206314532691
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist, 19*, 237-247. doi:10.1027/1016-9040/a000188
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40967145>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499.  
doi:10.1037/0021-9010.86.3.499

- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 194. doi:10.1037/a0024903
- Dollard, M. F., & Winefield, A. H. (1998). A test of the demand–control/support model of work stress in correctional officers. *Journal of occupational health psychology, 3*(3), 243. doi:10.1037/1076-8998.3.3.243
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The leadership quarterly, 12*(2), 153-179. doi:10.1016/S1048-9843(01)00074-1
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(3), 708-739. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00649.x
- 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. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2007). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management, 33*(2), 254-281. doi:10.1177/0149206307308911
- Furnham, A., Forde, L., & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and individual differences, 26*(6), 1035-1043. doi:10.1016/S0191-8869(98)00202-5
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology, 19*(6), 588-607. doi:10.1108/02683940410551507

- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002
- 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. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hervas, G., & Vazquez, C. (2011). What else do you feel when you feel sad? Emotional overproduction, neuroticism and rumination. *Emotion*, 11(4), 881. doi:10.1037/a0021770
- Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J., & Mikkelsen, A. (2011). Leadership and learning climate in a work setting. *European Psychologist*. doi:10.1027/1016-9040/a000037
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655. doi:10.1037/0021-9010.93.3.655
- Ingledeu, D. K., Markland, D., & Sheppard, K. E. (2004). Personality and self-determination of exercise behaviour. *Personality and individual differences*, 36(8), 1921-1932. doi:10.1016/j.paid.2003.08.021
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*: Basic books.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308. doi:10.2307/2392498
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 322. doi:10.1037/1076-8998.3.4.322
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. doi:10.2307/256874
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria what did they really say? *Organizational research methods*, 9(2), 202-220. doi:10.1177/1094428105284919
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192. doi:10.5465/AMJ.2009.47084651
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775. doi:10.5465/AMJ.2005.18803921
- Liang, S.-G., & Chi, S.-C. S. (2013). Transformational leadership and follower task performance: The role of susceptibility to positive emotions and follower positive emotions. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 17-29. doi:10.1007/s10869-012-9261-x
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36. doi:10.1007/s10869-008-9080-2
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927. doi:10.1037/0021-9010.91.4.927
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*: Berrett-Koehler Publishers.

- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281. doi:10.1177/0149206312438773
- McCrae, R. R. (1990). Controlling neuroticism in the measurement of stress. *Stress Medicine*, 6(3), 237-241. doi:10.1002/smi.2460060309
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the f-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 81-90. doi:10.1037/0022-3514.52.1.81
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1999). The five-factor theory of personality. In J. P. Oliver, R. W. Richard, & P. A. Lawrence (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3 ed., pp. 159-162). New York: The Guilford Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2004). A contemplated revision of the NEO Five-Factor Inventory. *Personality and individual differences*, 36(3), 587-596. doi:10.1016/S0191-8869(03)00118-1
- Nielsen, K. (2013). Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *human relations*, 66(8), 1029-1050. doi:10.1177/0018726713477164
- 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. doi:10.1080/02678373.2012.733543
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *human relations*, 0018726715610642. doi:10.1177/0018726715610642



- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 543-565. doi:10.1002/job.633
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*. doi:10.1027/1866-5888/a000009
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Open University Press: McGraw-Hill Education (UK).
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636.
- Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development, 22*(4), 273-307. doi:10.1108/02621710310467587
- 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. doi:10.1002/job.1783
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 470-480. doi:10.1037/a0039003
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2016). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*. doi:10.1177/0149206315624961
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management, 36*(1), 94-120. doi:10.1177/0149206309352110

- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of educational and behavioral statistics*, 31(4), 437-448.  
doi:10.3102/10769986031004437
- Rasbash, J., Steele, F., Browne, W. J., Goldstein, H., & Charlton, C. (2015). *A user's guide to MLwiN, version 2.10*.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better? *Industrial and Commercial training*, 32(3), 106-109.  
doi:10.1108/00197850010371693
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479. doi:10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x
- Sims Jr, H. P., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*: Sage Publications, Inc.
- Solberg, E., & Wong, S. I. (2016). Crafting one's job to take charge of role overload: When proactivity requires adaptivity across levels. *The leadership quarterly*.  
doi:10.1016/j.leaqua.2016.03.001
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518.  
doi:10.1037/0021-9010.88.3.518
- Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 355-365. doi:10.1016/j.jvb.2009.06.005
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy.

*British Journal of Management*, 20(3), 279-291. doi:10.1111/j.1467-

8551.2008.00590.x

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. doi:10.5465/amr.1990.4310926

Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507. doi:10.1108/JMP-05-2012-0148

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. doi: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. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230. doi:10.1037/a0032141

van Dam, K., Nikolova, I., & van Ruysseveldt, J. (2013). The importance of LMX and situational goal orientation as predictors of job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26(1), 66-84.

Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339-348. doi:10.2307/30040627

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi:10.5465/AMR.2001.4378011

Wu, C.-H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511-1534.

doi:10.1177/0149206311429862

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential.

*Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.

doi:10.1037/a0019835

Zellars, K. L., & Perrewé, P. L. (2001). Affective personality and the content of emotional social support: coping in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 459.

doi:10.1037/0021-9010.86.3.459

## Appendiks

### Appendiks A – Alder og forsvarsgren

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

Disse spørsmålene kommer fra det generelle spørreskjemaet og ble lagt inn i en egen SPSS-fil slik at det ikke var mulig å knytte svarene opp mot kadettens individuelle kode. Dette spørsmålet var på en egen side som ble revet av resten av spørreskjemaet før det ble punchet. På dette arket var det ingen annen informasjon som ble forespurt.

### Appendiks B - Kjønn

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

Disse spørsmålene kommer også fra det generelle spørreskjemaet og ble lagt inn i samme fil som resten av det generelle spørreskjemaet. Her ble kadettene også bedt om å oppgi ID-nummer.

### Appendiks C – Kadettens daglige job-crafting

Kadettens daglige job-crafting ble målt av følgende ledd, hvorav de tre første leddene måler «øke personlige ressurser», og de tre siste måler «øke utfordrende jobbkraft».

	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 – Daglig opplevelse av empowermentbasert ledelse**

Empowermentbasert ledelse ble målt av følgende ledd, hvorav de tre første måler autonomistøtte og de tre siste måler utviklingsstøtte.

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
Oppmuntret den enkelte til å ta initiativ	1	2	3	4	5
Formidlet at den enkelte skal ha ansvar	1	2	3	4	5
Oppmuntret den enkelte til å bruke sine sterke sider når det er bruk for det	1	2	3	4	5
Vist til den enkelte hvordan en legger opp sin arbeidsdag	1	2	3	4	5
Veiledet den enkelte i hvordan en kan gjøre sitt arbeid på best mulig måte	1	2	3	4	5
Vist den enkelte hvordan en kan forbedre sin måte å jobbe på	1	2	3	4	5

**Appendiks E – Nevrotisisme**

Nevrotisisme ble målt av følgende ledd:

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig
Jeg er ikke en person som pleier å bekymre seg.	1	2	3	4	5
Jeg føler meg ofte underlegen i forhold til andre.	1	2	3	4	5
Når jeg er svært stresset, føles det av og til som jeg går i stykker.	1	2	3	4	5
Jeg føler meg sjelden ensom eller nedfor.	1	2	3	4	5
Jeg føler meg ofte anspent og nervøs.	1	2	3	4	5
Noen ganger føler jeg meg fullstendig verdiløs.	1	2	3	4	5
Jeg føler meg sjelden redd eller engstelig.	1	2	3	4	5
Jeg blir ofte sint over den måten folk behandler meg på.	1	2	3	4	5
Når noe går galt, blir jeg altfor ofte motløs og får lyst til å gi opp.	1	2	3	4	5

Jeg er sjelden trist eller deprimert.	1	2	3	4	5
Jeg føler meg ofte hjelpeløs og ønsker at andre skal løse problemene mine.	1	2	3	4	5
Til tider har jeg vært så skamfull at jeg bare har ønsket å gjemme meg.	1	2	3	4	5