

**Passiv unnvikende ledelse og daglig jobbengasjement i en
maritim og operativ arbeidssetting: Den modererende
rollen til selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro
og konkurranse**

En kvantitativ dagbokstudie blant norske krigsskolekadetter

Adrian Kjenes og Chris-André Karlsen



MAPSYK345, Master i psykologi

Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi

Ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTETET

VÅR 2021

Antall ord: 19977

Veileder: Jørn Hetland, Institutt for samfunnspsykologi

Abstract

Destructive leadership has received a lot of attention in the past few years, and studies have shown several negative consequences as a result of passive leadership. The purpose of this diary study is to examine the relationship between daily passive avoidant leadership and daily work engagement. It is also desirable to investigate whether daily playful work design in the form of fun and/or competition has a dampening effect on the assumed negative connection. The study's data collection is based on a sample of 63 cadets from the Naval Academy who answered a daily questionnaire for 20 consecutive days aboard the KNM Statsraad Lehmkuhl during a voyage across the Atlantic. The results from the multi-level analyzes support the assumption that daily passive avoidant leadership has a negative correlation with daily work engagement. The results of the study also support the assumption that daily playful work design in the form of fun and competition has a positive correlation with daily work engagement. Furthermore, there was not found support that playful work design in the form of fun has a dampening effect, but contrary to what we expected, the study indicates that playful work design in the form of competition reinforces the negative connection between passive avoidant leadership and the cadet's daily work engagement. The study shows that playful work design in the form of fun and competition is a proactive strategy to increase the cadet's daily work engagement, but does not compensate for the lack of leadership.

Keywords: Passive avoidant leadership, work engagement, playful work design in the form of fun and competition, quantitative diary study, job demands-resources model

Sammendrag

Destruktiv ledelse har fått mye oppmerksomhet de siste årene, og studier har vist en rekke negative konsekvenser som følge av passiv ledelse. Hensikten med denne dagbokstudien er å undersøke sammenhengen mellom daglig passiv unnvikende ledelse og daglig jobbengasjement. Det er også ønskelig å undersøke hvorvidt daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og/eller konkurranse har en dempende effekt på den antatte negative sammenhengen. Studiens datainnsamling baserer seg på et utvalg av 63 kadetter fra Sjøkrigsskolen som besvarte et daglig spørreskjema i 20 påfølgende dager ombord på KNM Statsraad Lehmkuhl under et seiltokt over Atlanterhavet. Resultatene fra flernivåanalysene støtter antagelsen om at daglig passiv unnvikende ledelse har en negativ sammenheng med daglig jobbengasjement. Studiens resultater støtter også antagelsen om at daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse har en positiv sammenheng med daglig jobbengasjement. Videre ble det ikke funnet støtte for at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro har en dempende effekt, mens i motsetning til hva vi forventet indikerer studien at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse forsterker den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettene daglige jobbengasjement. Studien viser at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse er en proaktiv strategi for å øke kadettene daglige jobbengasjement, men kompensere ikke for manglende ledelse.

Nøkkelord: Passiv unnvikende ledelse, jobbengasjement, selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse, kvantitativ dagbokstudie, jobbkrav-ressurs modellen

Forord

Vi er stolt over å presentere vår masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi. Til tross for et studieår påvirket av Covid-19 og diverse utfordringer tilknyttet dette, sitter vi igjen med opplevelse av at året har vært både spennende og lærerikt. Vi har opparbeidet oss en økt vitenskapelig kompetanse, i tillegg til økt kompetanse innen arbeids- og organisasjonspsykologi. Temaet for oppgaven ble valgt basert på vår felles interesse for jobbengasjement. I tider hvor hjemmekontor og lite sosial kontakt har blitt mer vanlig, er det viktigere enn noen gang å sette søkelys på hvordan medarbeidere på eget initiativ kan bidra til å øke sitt jobbengasjement. Vi opplevde derfor oppgaven som ekstra interessant og meningsfull.

Vi ønsker å takke vår veileder Jørn Hetland for et fantastisk samarbeid. Han har vært med oss hele veien, fra valg av tema og innsamling av data, til veiledning av oppgaven underveis i prosessen. Vi ønsker også å rette en takk til Sjøkrigsskolen i Bergen for tilgang til datamaterialet som vi har basert vår oppgave på. Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et godt og lærerikt samarbeid, der vi har fått utnyttet hverandres styrker og motivert hverandre.

Bergen 31. mars 2021

Adrian Kjenes og Chris-André Karlsen

Innhold

Abstract	iii
Sammendrag	iv
Forord	v
Figuroversikt	vii
Tabelloversikt	vii
Introduksjon	1
Design og kontekstualisering av studien	2
Teoretisk rammeverk	3
Jobbengasjement	3
Jobbkrav – ressurs modellen	6
Passiv unnvikende ledelse – et hindrende krav i arbeidssituasjonen	8
Sammenhengen mellom daglig passiv unnvikende ledelse og daglig jobbengasjement	10
Selv-initiert lekende arbeidsdesign - en personlig ressurs i arbeidssituasjonen	12
Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro	14
Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse	16
Sammenhengen mellom daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og daglig jobbengasjement	17
Sammenhengen mellom daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse og daglig jobbengasjement	18
Den modererende effekten av daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro	20
Den modererende effekten av daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse	22
Metode	24
Forskningsdesign	24
Utvalg	25
Etikk	25
Måleinstrumenter	26
Daglig jobbengasjement	26
Daglig passiv unnvikende ledelse	27
Daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign	27
Analyser	28
Resultater	28
Deskriptiv statistikk	28
Flernivåanalyser	29
Diskusjon	33

Jobbengasjement som et daglig fluktuerende fenomen.....	33
Sammenhengen mellom daglig passiv unnvikende ledelse og daglig jobbengasjement	33
Sammenhengen mellom daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og daglig jobbengasjement	35
Sammenhengen mellom daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse og daglig jobbengasjement	37
Den modererende effekten av daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro	39
Den modererende effekten av daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse	41
Metodiske betraktninger.....	43
Teoretiske implikasjoner	45
Praktiske implikasjoner	46
Videre forskning.....	48
Konklusjon	49
Litteraturliste	51
Appendiks	65
Appendiks A – Alder	65
Appendiks B - Kjønn.....	65
Appendiks C – Passiv unnvikende ledelse	65
Appendiks D – Jobbengasjement	66
Appendiks E – Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro	66
Appendiks F – Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse	67

Figuroversikt

Figur 1. Jobbkra-ressurs modellen, hentet fra Bakker og Demerouti (2017).	8
Figur 2. Integrert moderatormodell for studiens hypoteser.	24
Figur 3. Simple slope test	32

Tabelloversikt

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik, korrelasjoner mellom utvalgte variabler, og reliabilitetskoeffisient.	29
Tabell 2. Flernivåanalyse for predikasjon av daglig jobbengasjement, predikert av passiv unnvikende ledelse, selv-initiert lekende arbeidsdesign og kontrollert for jobbengasjement dagen før.....	31

Introduksjon

Innenfor forskning på ledelse har det før 2000-tallet i hovedsak vært sett på hva som kjennetegner effektiv ledelse, og hvilke lederegenskaper som bidrar til å oppnå individuell og organisatorisk effektivitet (Schyns & Schilling, 2013). Destruktive former for ledelse, og spesifikt passive former for ledelse, har det derimot vært mindre forsket på (Barling & Frone, 2017). I tilfeller der det forskes på destruktiv ledelse, er det i hovedsak aktive former for destruktiv ledelse som har vært fokus for denne forskningen, altså ledere som aktivt mobber og skaper intriger med ansatte (Barling & Frone, 2017). Destruktive former for ledelse kan finne sted i alle typer organisasjoner, og på ulike nivå i organisasjonen. Ifølge Statistisk sentralbyrå (SSB) sin levekårsundersøkelse på arbeidsmiljø fra juni 2020 opplyste 32 % av menn og kvinner at de hadde et dårlig forhold til sin nærmeste leder (Statistisk sentralbyrå, 2020). Forskning har funnet at passiv-unnvikende ledelse i form av laissez-faire ledelse har vist seg å være den vanligste formen for destruktiv ledelse på arbeidsplassen i Norge (Skogstad et al., 2007). Så mange som 21,2 % opplyste om at de opplevde laissez-faire ledelse gjentatte ganger i løpet av de siste 6 månedene. Det vil si at hver femte arbeidstaker i Norge blir møtt av en passiv leder i løpet av sitt arbeidspliktige liv (Aasland et al., 2010).

I denne oppgaven vil det settes fokus på sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og medarbeidernes daglige jobbengasjement i en maritim og operativ arbeidskontekst. Til nå er det lite forskning som ser på den daglige dynamikken i leder-medarbeider samspillet. Forskning har funnet at passiv unnvikende ledelse har flere negative konsekvenser for medarbeidere og organisasjonen, men det er forsket lite på om denne type ledelse vil påvirke jobbengasjement på en daglig basis, og spesielt i en operativ arbeidskontekst (Skogstad & Notelaers, 2014; Einarsen et al., 2017). Det vil være av høy relevans å finne nye faktorer som kan påvirke jobbengasjement både positivt og negativt, ettersom jobbengasjement er sterkt korrelert med medarbeideres sine jobbprestasjoner (Bakker & Bal, 2010). Tidligere er det blitt forsket mest på hvordan ovenfra-og-ned tilnærminger, som ledelse, påvirker medarbeideres jobbengasjement (Bakker, 2015) Det vil derfor være av interesse å undersøke hva medarbeidere selv kan gjøre for å øke sitt eget jobbengasjement i møte med situasjoner der de opplever fravær av ledelse. I denne oppgaven vil vi se nærmere på sammenhengen mellom nedenfra-og-opp tilnærmingen selv-initiert lekende arbeidsdesign, på engelsk kalt «playful work design», og medarbeideres jobbengasjement. Videre vil vi undersøke om denne proaktive medarbeider strategien har en dempende effekt på den antatte negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og daglig jobbengasjement.

Selv-initiert lekende arbeidsdesign er en proaktiv kognitiv-atferdsmessig arbeidsorientering, der medarbeidere på eget initiativ har en leken holdning til sitt arbeid for å skape morsomme og konkurranserettede opplevelser, uten å endre på selve arbeidsoppgaven (Scharp et al., 2019). Selv-initiert lekende arbeidsdesign består av to underdimensjoner, dimensjonene (1) selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og (2) selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse (Bakker et al., 2020b). Den første dimensjonen, selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, handler om å ha en leken tilnærming til arbeidet der en evner å se det interessante, humoristiske og kreative ved arbeidsoppgavene. Den andre dimensjonen, selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse, handler om å ha en leken tilnærming til arbeidet ved å konkurrere med seg selv, sette mål og prestere bedre enn tidligere. Til vår kunnskap er det ingen forskning på om selv-initiert lekende arbeidsdesign, i form av moro og/eller konkurranse, har en dempende effekt på den antatte negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og medarbeidernes daglige jobbengasjement.

Problemstillingen vil ha teoretisk forankring i jobbkrav-ressurs modellen til Bakker og Demerouti fra 2017, på engelsk kalt job demands-resources model (JD-R modellen). I henhold til JD-R modellen vil ansatte føle seg spesielt engasjerte på dager de opplever utfordrende arbeidskrav i kombinasjon med høy grad av jobbressurser eller personlige ressurser, og føle seg lite engasjerte på dager de opplever hindrende arbeidskrav (Tadic et al., 2015). Det vil derfor være av interesse å se på hvordan den personlige ressursen, selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av (1) moro og (2) konkurranse, kan være med å påvirke jobbengasjementet til medarbeidere på dager de opplever hindrende arbeidskrav i form av passiv unnvikende ledelse.

Design og kontekstualisering av studien

Utvalget i studien er norske kadetter fra Sjøkrigsskolen under oppdraget ombord på KNM Statsraad Lehmkühl. Oppdraget går ut på å seile fra Bergen til New York, mens de i løpet av turen utfører både militære og lederbaserte øvelser. Tokten gir kadettene trening i både maritime og operative situasjoner. Arbeidsoppgavene kan variere fra dag til dag, der man enkelte dager for eksempel er på utsikkspost, mens man andre dager kan ende opp som lagleder. I tillegg vil vanskelighetsgraden på oppgavene variere basert på vær og vind. Slike tilstander resulterer i at kadettene enkelte dager kan få meget monotont arbeid, mens de andre dager kan bli stilt under stort press hvor de er avhengig av å ta kloke og gode avgjørelser.

Kadettene er delt inn i lag under hele tokten, der hvert lag har en lagleder. Hvem som er leder for laget kan variere i løpet av noen dager.

Forskning innen arbeids- og organisasjonspsykologi har i hovedsak benyttet seg av longitudinelle forskningsdesign og tverrsnittstudier (Ohly et al., 2010). Slike studier har derimot visse begrensninger som eksempelvis å fange opp den daglige dynamikken i samspillet mellom variabler. Årsaken er at den type studier kun baserer seg på enkelte målinger, eller et lite antall målinger, med lange tidsintervaller imellom målingene (Breevaart et al., 2014b). For å kunne belyse problemstillingene i oppgaven er det derfor tatt i bruk en kvantitativ dagbokstudie. Ved et slikt studiedesign kan man måle daglige variasjoner i passiv-unnvikende ledelse og selv-initiert lekende arbeidsdesign, for å finne ut hvordan disse variasjonene henger sammen med det daglige engasjementet til deltakerne. Ettersom ulike personer vil besitte rollen som leder, er det rimelig å anta at det vil være stor variasjon i lederkvalitetene fra dag til dag. I tillegg kan det i enkelte situasjoner være krevende forhold og mye å gjøre, og det vil derfor ikke alltid være enkelt eller formålstjenlig å ta i bruk moro og konkurranser for å løse arbeidsoppgavene. Det er derfor en fordel å kunne måle selv-initiert lekende arbeidsdesign fra dag til dag. En annen fordel med dagbokstudie er at man unngår retrospektiv bias, som går ut på at det går for lang tid fra når situasjonen oppsto til målingen finner sted, noe som kan resultere i at man ikke husker situasjonen like godt (Reis & Gable, 2000).

Teoretisk rammeverk

Jobbengasjement

William Kahn (1990) var blant de første som bidro til å skape interesse for begrepet "jobbengasjement". Han definerte personlig jobbengasjement som når ansattes selvforståelse tilpasses deres rolle i bedriften. I dag er en vanlig definisjon at jobbengasjement er «noe relativt permanent følelsesmessig, som en positivt, fullførende, arbeidsrelatert mental tilstand som kjennetegnes av vitalitet, entusiasme og fordypelse» (Schaufeli et al., 2006, gjengitt i Einarsen et al., 2017, s.130-131). Engasjement resulterer oftere i at ansatte ser på arbeidsoppgavene som utfordrende, mens en person som er uengasjert eller gjerne til og med utbrent, ser på arbeidsoppgavene som stressende og krevende i en negativ forstand.

Tidligere forskning har identifisert ulike forløpere som kan bidra til å forklare medarbeideres jobbengasjement. Bakker og kolleger (2014) viser til situasjonelle- og individuelle aspekter som kan påvirke grad av jobbengasjement. Blant de situasjonelle

faktorene, finner man blant annet jobbkraav og jobbressurser. Eksempler på jobbressurser som har vist å ha positiv effekt på engasjement blant arbeidere er grad av sosial støtte fra kolleger, grad av autonomi, frekvensen av, og kvaliteten på tilbakemeldinger, og forholdet man har til sin overordnede (Christian et al., 2011). Videre nevner Bakker og kolleger (2014) at faktorer ved individet kan være med på å påvirke grad av jobbengasjement blant arbeidere. Personlighet er blant de individuelle faktorene som kan ha en påvirkning på medarbeidernes jobbengasjement. Det kan for eksempel tenkes at ekstroversjon kan bidra til å gjøre arbeiderne mer motivert, ettersom høy grad av ekstroversjon resulterer i at personer oftere uttrykker positive følelser, oftere tar initiativ til å snakke med mennesker rundt seg og er mer avhengig av nye og begivenhetsrike uttrykk fra omverden enn det introverte personer gjør. Forskning har også funnet en positiv sammenheng mellom ekstroversjon og optimisme, der ekstroverte har en større tendens til å være optimistisk. Dette kan igjen ha en betydning for hvordan ekstroverte opplever arbeidet sitt, og hvor engasjert de derfor er (McCrae & Costa, 2010).

Ettersom forskning har funnet at jobbengasjement er noe som påvirkes av både situasjonelle og individuelle faktorer (Bakker et al., 2014) er det mulig å anta at jobbengasjementet kan variere over tid (Bakker & Bal, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). Sonnentag og kolleger (2010) argumenterer med at ikke alle dager er like og at dette kan resultere i at selv arbeidere som vanligvis er engasjerte også kan ha dager der de er uengasjerte. Enkelte studier har vist at variasjoner i både arbeidsoppgaver og personlige ressurser er blant de viktigste årsakene for variasjoner i daglig jobbengasjement blant medarbeidere (Sonnentag, 2003). Det er for eksempel funnet at ansattes vitalitet, entusiasme og dedikasjon endrer seg fra dag til dag eller uke til uke (Sonnentag et al., 2010). I en kvantitativ dagbokstudie som ble brukt for å undersøke jobbengasjement blant offentlig tjenesteansatte over fem påfølgende arbeidsdager viste resultatene at 42 % av variasjonen i engasjement var på daglig nivå (Sonnentag, 2003). I et annet kvantitativt studie bestående av 271 deltakere som utfylte et spørreskjema hver dag i en arbeidsuke, ble det funnet at 54,9 % av variasjonen i jobbengasjement var på daglig nivå (Breevaart & Bakker, 2018). Resultatene underbygger at jobbengasjement har daglige fluktusjoner som en kun kan fange opp gjennom å måle engasjementet hver dag (Sonnentag, 2011).

Fokuset så langt har dreid seg om hva jobbengasjement er, og videre hvordan individuelle og situasjonelle faktorer kan bidra til å skape jobbengasjement. Et viktig spørsmål å stille er: Hvorfor er det ønskelig å skape eller opprettholde jobbengasjement blant

medarbeidere? En av årsakene til at det er ønskelig å fokusere på hvordan man kan skape økt jobbengasjement er fordi det kan gi flere positive utfall for individet (Bakker et al., 2014). Forskning har funnet at økt jobbengasjement kan bidra til å fremme god fysisk og psykisk helse hos individet (Seppälä et al., 2012). En mulig forklaring på hvorfor forskning har vist at engasjement kan bidra til å fremme helse og velvære hos medarbeidere er at jobbengasjement resulterer i større ønske blant ansatte til å engasjere seg i fritidsaktiviteter som bidrar til psykologisk eller fysisk avslapping. Slike fritidsaktiviteter kan for eksempel være trening, sosiale aktiviteter eller andre hobbyer. Et høyt jobbengasjement resulterer altså i en overføringsverdi på tvers av arenaer (ten Brummelhuis, & Bakker, 2012). Jobbengasjement kan også resultere i økt grad av positive emosjoner hos individet, dette kan for eksempel være følelser som glede, inspirasjon og entusiasme (Rafii et al., 2004, Bakker et al., 2014). I tillegg har forskning vist at engasjerte medarbeidere blir mer åpne for omgivelsene. Dette resulterer i at de i større grad utforsker og viser nysgjerrighet for hendelser, ting og personer. Når dette får finne sted over tid, kan det resultere i forbedrede kreative evner blant de engasjerte medarbeiderne. Bakker & Xanthopoulou (2013) har blant annet funnet forskning som kan underbygge denne teorien, der engasjerte kvinnelige rektorer ble rangert høyere på kreative evner av sine lærere, enn det uengasjerte eller nøytrale kvinnelige rektorer ble.

Det er ikke bare på individnivå at jobbengasjement kan ha positive utfall. Forskning har også funnet flere positive konsekvenser jobbengasjement kan ha på organisasjonen (Mowday et al., 1979). Ifølge Mowday og kolleger (1979) resulterte et høyt jobbengasjement i mindre gjennomtrekk i organisasjonen. Jobbengasjement har i tillegg vist seg å ha en positiv effekt på ekstrarolleatferd (Sulea et al., 2012). Jobbengasjement har også vist seg å ha positive utfall på jobbprestasjoner, som videre også kan resultere i mindre grad av feilvurderinger og arbeidsulykker, i tillegg til bedre kundeservice og økt effektivitet (Schaufeli, 2012) I en omfattende studie utført av Halbesleben & Wheeler (2008), hvor funnene var basert på selv-rapportering, samt medarbeider-rapportering på engasjement og prestasjoner, ble det blant annet funnet at engasjement hadde en positiv påvirkning på jobbprestasjoner. Et annet studie har i tillegg funnet at engasjerte medarbeidere produserer mer lønnsomme produkter (Harter et al., 2002). Bakker og kolleger (2014) oppsummerer flere mulige årsaker til hvorfor engasjerte medarbeidere presterer bedre i jobbsammenheng: 1) De positive emosjonene de opplever som et resultat av engasjementet gir dem økt kapasitet til å se etter nye idéer. 2) De har bedre helse som videre resulterer i at de har mer energi som de kan legge inn i arbeidet sitt. 3) I noen tilfeller evner de å spre engasjementet rundt til laget, som videre kan resultere i

økte prestasjoner for hele gruppen. 4) De er på stadig søken etter støtte og tilbakemelding som de videre kan bruke til å skape nye og flere ressurser til å håndtere arbeidskravene. Til slutt er det også enkelte funn som viser til at jobbengasjement kan ha en positiv innvirkning på en bedrifts kultur og arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø vil videre resultere i lavere grad av gjennomtrekk i organisasjonen, altså at færre slutter. En mulig forklaring på at engasjement påvirker bedriftens kultur og arbeidsmiljø positivt er at engasjementet resulterer i at arbeidet blir gjort tilfredsstillende innen en kortere tidsramme enn vanlig, som videre resulterer i mer tid til ekstrarolleatferd og sosiale aktiviteter med kolleger (Christian et al., 2011).

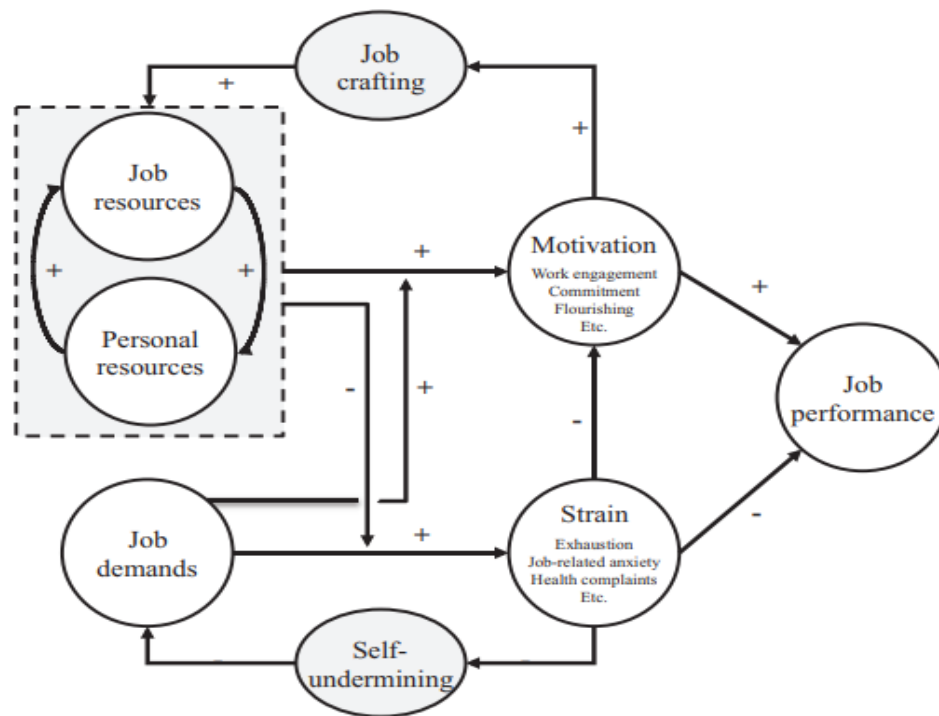
Jobbkraft – ressurs modellen

Den mest brukte modellen for å forstå betydningen arbeidsmiljøfaktorer har for medarbeideres jobbengasjement er jobbkraft-ressurs modellen (Bakker & Demerouti, 2017). I modellen beskrives arbeidskrav og arbeidsressurser som to sentrale faktorer for å forklare engasjement og utbrenthet. Modellen formidler at arbeidskrav er hovedforklaringen på utbrenthet blant de ansatte, mens jobbressurser er hovedforklaringen på jobbengasjement blant de ansatte. Innenfor arbeidskrav finner man for eksempel fysisk arbeidsmengde, tidspress og turnusarbeid. Derimot blir belønninger, tilbakemeldinger, jobbsikkerhet og støtte fra overordnede nevnt som typiske ressurser på arbeidsplassen (Demerouti et al., 2001).

Jobbkraft defineres som psykologiske, sosiale, fysiske og organisatoriske aspekter ved en jobb som krever vedvarende fysisk og/eller psykisk innsats, og som derfor kan antas å være fysisk og/eller psykisk belastende over tid (Schaufeli & Bakker, 2004). Videre kan jobbkraft deles inn i to underkategorier, utfordrende jobbkraft og hindrende jobbkraft. Hindrende jobbkraft er krav som forstyrrer eller hindrer individet å nå sine arbeidsmål (Cavanaugh et al., 2000). Et typisk hindringskrav kan være rolleoverbelastning, der en rolle har for mange krav og forventninger i forhold til de ulike tidsrammene man er gitt, og de ressursene man har tilgjengelig (Beehr & Glazer, 2005). Et annet typisk hindringskrav kan være rollekonflikter, for eksempel interrollekonflikt, der det er ulike roller som er vanskelig å kombinere. I slike tilfeller kan arbeidstakeren oppleve at forventningene til han som arbeidstaker ikke er mulig å kombinere med forventningene til han som ektemann eller forelder. For eksempel kan en arbeidsgiver forvente at arbeidstakeren er lenger på jobb, mens kone og barn forventer at han tilbringer kvalitetstid med dem (Beehr, 1995). Motsatsen til hindringskrav er utfordringskrav. Utfordringskrav er krav som krever innsats og anstrengelse, men som har muligheter til å resultere i økt personlig utvikling, og at mål blir oppnådd (Podsakoff et al., 2007). Eksempler på krav som kan oppleves som utfordringskrav kan være å

bli tildelt ansvar eller store arbeidsmengder (McCauley et al., 1994). Utfordringskrav kan altså resultere i økt motivasjon og engasjement dersom medarbeideren får tilstrekkelig tilgang på ressurser i form av for eksempel lederstøtte eller sosial støtte. Selv om det er et tydelig skille mellom det som kalles utfordringskrav, og det som kalles hindringskrav, er det viktig å nevne at utfordringskrav for noen kan oppleves som hindringskrav, mens andre kan oppleve hindringskrav som utfordringskrav (Bakker & Sanz-Vergel, 2013).

Jobbressurser kan i motsetning til jobbkrav defineres som de sosiale, psykologiske, fysiske og organisatoriske aspektene ved jobben som er medvirkende når det kommer til å oppnå arbeidsmål, fremme arbeidsengasjement, redusere jobbkrav, og til slutt stimulere personlig utvikling og læring (Schaufeli & Bakker, 2004). Typiske eksempler på jobbressurser er som nevnt tidligere sosial støtte, autonomi og tilbakemeldinger fra medarbeidere og ledere. Ifølge JD-R modellen til Bakker og Demerouti (2017) kan ressurser deles inn i jobbressurser og personlige ressurser. Personlige ressurser er ressurser som er til stede uavhengig av hvor mye kontroll individet har over miljøet rundt seg, og kan for eksempel være grad av optimisme og mestringsfølelse. Dersom et menneske skårer høyt på optimisme og mestringsfølelse har de ofte en tendens til å tenke at gode ting vil skje, og at de er i stand til å håndtere uforutsette hendelser (Bakker & Demerouti, 2017). I denne oppgaven vil selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse fungere som en personlig ressurs ifølge JD-R modellen. Dette stemmer i tråd med påstandene til Fluegge (2008) som hevder at lek og moro kan fungere som en personlig ressurs. Når medarbeidere har en leken tilnærming til sine arbeidsoppgaver er dette med på å gjøre arbeidsopplevelsen mer underholdende og morsom (Barnett, 2007).



Figur 1. Jobbkraft-ressurs modellen, hentet fra Bakker og Demerouti (2017).

Passiv unnvikende ledelse – et hindrende krav i arbeidssituasjonen

Northouse (2018) definerer ledelse som «en prosess der et individ påvirker en gruppe mennesker til å jobbe mot, og oppnå et felles mål». Ifølge Bass (1990) kan man skille mellom to ulike former for konstruktiv ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I 1994 utvidet Bass og Avolio sin fullspektrumsmodell for ledelse til å også gjelde passiv unntaksledelse og la-det-skure ledelse. Disse formene for ledelse ble karakterisert som passive lederstiler, i motsetning til transaksjons- og transformasjonsledelse som ble karakterisert som aktive former for ledelse (Bass & Bass, 1985). Forskning støtter skillet mellom passiv og aktiv ledelse ettersom det er funnet at passiv unntaksledelse er positivt korrelert med la-det-skure ledelse, samtidig som det er negativt korrelert med transformasjonsledelse (Garman et al., 2003).

La-det-skure ledelse, er en passiv form for ledelse. La-det-skure ledelse defineres som fravær av ledelse, altså en leder som unngår å ta beslutninger og som er fraværende i avgjørende situasjoner, enten det er bevisst eller ubevisst (Judge & Piccolo, 2004). En annen form for passiv ledelse er passiv unntaksledelse, som Bass og Avolio (1996) i sin fullspektrumsmodell for ledelse refererer til som «Management by exception». En leder med en slik lederstil tar først aktive grep for å korrigere atferd dersom atferden har gitt signifikante og tydelige negative resultater (Bass & Avolio, 1996). Basert på faktoranalyser tyder

forskning på at disse to ulike passive lederstilene utgjør en overordnet dimensjon (Kelloway et al., 2006; Hetland & Sandal, 2003). Dette stemmer overens med Avolio og Bass (2004) sitt forslag om at la-det-skure ledelse og passiv unntaksledelse kan falle inn under en felles ledelsesdimensjon, kalt passiv unnvikende ledelse. I vår oppgave har vi derfor valgt å undersøke passiv unnvikende ledelse som et begrep som omfatter både passiv unntaksledelse og la-det-skure ledelse. Dette valget er i tråd med Skogstad og Notelaers (2013) som mener at passiv unntaksledelse og la-det-skure ledelse bør regnes som en felles form for passiv unnvikende ledelse. Passiv unnvikende ledelse kan derfor defineres som en leder som unngår å ta beslutninger og er fraværende i viktige situasjoner, eller en leder som kun tar affære dersom situasjonen allerede har fått negative konsekvenser (Kelloway et al., 2005; Hetland et al., 2008).

I forskningsfeltet har det vært diskutert om en slik passiv og unnvikende lederstil kan regnes som destruktiv, eller som en mellomting mellom en konstruktiv og destruktiv lederstil. Forskning har vist at la-det-skure ledelse er negativt korrelert med arbeidsinnsats og tilfredshet med lederen (Skogstad & Notelaers, 2014). Det at lederen ikke handler før det er kritisk, eller ikke handler i det heletatt, resulterer i større grad av rollestress, konflikter mellom medarbeidere, emosjonell utmattelse, mobbing og nedsatt jobbtildfredshet (Skogstad et al., 2017). I tillegg har slik ledelse en negativ effekt på ekstrarolleatferd (Skogstad & Notelaers, 2014), altså i hvilken grad medarbeiderne er villig til å engasjere seg og ta på seg oppgaver ut over det som står beskrevet i arbeidskontrakten (Yen & Niehoff, 2004). Ettersom det er funnet en rekke negative konsekvenser som følge av passiv unnvikende ledelse, er det i dag en entydig forståelse av at passiv unnvikende ledelse er en destruktiv lederstil (Skogstad & Notelaers, 2014; Einarsen et al., 2017). Denne passive og destruktive formen for ledelse skal forskes videre på, og er den uavhengige variabelen i studien.

En sentral antagelse i vår studie er at passiv unnvikende ledelse fungerer som et jobbkrav, og mer spesifikt et hindringskrav. Dette kan begrunnes med at jobbkrav defineres som de psykologiske, fysiske, organisatoriske og sosiale sidene ved en jobb som krever langvarige fysisk og/eller psykisk anstrengelse, og derfor skaper fysisk og/eller psykisk slitasje over tid (Demerouti et al., 2001). Det antas at slik ledelse vil hindre et individ fra å gjøre en god jobb og fra å være engasjert i sitt arbeid. (Cavanaugh et al., 2000). Skogstad, Nielsen og Einarsen (2017) har blant annet funnet støtte for at passiv ledelse er en destruktiv form for ledelse, da det fører til en rekke negative konsekvensene for medarbeidere. Det å ikke lede, eller kun lede dersom store utfordringer allerede har oppstått, kan bringe med seg

mange negative konsekvenser for medarbeiderne. Eksempler på slike negative konsekvenser er økt rollestress, redusert effektivitet, emosjonell utmattelse og konflikter med andre medarbeidere eller ledere på arbeidsplassen (Skogstad et al., 2017). Nielsen (2013) fant at passiv ledelse i form av la-det-skure ledelse resulterte i høyere grad av mobbing blant medarbeidere på arbeidsplassen. Barling og Frone (2017) forsket på sammenhengen mellom passiv ledelse og rollestress, og fant at passiv ledelse var direkte knyttet til medarbeidernes velvære, der høy grad av passiv ledelse resulterte i lav grad av velvære blant medarbeiderne. Videre viste resultatene fra forskningen at en mulig forklaring på sammenhengen var at passiv ledelse førte til ulike typer rollestress, som videre førte til nedsatt velvære blant medarbeiderne. Etersom passiv unnvikende ledelse resulterer i mange negative konsekvenser for medarbeidere argumenteres det i denne oppgaven for at passiv unnvikende ledelse kan ansees som et hindringskrav (Barling & Frone, 2017; Nielsen, 2013; Skogstad et al., 2017), som videre påvirker jobbengasjement negativt (Bakker og Demerouti, 2017).

Sammenhengen mellom daglig passiv unnvikende ledelse og daglig jobbengasjement

I denne oppgaven vil vi se på sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement i en operativ arbeidskontekst. Resultater fra tidligere forskning tyder på passiv unnvikende ledelse har en negativ sammenheng med jobbengasjement (Leary et al., 2013; Popli & Rizvi, 2016; Popli & Rizvi, 2017). I de følgende avsnittene vil vi derfor prøve å underbygge hvorfor det er en sammenheng mellom de to variablene. Barling og Frone (2017) argumenterer for at passiv ledelse vil resultere i større grad av rolleklarhet og rollekonflikter hos medarbeidere. Årsaken til dette er at den passive lederen ikke vil evne å aktivt delegerer oppgaver, samt veilede og informere medarbeiderne på en tilfredsstillende måte (Barling & Frone, 2017). Studier har funnet at passiv ledelse er positivt korrelert med tre former for rollestressorer. De tre ulike formene er rolleklarhet, rollekonflikt og rolleoverbelastning (Barling & Frone, 2017). Lignende studier har funnet at passiv unnvikende ledelse i form av la-det-skure ledelse har en positiv sammenheng med rolleklarhet og rollekonflikter (Skogstad et al., 2014; Skogstad et al., 2007). Garrosa og kolleger (2011) fant at rollestress blant sykepleiere var negativt korrelert med jobbengasjement i form av mindre grad av vitalitet, entusiasme og fordypelse. Som følger av rollestress, kan det over tid oppstå mobbing og konflikter mellom de ansatte. I en maritim setting, der kadettene kan oppleve å “bo oppå hverandre”, er det større muligheter for at det oppstår konflikter mellom kadettene. En viktig lederoppgave er å håndtere konflikter på arbeidsplassen (Bass, 1990). Når en leder er fraværende vil derimot ikke slik

konflikthåndtering finne sted (Skogstad et al., 2007). Det kan få negative konsekvenser, ettersom studier har funnet at mobbing og konflikter kan ha en negativ effekt på jobbengasjement (Park & Ono, 2017; Costa et al., 2015). I denne oppgaven argumenteres det for at passiv unnvikende ledelse kan oppleves som et hindringskrav i form av rollestress, og kan derfor resultere i et lavere jobbengasjement blant kadettene når det kontrolleres for forrige dags jobbengasjement, der en mulig forklaring på denne sammenhengen kan ligge i økt grad av rollestressorer blant kadettene. Økt grad av rollestressorer kan videre resultere i mobbing og høyt konfliktnivå blant kadettene, som også kan redusere jobbengasjementet.

Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2004) kan også være en mulig forklaring på den forventede sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement. Ifølge denne teorien har mennesker behov som må oppfylles for at de skal trives på jobb. Behovene som ansees som viktige er behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Autonomi kan defineres som i hvilken grad mennesker får lov til å påvirke sin arbeidsdag. Kompetanse er i hvilken grad man opplever at man greier å utføre arbeidsoppgavene sine på en tilfredsstillende måte, der arbeidsoppgavene må være utfordrende, men ikke så utfordrende at man ikke greier å gjennomføre dem med de ressursene man har tilgjengelig (Gagné & Deci, 2005). Tilhørighet defineres av Deci og Ryan (2004) som i hvilken grad man har sosial støtte og kontakt med kolleger og ledere på jobben. Dersom man føler stor grad av tilhørighet til jobben vil dette være fordi man får støtte, og fordi man blir møtt med respekt og åpenhet. Dersom man opplever at behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir tilfredsstilt, vil dette resultere i høyere jobbengasjement blant medarbeidere på arbeidsplassen (Meyer & Gagne, 2008). Blir behovene derimot ikke tilfredsstilt kan dette resultere i lavere indre motivasjon og mindre trivsel på arbeidsplassen (Gagné & Deci, 2005). Forskning har vist at passiv ledelse er negativt relatert til de basale psykologiske behovene på arbeidsplassen (Hetland et al., 2011). Passiv unnvikende ledelse kan blant annet redusere kadettens følelse av tilhørighet ved å unngå å gi støtte, tilbakemeldinger og anerkjennelse (Bass et al., 2003). Ettersom en passiv unnvikende leder ikke vil gi medarbeidere ressursene som kreves for å fullføre arbeidsoppgaver tilfredsstillende (Kelloway et al., 2005), og samtidig ikke vil bidra med støtte og tilbakemeldinger (Skogstad et al., 2007), kan det ifølge selvbestemmelsesteorien tenkes at jobbengasjementet til kadettene vil reduseres på dager der de opplever passiv unnvikende ledelse (Deci og Ryan, 2004).

Videre kan Banduras (1971) sosiale læringsteori brukes til å underbygge den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettens daglige jobbengasjement.

Sosial læringsteori legger vekt på at mennesker bruker kognitiv læring, som for eksempel observasjonslæring, for å lære ny atferd (Bandura, 1971). Forskning har blant annet vist at sosial læringsteori kan bidra til at medarbeidere lærer atferd, enten fra andre medarbeidere eller fra leder, ved hjelp av modellering (Weiss, 1978). Når kadettene observerer ledere utføre passiv lederatferd som fremstår som uengasjert atferd, kan dette resultere i at kadettene lærer seg å utstråle den samme uengasjerte atferden, spesielt dersom de observerer at slik atferd ikke får negative konsekvenser for en selv (Bandura, 1971). Når lederen i tillegg er fraværende, kan dette resultere i at kadettene får mulighet til å bygge opp under denne uengasjerte atferden, nettopp fordi det ikke er en leder til stede som fanger opp, eller korrigerer atferden og holdningene til kadettene. Ettersom en passiv-unnvikende leder ofte trekker seg tilbake fra situasjoner der det er spesielt behov for dem (Kelloway et al., 2005), kan det resultere i mindre grad av jobbengasjement blant medarbeiderne.

I tråd med presentert teori og studier forventer vi at passiv unnvikende ledelse er negativt relatert til daglig jobbengasjement. Følgende hypotese blir derfor:

Hypotese 1: Det er en negativ sammenheng mellom daglig passiv unnvikende ledelse og kadettens daglige jobbengasjement (kontrollert for forrige dags jobbengasjement).

Selv-initiert lekende arbeidsdesign - en personlig ressurs i arbeidssituasjonen

Lek, moro og konkurranse på arbeidsplassen har fått et økende fokus av virksomheter og konsulenter, da disse elementene kan bidra til å styrke ansattes motivasjon, engasjement og produktivitet (Berg, 2001). Lek og moro kan ses på som et menneskelig behov, og er grunnleggende for alle kulturer (Huizinga, 1949). Lek på arbeidsplassen kan komme i form av latter, vitser og glede sammen med kolleger, og er et viktig element for å gjøre arbeidshverdagen underholdende og morsom. Lekende aktiviteter på arbeidsplassen har vist seg å ha en positiv sammenheng med jobbengasjement og gode relasjoner mellom kolleger (Becker & Tews, 2016). Studier har vist at når medarbeidere har det gøy på jobb, og integrerer en lekende holdning i sitt arbeid, opplever de i større grad arbeidsglede (Karl & Peluchette, 2006).

Lek på arbeidsplassen, i form av moro og/eller konkurranse, kan initieres fra et ovenfra-og-ned perspektiv. «Gamification» er et eksempel på dette, og går ut på å anvende elementer fra spill og lek på arbeidsplassen (Kumar, 2013). Dette kan innebære å bruke elementer fra spillteorien som poengsystem, konkurranser eller oppnåelser som får eksisterende oppgaver til å oppleves mer som et spill. En leder kan også bidra ved å inspirere

og promotere at de ansatte har en leken og underholdende tilnærming til sitt arbeid (Chan, 2019). Lederen kan selv spre entusiasme og humor ved å vitse og tulle med medarbeiderne, og kan arrangere lek og konkurranser som bidrar til engasjement og utfordring. Ulempen med å kun implementere en ovenfra-og-ned tilnærming til lek, moro og konkurranse på arbeidsplassen, er at det kan føles påtvungent fra ledelsen og at den samme tilnærmingen ikke vil fungere like godt for alle. Individuer som skårer høyt på åpenhet og lekenhet har vist seg å være mest mottakelig for en leken holdning til arbeidsoppgaver (Scharp et al., 2019). Om lek og moro føles påtvungent, og det er liten frihet til å bestemme selv, kan det i verste fall føre til motstand og kynisme fra de ansatte (Fleming, 2005). Flere ansatte rapporterer også at de har en leder som er fraværende (Aasland et al., 2010). På bakgrunn av dette, vil det ikke være tilstrekkelig for en organisasjon å kun benytte en ovenfra-og-ned tilnærming til lek, moro og konkurranse på arbeidsplassen, det bør også benyttes en nedenfra-og-opp tilnærming.

Proaktiv atferd der medarbeidere på eget initiativ tar i bruk sine personlige ressurser for å aktivt forbedre sin egen arbeidshverdag, er et eksempel på en slik nedenfra-og-opp tilnærming (Bakker, 2017). Crant (2000) definerer proaktiv atferd som evnen til å ta initiativ til å forbedre dagens forhold eller skape nye forhold, noe som innebærer å utfordre status quo i stedet for å passivt tilpasse seg dagens forhold (s. 436). Proaktiv atferd er avgjørende i moderne organisasjoner som ofte er preget av raske endringer, og medarbeidere som får lite tilsyn fra ledelsen (Sonnetag, 2003). For å kunne være konkurransedyktig i den globale økonomien trenger organisasjoner ansatte som tilnærmer arbeidet sitt proaktivt (Crant, 2000). Selv-initiert lekende arbeidsdesign er et eksempel på en proaktiv kognitiv-atferdsmessig arbeidsorientering, samt en personlig ressurs, der ansatte har en leken holdning til sitt arbeid for å designe morsomme og konkurranserettede opplevelser (Scharp et al., 2019). Å benytte et lekende arbeidsdesign har vist seg spesielt nyttig for å gjøre rutinepregede og kjedelige arbeidsoppgaver mer morsom og utfordrende (Bakker et al., 2020a). Job-crafting er en annen proaktiv atferd som har flere likheter med lekende arbeidsdesign. Denne atferden er en proaktiv strategi der en søker nye jobbressurser og/eller nye arbeidsoppgaver for å fremme engasjement og arbeidsglede (Bakker et al., 2020a). Selv-initiert lekende arbeidsdesign skiller seg fra job-crafting ved at arbeidsoppgavene og jobbressursene ikke blir endret, men at de ansatte på eget initiativ gjør arbeidsoppgavene mer underholdende og utfordrende ved å kognitivt implementere elementer fra lek og konkurranse (Bakker et al., 2020a). Det er ikke alltid en ansatt har mulighet til å benytte seg av job-crafting ved å aktivt søke etter nye jobbressurser eller nye arbeidsoppgaver. På dager en er tvungen til å utføre spesifikke

arbeidsoppgaver i en bestemt rekkefølge og ikke har tilgang til ekstra jobbressurser, som for eksempel ved fravær av lederstøtte, kan det være ekstra viktig å benytte seg av sine personlige ressurser og en proaktiv strategi som lekende arbeidsdesign for å gjøre arbeidet morsomt og utfordrende.

Scharp og kolleger (2019) har foreslått at selv-initiert lekende arbeidsdesign består av to underdimensjoner, dimensjonene (1) selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og (2) selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse. Den første dimensjonen, selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, handler om å ha en leken tilnærming til arbeidet der en evner å se det humoristiske, kreative og interessante ved arbeidsoppgavene. Et arbeidsmøte kan for eksempel bli mer engasjerende dersom man tar i bruk lek i form av humor mellom kolleger, og når medarbeidere evner å se det morsomme og kreative med arbeidsoppgavene. Den andre dimensjonen, selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse, handler om å ha en leken tilnærming til arbeidet ved å utfordre seg selv, sette mål og prestere bedre enn tidligere. For eksempel kan en postmann konkurrere med seg selv og oppleve et større jobbengasjement ved å forsøke å sette ny personlig tidsrekord på å fullføre sin leveringsrute. Gjennom en konfirmerende faktoranalyse, fra et utvalg på 302 arbeidstakere fra ulike yrker, ble det funnet støtte for at selv-initiert lekende arbeidsdesign består av de to relaterte, men uavhengige, dimensjoner (1) selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og (2) selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse (Bakker et al., 2020b). Siden de to dimensjonene i lekende arbeidsdesign er uavhengige av hverandre, kan en ansatt være flink til å proaktivt designe arbeidet sitt morsomt, men i mindre grad som en konkurranse, eller motsatt. Elementene (1) selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, og (2) selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse, vil derfor studeres hver for seg. Vi vil videre gi en gjennomgang av teori og empiri som underbygger hver av de to underdimensjonene for selv-initiert lekende arbeidsdesign.

Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro. Mainemelis & Ronson (2006) foreslår at lek og moro ikke begrenser seg til visse typer aktiviteter, men er en atferdsorientering som kan anvendes til enhver type aktivitet. Lek er ikke et sett av aktiviteter, men en proaktiv måte å organisere atferd rettet mot en aktivitet eller oppgave (Miller, 1973). Essensen av å ha en lekende holdning, er at man ikke «utfører» aktiviteten på den tradisjonelle måten, men at man heller «spiller» den ut ved å gjøre den morsom og utfordrende (Mainemelis & Ronson, 2006). På denne måten forvandler lek aktiviteten til å bli en meningsfull og morsom opplevelse. Ved å designe en arbeidsoppgave til å bli morsom og

interessant, kan en ansatt endre opplevelsen en har av sin arbeidssituasjon når en jobber med oppgaven. Å designe en arbeidsoppgave mer leken og morsom vil kunne øke stimuleringen og den fysiologiske aktiveringen (Scott, 1966), som vil være spesielt nyttig om arbeidet oppleves som kjedelig og rutinepreget.

Ombord på et skip kan kadettene designe arbeidet sitt underholdende og lekende ved å se etter og telle antall delfiner, båter og fisker når de står på utkikkspost. På denne måten, ved å utvide horisonten og fokusere på flere av elementene ved arbeidsoppgaven, endrer kadettene betydningen av arbeidsoppgaven til å bli mer spennende, kreativ og morsom. Et annet eksempel er når kadettene gjør renholdsoppgaver eller matlagingsoppgaver mer underholdende ved å vitse og se det humoristiske i omgivelsene og personene rundt seg. At kadettene opplever latter og humor sammen med sine kolleger på arbeidsplassen, kan tenkes å bidra til å skape et trygt og engasjerende arbeidsmiljø. Spesielt i situasjoner der leder ikke er til stede for å inspirere og bidra til et arbeidsklima preget av positive følelser, kan det være ekstra viktig at kadettene selv evner å gjøre arbeidsoppgavene sine kreative, underholdende og morsomme. Ved fravær av leder kan også kollegastøtte i form av humor og lek være avgjørende for å opprettholde en god stemning og moral i arbeidsgruppen.

Å gjøre arbeidet lekent og morsomt har vist seg å være viktig fordi det er med på å styrke de mellommenneskelige relasjonene på arbeidsplassen (Becker & Tews, 2016). Morsomme aktiviteter handler i stor grad om å samhandle med andre på en kreativ måte, og disse aktivitetene kan fremme en bedre relasjon mellom kolleger. Lek i form av moro kan omfatte feiring av arbeidsutførelse sammen med kolleger, vitse og tulle med kolleger, og andre aktiviteter som ikke er en direkte del av individets arbeidsoppgaver (Mainemelis & Ronson, 2016). Studier har vist at den sosiale konteksten påvirker individets engasjement og arbeidsutførelse (Freeney & Fellenz, 2018), nettopp fordi den sosiale konteksten er en integrert del av arbeidshverdagen hvor arbeidsoppgavene utføres. Når ansatte opplever å ha det morsomt sammen med kolleger i form av latter, vitser og glede, kan dette tenkes å bidra til å avlaste spenning, gjøre møter mer produktive og forbedre kreativiteten. Forskning har vist at når ansatte skaper positive følelser og humor gjennom lek og moro på arbeidsplassen, bidrar det til å redusere stress og øke kreativitet (Romero & Cruthirds, 2006). Å designe arbeidet morsomt kan dermed føre til økt motivasjon blant de ansatte gjennom å tilfredsstille deres følelsesmessige behov for tilhørighet. Å endre oppfatningen til at en arbeidsoppgave er leken og morsom har også vist seg å fremme følelsen av flyt og tidløshet (Mainemelis & Ronson, 2006). Ved å ha en leken tilnærming til oppgaver kan mennesker trene og utvikle ferdigheter

gjennom utforskende atferd, noe som kan resultere i forbedret oppgaveutførelse (Miller, 1973).

Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse. Csikszentmihalyi (2000) hevder at en person kan fremme utfordringer ved å ha en konkurranserettet holdning til en aktivitet. Å oppleve utfordringer aktiverer kroppen, og kan bidra til at en person blir mer involvert og engasjert til oppgaven. Å gjøre en kjedelig arbeidsoppgave til en konkurranse kan fremme den indre motivasjonen ved å gjøre aktiviteten mer kompleks, underholdende og utfordrende (Pittman et al., 1982). I lek og konkurranse på eget initiativ, er en relativt fri til å designe egne regler og prosesser rettet mot arbeidsoppgaven (Mainemelis & Ronson, 2006). Dette gir en følelse av kontroll og autonomi som kan være spesielt viktig ved utførelse av arbeidsoppgaver som i utgangspunktet oppleves som kjedelige og rutinepreget. I konkurranse med seg selv er selvforbedring det som betyr noe, det vil si sammenligningen mellom tidligere og nåværende ytelse. Å designe arbeidsoppgaver som en konkurranse kan innebære å se på arbeidsoppgavene sine som en rekke spennende utfordringer, konkurrere med seg selv når en jobber, eller forsøke å sette personlige tidsrekorder når en utfører arbeidsoppgavene.

Kadettene kan designe arbeidsoppgavene sine til en konkurranse ved å prøve å slå sine egne tidsrekorder når de klatrer opp masten på seilbåten eller heiser opp seilet. På denne måten kan kadettene gjøre arbeidet engasjerende ved å endre opplevelsen fra å være rutinepreget til å bli spennende og utfordrende. Dette kan bidra til at kadettene ikke opplever arbeidsdagene som kjedelige og ensformige, men som meningsfulle og utfordrende. Spesielt på dager der kadettene må utføre monotone arbeidsoppgaver, og leder ikke er tilgjengelig for å inspirere og utfordre, kan det være ekstra viktig at de selv er i stand til å proaktivt skape spennende og utfordrende arbeidsopplevelser for å øke sitt eget jobbegasjement.

Å oppleve arbeidsoppgaver som utfordrende er en forutsetning for opplevelsen av flyt, og er knyttet til indre motivasjon og positive følelser (Ohly & Fritz, 2010). Det å oppleve en arbeidsoppgave som utfordrende, eksempelvis i form av tidspress eller arbeidspress, har vist seg å være positivt relatert til jobbegasjement (Crawford et al., 2010). Spesielt i forbindelse med utførelse av rutinepregede oppgaver har forskning vist at det å proaktivt designe arbeidsoppgavene som en lek og konkurranse er en god strategi for å unngå kjedsomhet (Bakker et al., 2020a). Videre har forskning funnet at personer har lettere for å komme i flytsonen når de opplever en balanse mellom utfordringen med en oppgave og deres egne ferdigheter for å mestre denne utfordringen (Clark & Haworth, 1994). På denne måten kan

selv-initierende lekende arbeidsdesign i form av konkurranse bidra som en stimulanseøkende atferd, der personen unngår kjedsomhet og øker engasjementet ved å designe aktiviteten til en utfordrende konkurranse med seg selv (Petelczyc et al., 2018). Ved å proaktivt endre arbeidsopplevelsen, for eksempel ved å konkurrere med seg selv eller sette personlige utfordringer, kan det å sette mål og holde fokus bidra til å gjøre arbeidet mer aktivt og meningsfullt. Målsettingsteori har også vist at det å sette mål og utfordre seg selv, kan bidra til å øke sitt eget daglige jobbengasjement (Breevaart et al., 2014a)

Sammenhengen mellom daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og daglig jobbengasjement. Mainemelis & Ronson (2006) hevder at lek og moro kan fordype en persons involvering til en oppgave i så sterk grad at det gir en følelse av tidløshet og flyt. Å ha en leken og morsom holdning til sitt arbeid kan dermed ses på som en proaktiv strategi kadettene kan ta i bruk for å øke sitt eget daglige jobbengasjement. Å designe arbeidsopplevelsen til å bli morsom og leken vil kunne øke den fysiologiske aktiveringen og oppmerksomheten personen har til oppgaven (Dandridge, 1986). Dette gjør at en proaktiv holdning av lek og moro til arbeidsoppgavene kan gi en følelse av fordypelse til oppgavene, som innebærer at kadettene evner å være fullt konsentrert og oppslukt i arbeidet (Schaufeli et al., 2002). Flere av disse kjennetegnene til opplevelsen av lek og moro har likhetstrekk med dedikasjon og fordypelse, som begge er kjerneelementer til jobbengasjement (Schaufeli et al., 2006). For eksempel når kadettene opplever arbeidsoppgavene som rutinepreget og kjedelige, og den fysiologiske aktiveringen er under gjennomsnittet, kan det å tilnærme seg arbeidsoppgavene sine på en kreativ og humoristisk måte bidra til å øke aktiveringen og engasjementet til oppgavene.

Fluegge (2008) hevder at lek og moro kan fungere som en personlig ressurs for å øke medarbeideres engasjement i tråd med JD-R modellen. At kadettene evner å ha en lekende tilnærming ved å ta i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, kan anses som en personlig ressurs da det bidrar til å gjøre arbeidsoppgavene mer underholdende og spennende. Personlige ressurser er positive egenvurderinger tilknyttet resiliens, og referer til individets opplevelse av å ha kontroll og kunne påvirke ens omgivelser (Hobfoll et al., 2003). Ved utførelse av en kjedelig og rutinepreget arbeidsoppgave kan det å se det morsomme og interessante ved arbeidsoppgaven gi en følelse av kontroll og frihet for å bli mer engasjert til oppgaven. På denne måten kan evnen til å proaktivt designe opplevelsen av en arbeidsoppgave til å bli morsom, underholdende og meningsfull, uten å endre på selve oppgaven, være en viktig personlig ressurs. Lek og moro på arbeidsplassen kan også oppleves

som en ressurs i form av sosial støtte, da det å ha det gøy sammen fremmer de sosiale relasjonene (Fluegge, 2008). Det at kadettene ser etter måter å gjøre arbeidsoppgaver mer gøyale og spennende for alle involverte, kan bidra til å fremme positive følelser hos sine kolleger. Å ha en leken tilnærming til sitt arbeid ved å ta i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, kan derfor ses i sammenheng med JD-R teorien som en personlig ressurs og i form av sosial støtte som bidrar til økt jobbengasjement.

Tidligere forskning har vist at det å daglig proaktivt designe lekne og morsomme opplevelser til sine arbeidsoppgaver har en positiv sammenheng med daglig jobbengasjement (Scharp et al., 2019). Scharp og kolleger (2019) fant støtte for denne positive sammenhengen spesielt for personer som skåret høyt på personlighetstrekkene åpenhet og lekenhet. I en annen studie ble det også funnet støtte for at det å ha et lekende arbeidsdesign ved å proaktivt designe arbeidet til utfordrende og morsomme arbeidsopplevelser, var positivt relatert til jobbengasjement på tvers av ulike dager (Petrescu, 2018). Flere studier har vist at det å ha det morsomt og gøy på arbeidsplassen er positivt relatert til det å oppleve økt jobbengasjement (Plester & Hutchison, 2016; Tsaur et al., 2019). Denne positive sammenhengen kan tenkes å være tilknyttet det at både jobbengasjement og opplevelsen av å ha det morsomt, inneholder positive følelser som glede og fordypelse. Videre har laboratoriestudier undersøkt effekten av å ordlegge like arbeidsoppgaver som enten lek eller arbeid. Flere av disse studiene har funnet at det å ordlegge arbeidsoppgaver som lek gir et større engasjement og indre motivasjon, sammenlignet med det å ordlegge arbeidsoppgavene som arbeid (Glynn, 1994; Webster & Martocchio, 1993). En av forklaringene på dette kan være at arbeid i større grad er resultatorientert, mens lek i større grad er prosessorientert (Glynn, 1994). Dermed vil lek og moro bidra til å føle seg engasjert til aktiviteten i øyeblikket.

I tråd med tidligere forskning er det rimelig å anta at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, er positivt relatert til jobbengasjement (Scharp et al., 2019). På bakgrunn av tidligere forskning og det teoretiske rammeverket kan derfor følgende hypotese fremsettes:

Hypotese 2: Daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro er positivt relatert til kadettens daglige jobbengasjement (kontrollert for forrige dags jobbengasjement).

Sammenhengen mellom daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse og daglig jobbengasjement. Det har vist seg at indre motivasjon er preget av en preferanse for aktiviteter som er relativt komplekse, utfordrende og underholdende (Pittman et

al., 1982). Å oppleve utfordringer aktiverer kroppen og kan bidra til at en person blir mer involvert og engasjert til oppgaven (Csikszentmihalyi, 1975). Ved å proaktivt designe arbeidet til en lek og konkurranse kan kadettene utfordre seg selv, prestere bedre og slå egne tidsrekorder. På denne måten kan det å gjøre arbeidet til en konkurranse med seg selv være en strategi for å holde seg engasjert til arbeidet og unngå kjedsomhet. I konkurranse med seg selv ved utførelse av en arbeidsoppgave, er en relativt fri til å lage egne systemer og regler (Mainemelis & Ronson, 2006). Dette kan gi en følelse av autonomi og kontroll som har vist seg å være positivt relatert til jobbengasjement (Bethencourt, 2012). Lek og konkurranse kan bidra til å øke den psykologiske og fysiologiske aktiveringen. Spesielt når kadettene utfører en rutinepreget og kjedelig arbeidsoppgave, kan det å ha en leken og utfordrende holdning til oppgaven bidra til å øke aktiveringen og engasjementet (Abramis, 1990).

Csikszentmihalyi (2014) hevder at en leken og konkurranseorientert tilnærming til en aktivitet kan fungere som en personlig ressurs ved at mennesker oppnår en følelse av kontroll og fokus som gir motivasjon. Videre har forskning vist i tråd med JD-R modellen at det å oppleve oppgavene sine som et utfordrende arbeidskrav har en positiv sammenheng med jobbengasjement (Crawford et al., 2010). Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse, kan dermed være en personlig ressurs ved at aktiviteten oppleves som meningsfull og utfordrende. Ved utførelse av kjedelige og rutinepregede arbeidsoppgaver, samt ved fravær av leder som kan motivere og utfordre, kan det være ekstra viktig at kadettene på eget initiativ er i stand til å designe en spennende og utfordrende arbeidsopplevelse for å holde seg engasjerte. Dette kan de gjøre ved å ta i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse, der de kan konkurrere med seg selv for å sette nye personlige tidsrekorder, bryte opp arbeidsoppgaven til en rekke spennende utfordringer, eller lage oppgaven til et unikt spill der en gir seg selv poeng utfra sitt eget poengsystem.

Weiss & Shaw (1979) utførte et eksperimentelt studiedesign der de undersøkte effekten av å være bevisst på andre kollegers holdning til en arbeidsoppgave har på sin egen vurdering av oppgaven. Resultatene av studien viste at egen vurdering til arbeidsoppgaven var betydelig påvirket av holdningen til andre kolleger. Holdninger og meninger fra andre har gjentatte ganger vist seg å ha en betydelig effekt på individuelle vurderinger av en oppgave (Moscovici, 1976; Tajfel, 1969). Det kan derfor være ekstra nyttig for kadettene å ta i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse for å selv oppleve arbeidsoppgavene som utfordrende, spennende og morsomme ved utførelse av oppgaver som kolleger opplever som rutinepreget og kjedelige. Ved fravær av en leder som motiverer og utfordrer

arbeidsgruppen, kan det tenkes å være spesielt viktig for kadettene å proaktivt designe spennende og utfordrende opplevelser til arbeidet for å opprettholde sitt eget jobbengasjement. Dette fordi det å oppleve en arbeidsoppgave som utfordrende har vist seg å ha en positiv sammenheng med jobbengasjement (Crawford et al., 2010). Tidligere studier har vist at det å ta i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse er positivt relatert til daglig jobbengasjement (Petresca, 2018; Scharp et al., 2019).

Basert på presenterte studier og teori er det rimelig å forvente at daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro har en positiv sammenheng med det daglige jobbengasjementet. På bakgrunn av dette har studien følgende hypotese:

Hypotese 3: Daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse er positivt relatert til kadettens daglige jobbengasjement (kontrollert for forrige dags jobbengasjement).

Den modererende effekten av daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro. Forskningslitteraturen underbygger at passiv unnvikende ledelse er negativt relatert til ansattes jobbengasjement (Leary et al., 2013; Popli & Rizvi, 2016; Popli & Rizvi, 2017). På dager der kadettene opplever at lederen er utilgjengelig når mannskapet har hatt behov for hjelp med et problem, eller at lederen har unngått å ta viktige beslutninger, er det rimelig å anta at denne type daglig passiv lederatferd har en negativ påvirkning på kadettens daglige jobbengasjement. Kadettene som har en uengasjert passiv unnvikende leder som rollemodell, befinner seg i en arbeidssituasjon der det er lett for å selv oppleve et lavt jobbengasjement. Vi vet at ansatte som tar i bruk en proaktiv arbeidsatferd, som for eksempel selv-initierende lekende arbeidsdesign, tar personlig initiativ til å endre selve situasjonen eller seg selv for å forbedre arbeidsopplevelsen (Bakker et al., 2020a). Det er da relevant å undersøke om kadetter som tar i bruk en proaktiv lekende arbeidsatferd i form av moro, har en dempende effekt på den antatte negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettens daglige jobbengasjement.

Under militære oppdrag er det vanlig for kadetter at ensformige og monotone arbeidsoppgaver skaper stress og kjedsomhet (Bartone, 2006). Mange kadetter kan oppleve arbeidsoppgaver som for eksempel å stå bøyevakt eller utføre renholdsarbeid som meningsløse og lite spennende oppgaver. Når man har en passiv leder som ikke evner å inspirere og hjelpe kadettene med å se det meningsfulle og viktige med oppgavene, er det risiko for at kadettene opplever å bli uengasjerte, og dermed gjør en dårligere jobb. I tillegg til

arbeidsoppgavene, kan kadettene fritid være en kilde til stress og kjedsomhet. Ombord på en seilskute er det begrenset med frihet og aktiviteter å gjøre på, som i verste fall kan forlenge ensformigheten og følelsen av å kjede seg. Å ha en passiv unnvikende leder som ikke evner å redusere kadettene opplevelse av stress og følelse av kjedsomhet gjennom å være støttende, positiv og se det optimistiske med den ensformige arbeidskonteksten, kan resultere i at kadettene opplever et lavere jobbengasjement. Det kan derimot tenkes at kadetter som tar i bruk et selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro er bedre rustet til å holde seg engasjerte i en slik arbeidskontekst. Når mennesker leker og har det moro, løsriver de seg fra stressfaktorer utenfra, og blir helt absorbert av aktiviteten (Csikszentmihalyi, 1975). Siden lek og moro har en evne til å fullstendig fordype personen til oppgaven, kan det redusere eller eliminere frustrasjon, stress og bekymringer (Van Vleet & Feeney, 2015). Dette er blitt vist gjennom at det å oppleve arbeidet som morsomt og underholdende kan redusere arbeidsstress (DeCamp & Thomas, 1993). Lek og moro er atferd som også hever stimuleringsnivået for å unngå kjedsomhet og øke engasjementet (Petelcczyc et al., 2018). For kadetter som har en passiv unnvikende leder, kan det å ha en leken holdning til sine arbeidsoppgaver være en god strategi for å unngå kjedsomhet og stress. Det å proaktivt fokusere på det interessante, kreative og humoristiske med oppgaven kan bidra til å skape positive følelser som glede, spenning og engasjement.

Dager der kadettene opplever høy arbeidsbelastning med et høyt tempo og lang varighet kan være en kilde til stress og utmattelse. Under seilaset har kadettene høy arbeidsbelastning i form av kontinuerlige lange arbeidsskift med lite fritid over flere uker. Denne belastningen og stresset kan forverres når kadettene i tillegg opplever et hindrende arbeidskrav og mangel på jobbressurser i form av en passiv unnvikende leder. Passive ledere er fraværende, gir lite støtte og involverer seg i liten grad når medarbeidere har behov for hjelp (Skogstad et al., 2017). Flere tidligere studier har vist at passiv ledelse er positivt relatert til økt stress og misnøye blant ansatte (Derue et al., 2011; Skogstad et al., 2017), og vil kunne bidra med å skape et arbeidsklima preget av frustrasjon, usikkerhet og stress (Helland et al., 2011). I henhold til JD-R modellen kan en passiv unnvikende leder oppleves som et hindringskrav og mangel på jobbressurser som lederstøtte, tilbakemeldinger og anerkjennelse for innsats, noe som kan resultere i økt stress og et lavere jobbengasjement (Bakker et al., 2007). Selv om kadetter befinner seg i en belastende arbeidskontekst med en passiv unnvikende leder, er mennesker i stand til å proaktivt skape sine egne optimale arbeidsopplevelser for å opprettholde sitt eget engasjement. Proaktive individer har vist seg å

ta initiativ til å forbedre sine nåværende omstendigheter istedenfor å passivt tilpasse seg eksisterende forhold (Parker & Collins, 2010). Ved å integrere kreativitet, lek og humor til sine arbeidsoppgaver, kan kadettene oppleve et større engasjement til sine aktiviteter, og kjenne på en større arbeidsglede (Robert, 2016). Selv med en passiv unnvikende leder kan det tenkes at kadettene kan holde seg engasjerte gjennom lek og moro, fordi de gjør arbeidet morsommere ved å se det interessante og humoristiske med arbeidsoppgavene (Barnett, 2007). Ved å designe arbeidsopplevelsen mer lekent og morsomt kan kadettene unngå kjedsomhet, øke flyt og redusere jobbstress (Petelczyc et al., 2018). Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro kan dermed ses på som en proaktiv strategi og personlig ressurs kadettene kan ta i bruk for å redusere den negative påvirkningen passive unnvikende ledelse kan ha på deres jobbengasjement.

Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro har vist seg å være positivt relatert til jobbengasjement (Scharp et al., 2019). Forskning har også vist at passiv unnvikende ledelse har en negativ sammenheng med jobbengasjement (Leary et al., 2013; Popli & Rizvi, 2016; Popli & Rizvi, 2017). Vi foreslår at kadetter som tar i bruk sine personlige ressurser gjennom selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, kan ha en dempende effekt på den antatte negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettens daglige jobbengasjement. Studien har derfor følgende hypotese.

Hypotese 4: Daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro moderer den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettens daglige jobbengasjement. Spesifikt antar vi at sammenhengen er svakere for kadetter som skårer høyt på daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, sammenlignet med kadetter som skårer lavt.

Den modererende effekten av daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse. Under seillaset må kadettene utføre mange, lange og ensformige arbeidsskift med lite fritid over flere uker. Det at kadettene må utføre ensformige og monotone arbeidsoppgaver over lang tid, med begrenset mulighet til å slappe av og restituere seg, kan være en stor kilde til å kjenne på kjedsomhet og et lavere engasjement (Bartone, 2016). Under slike arbeidsforhold er det spesielt viktig at leder evner å være tilgjengelig for støtte når det trengs og sørge for at kadettene har de ressursene de trenger for å mestre sine arbeidsoppgaver på en god måte og holde seg engasjerte (Northouse, 2018). Passiv unnvikende ledere kjennetegnes derimot for å være fraværende i så stor grad at lederen ikke fanger opp hva

ansatte har behov for slik at de kan oppleve arbeidet som meningsfullt og utfordrende (Frooman et al., 2012). Passive ledere unngår å avklare forventninger, anerkjenner ikke innsats, og oppmuntrer ikke medarbeidere til å se det meningsfulle og spennende med arbeidsoppgavene (Bass et al., 2003). Kadetter som har passive ledere kan dermed oppleve mangel på viktige jobressurser som lederstøtte, tilbakemeldinger og oppmuntring for å opprettholde sitt jobbengasjement.

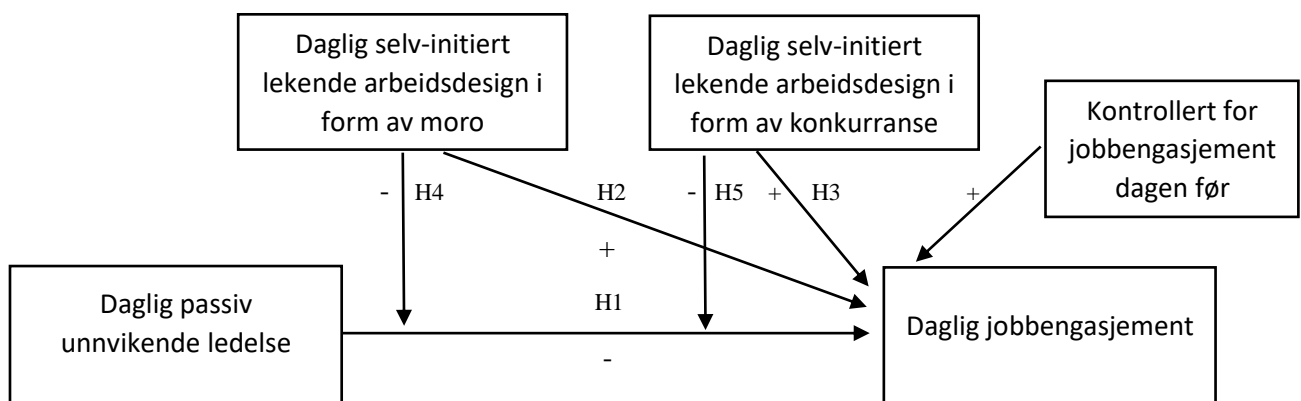
I tillegg til et belastende og ensformig arbeidsmiljø ombord på en seilskute kan passive ledere som unngår å involvere seg og oppmuntre sine medarbeidere, påvirke kadettene jobbengasjement i negativ retning og øke følelsen av frustrasjon og kjedsomhet. Dette kommer av at medarbeidere som opplever en kombinasjon av mangel på jobressurser og lite utfordringer, risikerer å føle seg uengasjerte og kjenne på kjedsomhet (Bakker & Oerlemans, 2011). I en slik arbeidskontekst kan det tenkes at kadetter som på eget initiativ ser det meningsfulle, spennende og utfordrende med arbeidsoppgavene, i mindre grad blir påvirket av den antatte negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettene jobbengasjement. Når kadettene opplever arbeidet som kjedelig, og samtidig mangler støtte fra leder, kan de opprettholde sitt jobbengasjement ved å ta i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse for å gjøre arbeidsopplevelsen spennende og utfordrende (Bakker et al., 2020b). Csikszentmihalyi (2000) hevder at individer har en indre motivasjon til å søke lek og konkurranse, fordi det dekker deres behov til å møte utfordringer med deres ferdigheter for å unngå kjedsomhet og holde seg engasjerte. Ved å proaktivt gjøre arbeidsopplevelsen mer utfordrende og meningsfull gjennom å se på oppgavene som en rekke med spennende utfordringer, eller forsøke å sette personlige tidsrekorder, kan kadettene holde seg engasjerte selv om de utfører monotone arbeidsoppgaver og har en uengasjert passiv unnvikende leder som rollemodell.

Forskning har vist at passiv unnvikende ledelse er relatert til en rekke negative konsekvenser blant medarbeidere, som lavere motivasjon og tilfredshet (Hetland & Sandal, 2003; Jugde & Piccolo, 2004), økt rolleklarhet (Barling & Frone, 2017), og økt stress (Skogstad et al., 2015). Siden disse utfallsvariablene har en sterk sammenheng med et lavere jobbengasjement, er det rimelig å anta at kadetter som har en passiv leder også opplever å føle seg mindre engasjert. Det kan likevel tenkes at på dager der kadettene har en passiv unnvikende leder, som unngår å motivere og inspirere, vil de av kadettene som tar i bruk sine personlige ressurser gjennom selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse kunne øke sitt eget jobbengasjement. Personer som tar i bruk sine personlige ressurser har en større

tendens til å forfølge sine mål, skape utfordringer og arbeide målrettet med sine arbeidsoppgaver (Bakker & van Woerkom, 2017). Ved å gjøre oppgavene sine til en lek og konkurranse, redesigner kadettene arbeidsopplevelsen til å bli mer utfordrende, meningsfull og engasjerende (Bakker et al., 2020a). Ved å tilnærme seg arbeidet som en konkurranse der kadettene prøver å fullføre egne mål, kan de oppleve mer kontroll og frihet som bidrar til å tilfredsstille deres behov for autonomi og kompetanse (Deci & Ryan, 2000), behov som har vist seg viktige for å føle seg engasjert (Bethencourt, 2012).

Forskning viser at lekende arbeidsdesign i form av konkurranse er positivt relatert til ansattes jobbengasjement (Scharp et al., 2019). Vi antar at kadetter som evner å konkurrere med seg selv for å gjøre arbeidsopplevelsen meningsfull, spennende og utfordrende, har en dempende effekt på den antatte negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettens daglige jobbengasjement. Studien har derfor følgende hypotese.

Hypotese 5: Daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse modererer den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettens daglige jobbengasjement. Spesifikt antar vi at sammenhengen er svakere for kadetter som skårer høyt på daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse, sammenlignet med kadetter som skårer lavt.



Figur 2. Integrert moderatormodell for studiens hypoteser.

Metode

Forskningsdesign

Studie ble gjennomført av Universitetet i Bergen i samarbeid med den norske Sjøkrigsskolen og Erasmus Universitetet i Rotterdam vinteren 2020. Den norske Sjøkrigsskolen la ut på en 11 ukers tokt med Statsraad Lehmkuhl. Turen gikk fra Bergen til

New York og tilbake, og var en del av kadettene sin lederutdanning. Kadettene ble delt inn i 9 lag, der de rullerte på arbeidsoppgaver og roller innad i laget. Dette resulterte i at alle kadetter fikk prøve seg som leder for sitt respektive lag i løpet av toktet.

Det ble tatt i bruk en kvantitativ dagbokstudie der det ble samlet data både på generelt (trekk) nivå og på daglig nivå. En fordel med et slikt dagbokdesign er at man får muligheten til å undersøke sammenhenger mellom variabler på daglig nivå, og hvorvidt disse sammenhengene påvirkes av relativt stabile trekk ved deltakerne i studie. Det var to ulike skjema som ble tatt i bruk, et generelt skjema som ble distribuert en gang, og et daglig spørreskjema hvor kadettene svarte på de samme spørsmålene hver dag i 20 påfølgende dager. Utfylling av skjema startet 28 dager inn i reisen. Det generelle skjemaet ble brukt til å undersøke relativt stabile variabler, som for eksempel personlighetsvariabler og generelle opplevelser av deres arbeidshverdag det siste halve året. Det daglige spørreskjemaet inneholder mer fluktuerende variabler, som man antar varierer fra dag til dag (Ohly et al., 2010). I studien ble det daglige spørreskjemaet anvendt som grunnlag for analysene, ettersom gjentatte daglige spørreskjema tok for seg daglige endringer av passiv unnvikende ledelse, jobbengasjement og selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse.

Utvalg

Studien hadde et utvalg på 63 kadetter fra Sjøkrigsskolen. I studie var det totalt 1260 måletidspunkt, men ettersom ikke alle deltakerne fullførte alle de daglige spørreskjemaene gjensto det 883 måletidspunkt i de endelige analysene. Dette tilsvarer en svarprosent på 70 %. Resultatene viser at det er totalt 49 menn (83 %) og 10 kvinner (17 %) som har deltatt i studien. Det er i tillegg fire personer som har valgt å ikke oppgi kjønn. Aldersspennet på deltakerne er fra 19 til 26 år, der snittalderen er på 21,5 år ($SD = 1,9$).

Etikk

Gjennom dialog med Norsk samfunnsvitenskapelig database (NSD) ble det konkludert med at studien oppfylte kriterier for full anonymitet. Studien var derfor kun meldepliktig. For å innfri kravene for full anonymitet ble det delt ut et unikt nummer til hver kadett. Nummeret ble videre brukt til å koble det generelle og det daglige spørreskjemaet sammen. Det ble i tillegg samlet inn et separat skjema med tilgang til kjønn og alder, for å ivareta subjektene konfidensialitet. Ved å ta i bruk et unikt nummer var det aldri behov for navn på deltakerne i studien. Videre ble samtykket til deltakerne hentet inn i forkant av reisen. I samtykkeerklæringen ble deltakerne informert om formålet med studie, anonymitet og at de til enhver tid kunne trekke seg fra studien uten å måtte oppgi grunn. Ifølge Ohly og kolleger

(2010) kan kvantitative dagbokstudier være svært krevende for deltakerne. Før studien startet ble det derfor nøye diskutert studiens lengde og omfang, både med kadettene og med de ansvarlige for prosjektet. Basert på innspill, samt erfaringer fra tidligere gjennomføringer av studie, ble det valgt å korte ned perioden for utfylling av spørreskjema fra 30 til 20 dager. Det ble videre også formidlet studiens nytteverdi for kadettene. I etterkant av datainnsamlingen ble det derfor også utdelt tilbakemeldinger og enkelte analyser til kadettene, slik at de fikk mulighet til å reflektere over, lære om og evaluere egne resultater. De fikk også mulighet til å gå sammen i sine respektive lag og lære om lagets gjennomsnittlige resultater. Dette skapte gode muligheter for læring og refleksjon over hvordan gruppen som helhet fungerte, og hvordan deltakerne i laget interagerer med hverandre.

Måleinstrumenter

Spørreskjemaene ble utformet med utgangspunkt i etablerte og standardiserte skalaer. I tillegg ble skjemaene tilpasset den maritime og daglige konteksten til kadettene. Dette resulterte eksempelvis i at flere av spørsmålene ble tilpasset ved at ordet «kadett» ble benyttet i stedet for vanligere ord som «medarbeider» eller «ansatt». Videre ble skjemaet tilpasset ved å legge til «I løpet av siste vakt» eller «I dag...» i begynnelsen av de ulike spørsmålene. Flere av måleinstrumentene som ble tatt i bruk i spørreskjemaet var på engelsk, og måtte derfor oversettes til norsk. Dette ble utført ved å ta i bruk translation-back-translation metoden (Brislin, 1970). Videre ble spørreskjemaet grundig testet og gjennomgått, for å prøve å unngå frafall og belastninger som ofte forekommer ved daglig utfylling (Ohly et al., 2010). Som anbefalt av Reis og Gable (2000) varte utfyllingene mellom 5 og 7 minutter, noe som resulterte i at forskerne fikk samlet inn nødvendig informasjon samtidig som deltakerne unngikk store belastninger.

Daglig jobbengasjement. For å måle jobbengasjement på et daglig nivå ble det tatt i bruk niledsversjonen av «Utrecht Work Engagement Scale» (UWES; Schaufeli et al., 2006). Dette er en sammensatt total skåre satt sammen av tre underfasetter hvor hver underfasett måles med tre ledd. De tre underfasettene som ble målt var dedikasjon, energi og absorpsjon (Schaufeli et al., 2006). Denne versjonen av spørreskjemaet er validert, og det ble funnet at den dekker den større skalaen bra. (Schaufeli & Bakker, 2010). Overskriften for skalaen var «Hvordan har du hatt det på dagens vakt?». Et eksempel fra skalaen som måler underfasetten dedikasjon er «Jeg er stolt over jobben jeg har gjort på dagens vakt». Et eksempel på energi er «På dagens vakt har jeg følt meg sterk og energisk», mens et eksempel på absorpsjon er «I løpet av vekten har jeg vært fullstendig revet med av arbeidet mitt». Det ble brukt en 5-punkts

Likert skala der 1 = helt uenig, 3 = verken enig eller uenig, mens 5 = helt enig. Reliabiliteten til skalaen har et akseptabelt gjennomsnitt ($\alpha = 0.876$) på tvers av de 20 dagene, der det laveste estimatet (α) er på 0.838, mens det høyeste estimatet (α) er på 0.922.

Daglig passiv unnvikende ledelse. Dette er en skala utarbeidet av Barling og Frone (2017). I skalaen har de utformet et ledd selv, mens to ledd ble hentet fra Den Hartog og kolleger (1997), og de to siste leddene ble hentet fra Pearce og Sims (2002). Eksempler på spørsmål for å måle passiv unnvikende ledelse er «I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt vært utilgjengelig når mannskapet har trengt hjelp med et problem» og «I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt utsatt å ta affære til problemer har blitt alvorlige». For å svare på spørsmålene måtte kadettene vurdere sin nærmeste overordnede ved hjelp av en 5-punkts Likert skala der 1 = helt uenig, 3 = verken enig eller uenig, mens 5 = helt enig. Det var også tilfeller der kadetten selv var leder for et lag, og i slike tilfeller ble kadetten bedt om å rangere seg selv som leder ved hjelp av den samme skalaen. Det kan poengteres at vurdering av egen lederatferd derimot ikke ble inkludert i analysen. Reliabiliteten til skalaen har et akseptabelt gjennomsnitt ($\alpha = 0.834$) på tvers av de 20 dagene, der det laveste estimatet (α) er på 0.421, mens det høyeste estimatet (α) er på 0.93.

Daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign. Daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign ble målt ved en tilpasset versjon av skalaen for måling av lekende arbeidsdesign (Scharp et al., 2020). Innledningsteksten ble tilpasset for å spesifisere at det var snakk om dagens vakt, og startet derfor med «Din atferd når du har vært på vakt i dag» (Ohly et al., 2010). Skalaen består av 12 spørsmål, der seks av dem spesifikt måler «designe moro», mens de andre seks spørsmålene spesifikt måler «designe konkurranse». Et eksempel på designe moro var «I dag har jeg prøvd å se det humoristiske ved tingene jeg har måttet gjøre», mens et eksempel på designe konkurranse var «I dag har jeg prøvd å gi meg selv poeng når jeg har arbeidet med ulike ting». For å svare på spørsmålene måtte kadettene vurdere egen atferd ved hjelp av en 5-punkts Likert skala for å måle, der 1 = helt uenig, 3 = verken enig eller uenig, mens 5 = helt enig. Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro har en akseptabel gjennomsnittlig reliabilitet ($\alpha = 0.816$) på tvers av de 20 dagene, der det laveste estimatet (α) er på 0.360, mens det høyeste estimatet (α) er på 0.921. Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse har en akseptabel gjennomsnittlig reliabilitet ($\alpha = 0.782$) på tvers av de 20 dagene, der det laveste estimatet (α) er på 0.465, mens det høyeste estimatet (α) er på 0.852.

Analyser

Ettersom studien baserer seg på et dagbokdesign med daglige repeterte målinger kan man betrakte dataene fra studien som hierarkiske, hvor de daglige målingene (nivå 1) er innvevd i de enkelte personene på personnivå (nivå 2). Nivå 1 sier noe om endringer som forekommer innad i individet, mens nivå 2 forteller om variasjoner mellom individene. Når det blir tatt i bruk en slik struktur resulterer det i at det er mulig å ta i bruk flernivåanalyser. Når man tar i bruk flernivåanalyser medfører det at man dekomponerer variansen til de daglige variablene til en innen-individ komponent og en mellom-individ komponent. Ved å analysere innen-individ variansen er det mulig å se på samvariasjoner mellom ulike variabler på dagnivå. Studien har 63 deltakere med repeterte målinger over 20 dager, noe som gir 1260 måletidspunkt å benytte seg av. Dette gir et godt grunnlag for å oppnå nok statistisk kraft til å belyse studiens hypoteser. Det ble brukt ulike statistikkprogrammer for å analysere datasettet. For den deskriptive statistikken som eksempelvis gjennomsnitt og standardavvik ble det brukt Mplus 7 (Muthén & Muthén, 2017), mens MLwiN 2.30 ble brukt til hypotesetesting ved hjelp av flernivåanalyser (Rasbash et al., 2015). I forkant av studien ble de daglige variablene sentrert på personnivå. Analysen fulgte tre steg. I steg 1 testet vi en upredikert nullmodell. Dette ble gjort for å identifisere i hvor stor grad det var inne-individ og mellom-individ varians i utfallsvariabelen, som i dette tilfellet var jobbengasjement. I steg 2 testet vi en hovedeffektmodell for å undersøke den direkte sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement, samt den direkte sammenhengen mellom jobbengasjement og selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og i form av konkurranse. I steg 3 testet vi en interaksjonsmodell, der interaksjonene mellom passiv unnvikende ledelse og selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, og i form av konkurranse, ble lagt inn i modellen i tillegg til de estimerte direkte sammenhengene. Det ble tatt i bruk «Simple-slope» tester for å teste signifikansen til enkelteffektene i interaksjonene. Både prediktor og moderator testet ved et standardavvik over og under gjennomsnittet. «Simple-slope» testene ble gjennomført ved hjelp av Preacher og kolleger (2006) sin nettbaserte programvare.

Resultater

Deskriptiv statistikk. Tabell 1 viser gjennomsnittet, standardavviket og korrelasjonen mellom de utvalgte variablene i studien. I tillegg viser tabellen de gjennomsnittlige reliabilitetskoeffisientene til studievariablene langs den diagonale akse. Over den diagonale akse kan man se korrelasjoner mellom variablene på dagnivå, altså variasjoner innad i individet fra dag til dag. Under den diagonale akse kan man se variasjoner på personnivå, altså variasjoner mellom individer på tvers av de 20 dagene. Som det fremkommer av tabell 1

er det flere signifikante korrelasjoner på dagnivå. Passiv unnvikende ledelse er negativt korrelert med jobbengasjement ($r = -.106, p < 0.01$). Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro ($r = .411, p < 0.01$) og selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse ($r = .444, p < 0.01$) er positivt korrelert med jobbengasjement. Videre fremkommer det av tabellen at passiv unnvikende ledelse har en negativ korrelasjon med selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro ($r = -.121, p < 0.01$). Selv initiert lekende arbeidsdesign i form av moro har også en positiv korrelasjon med selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse ($r = .403, p < 0.01$). Det er også noen signifikante korrelasjoner på personnivå, der man kan se at jobbengasjement har en positiv korrelasjon med selv initiert lekende arbeidsdesign i form av moro ($r = .294, p < 0.05$) og selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse ($r = .651, p < 0.01$). I tillegg har selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse en positiv korrelasjon med selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro ($r = .552, p < 0.01$).

Tabell 1.

Gjennomsnitt, standardavvik, korrelasjoner mellom utvalgte variabler, og reliabilitetskoeffisient.

	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. Jobbengasjement	1 .823	.652	(.876)	-.106**	.411**	.444**
2. Passiv unnvikende ledelse	2 .997	.747	-.118	(.834)	-.121**	-.057
3. SILAD - M	2 .705	.765	.294*	.027	(.816)	.403**
4. SILAD -K	3 .168	.692	.651**	.199	.552**	(.782)

Notat. * $p < 0.05$., ** $p < 0.01$., $N = 1260$ måletidspunkt. Den diagonale aksene viser reliabilitetskoeffisienten, over den diagonale aksene vises korrelasjoner på dagnivå (variasjoner innad i individet) og under den diagonale aksene vises korrelasjoner på personnivå (variasjoner mellom individer). $N = 63$, måletidspunkt = 1260

Notat. SILAD - M = Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, SILAD - K= Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse

Flernivåanalyser. I tabell 2 finner man resultatene fra de gjennomførte flernivåanalysene. I denne tabellen kan man se resultatene til nullmodellen, hovedeffektmodellen og interaksjonsmodellen. Formålet med nullmodellen er å estimere hvor

mange prosent av den totale variansen som kan forklares av forskjeller mellom individer (nivå 2), og hvor mye av den totale variansen som kan forklares av forskjeller innad i individet (nivå 1). Av nullmodellen fremkommer det at 45 % av variansen forklares av forskjeller mellom individer (nivå 2), mens 55 % av variansen derimot kan forklares av forskjeller innad i individet (nivå 1). Over halvparten av variasjonen kan altså forklares av forskjeller innad i individer fra dag til dag.

I hovedeffektmodellen estimeres de direkte sammenhengene mellom daglig jobbengasjement og de tre prediktorene passiv unnvikende ledelse, selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse, etter at man har kontrollert for forrige dags jobbengasjement. I hypotese 1 antar vi at passiv unnvikende ledelse er negativt relatert til kadettens daglige jobbengasjement. Av hovedeffektmodellen ser vi at det er en negativ sammenheng mellom passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement ($B = -.070$, $p < .05$). Flernivåanalysen gir dermed støtte for hypotese 1. I hypotese 2 og 3 antas det at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og i form av konkurranse er positivt relatert til daglig jobbengasjement. Av hovedeffektmodellen ser vi at det er en positiv sammenheng mellom selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og jobbengasjement ($B = .216$, $p < .01$), samt mellom selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse og jobbengasjement ($B = .285$, $p < .01$). Flernivåanalysen gir dermed støtte for hypotese 2 og 3.

Til slutt viser tabell 2 resultatene fra den endelige interaksjonsmodellen. I interaksjonsmodellen er de forventede toveisinteraksjonene inkludert. I hypotese 4 forventes det at den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement vil være lavere på dager der kadettene i større grad benytter seg av selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro. Av interaksjonsmodellen ser vi at interaksjonen mellom passiv unnvikende ledelse og selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro ikke er signifikant ($B = .108$, $p > NS$). Resultatene gir dermed ikke støtte til hypotese 4. I hypotese 5 forventes det at den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement vil være lavere på dager der kadettene i større grad benytter seg av selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse. Av interaksjonsmodellen ser vi at interaksjonen mellom passiv unnvikende ledelse og selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse er signifikant ($B = -.256$, $p < .01$).

Tabell 2.

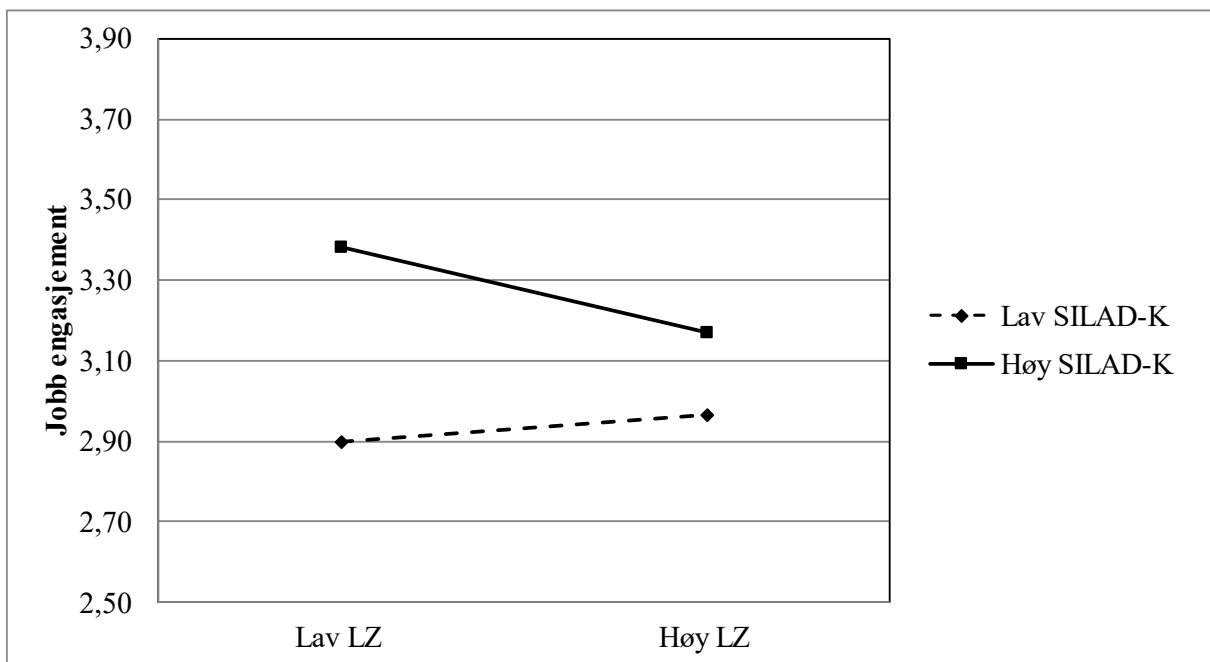
Flernivåanalyse for predikasjon av daglig jobbengasjement, predikert av passiv unnvikende ledelse, selv-initiert lekende arbeidsdesign og kontrollert for jobbengasjement dagen før.

	Nullmodell		Hovedeffektmodell		Interaksjonsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Konstant	3.141**	0.064	3.108**	0.065	3.105**	0.064
Kontrollert for JE dagen før			0.041	0.030	0.041	0.030
PUL			-0.070*	0.032	-0.080*	0.033
SILAD - M			0.216**	0.030	0.219**	0.030
SILAD - K			0.285**	0.028	0.293**	0.027
PUL * SILAD - M					0.108	0.072
PUL * SILAD - K					-0.256**	0.067
Variansnivå 2 (person)	0.223 (45 %)	0.044	0.229	0.045	0.227	0.044
Variansnivå 1 (dag)	0.278 (55 %)	0.012	0.194	0.010	0.190	0.009
-2 Log likelihood	1819.443		1224.492		1209.495	

Notat. JE = Arbeidsengasjement, PUL = Passiv unnvikende ledelse, SILAD - M = Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, SILAD - K = Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse. ** $p < .01.$, * $p < .05$ (N = 62 deltakere, N = 1260 måletidspunkt).

For å nærmere undersøke den signifikante interaksjonen mellom passiv unnvikende ledelse og selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse har vi plottet de i en figur (se figur 3). Aksen for daglig jobbengasjement har i denne figuren endepunkter på et standardavvik over og under gjennomsnittet. Figuren brukes som en grafisk fremstilling av

sammenhengen mellom daglig jobbengasjement og passiv unnvikende ledelse på dager hvor det er høy og lav grad av selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse. Slope for selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse og passiv unnvikende ledelse testes ved et standardavvik over og under gjennomsnittet for både prediktor og moderator. I motsetning til hva som var forventet viser figuren at på dager der kadettene skåret høyt på selv-initiert lekende arbeidsdesign er det en signifikant negativ effekt mellom passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement (simple slope = $-0.231(0.0524)$, $z = -4.4132$, $p < .01$). Videre viser figuren at på dager der kadettene skårer lavt på bruken av selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse er det en ikke-signifikant effekt mellom passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement (simple slope = $0.071(0.0497)$, $z = 1.428$, $p > NS$). I og med at mønsteret er forskjellig fra det som var forventet, finner vi ikke støtte for hypotese 5.



Figur 3. Simple slope test

Grafisk fremstilling av sammenhengen mellom daglig jobbengasjement og passiv unnvikende ledelse på dager hvor det er høy og lav grad av selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse blant kadettene. *Notat.* SILAD – K = Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse. LZ = Passiv unnvikende ledelse.

Diskusjon

Formålet med denne kvantitative dagbokstudien var å undersøke den antatte negative sammenhengen mellom daglig passiv unnvikende ledelse og kadettene daglige jobbengasjement, samt hvorvidt selv-initiert lekende arbeidsdesign, i form av moro eller konkurranse, kan moderere denne negative sammenhengen. I tråd med studiens hypotese fant vi støtte for en negativ sammenheng mellom passiv unnvikende ledelse og kadettene daglige jobbengasjement. Videre ble det også funnet støtte for den forventede positive sammenhengen mellom selv-initiert lekende arbeidsdesign, både i form av moro og konkurranse, og kadettene daglige jobbengasjement. Studien gir imidlertid ikke støtte til de forventede dempende effektene av selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse. Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro viste seg å ikke ha en signifikant interaksjon med passiv unnvikende ledelse, mens i motsetning til hva vi forventet, indikerer studien at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse forsterker den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettene jobbengasjement.

Videre vil resultatene fra studien bli diskutert, etterfulgt av metodiske styrker og svakheter. Avslutningsvis vil studiens teoretiske og praktiske implikasjoner bli drøftet, før forslag til videre forskning presenteres.

Jobbengasjement som et daglig fluktuerende fenomen

En forutsetning for bruk av dagbokstudie som metodisk tilnærming er at kadettene jobbengasjement fluktuerer på daglig nivå. Resultatene fra studien viser at 55 % av variansen i kadettene daglige jobbengasjement kan forklares av variasjoner innad i individet, mens 45 % av variansen kan forklares av forskjeller mellom individene på tvers av de 20 dagene. Dette indikerer at kadettene jobbengasjement varierer fra dag til dag, og er i tråd med tidligere forskning som har vist at jobbengasjement er et daglig fluktuerende fenomen (Bakker, 2014; Xanthopoulou & Bakker, 2013).

Sammenhengen mellom daglig passiv unnvikende ledelse og daglig jobbengasjement

Fra studiens resultater ble det funnet støtte for en direkte, negativ sammenheng mellom passiv unnvikende ledelse og kadettene daglige jobbengasjement. Dette samsvarer med tidligere funn om at passiv ledelse er relatert til et lavere nivå av jobbengasjement blant medarbeidere (Leary et al., 2013; Popli & Rizvi, 2017). Resultatene fra studien indikerer at på dager hvor kadettene opplever passiv unnvikende ledelse, vil de også oppleve en reduksjon av jobbengasjementet når det er kontrollert for forrige dags jobbengasjement.

Det kan være flere forklaringer for hvorfor passiv unnvikende ledelse har en negativ sammenheng med kadettene jobbegasjement. En forklaring kan være at passiv unnvikende ledelse oppleves som et hindrende arbeidskrav for kadettene ombord på seilskuten. Passive ledere kjennetegnes ved at de ikke avklarer forventninger med sine ansatte, anerkjenner ikke deres bidrag, og gir ikke tilstrekkelig tilbakemeldinger på deres innsats (Bass & Avolio, 1996). Kadetter som har passive ledere opplever dermed mangel på viktige jobbressurser som tilbakemeldinger, lederstøtte og anerkjennelse for deres innsats. Medarbeidere er drevet av et behov for forutsigbarhet og ønske om tilbakemeldinger på deres ytelse for å oppleve velvære (Buunk et al., 2013). Ved passiv ledelse kan mangelen på veiledning og informasjon øke kadettene rolleklarhet og rollekonflikt (Barling & Frone, 2017; Skogstad et al., 2014). Usikkerhet er en faktor som er svært vanlig i en militær setting der endringer kan forekomme hyppig og uventet. På dager der kadettene opplever passiv unnvikende ledelse kan de dermed oppleve forvirring og rolleklarhet. Å være i en situasjon der en har behov for hjelp og støtte fra sin nærmeste leder uten å få det, kan oppleves som stressende og påvirke kadettene engasjement i negativ retning. Forskning har vist at passiv ledelse er en stor kilde til opplevd frustrasjon og stress på arbeidsplassen blant ansatte (Derue et al., 2011; Kelloway et al., 2005), noe som kan føre til at ansatte opplever å ha et lavere jobbegasjement (Leary et al., 2013; Popli & Rizvi, 2016). I henhold til JD-R modellen vil passiv unnvikende ledelse, i form av hindrende arbeidskrav og mangel på viktige jobbressurser, kunne resultere i økt stress og et lavere jobbegasjement for kadettene.

Videre kan den negative sammenhengen forstås i lys av Banduras sosiale kognitive læringsteori (Bandura, 2001). Det kan tenkes at kadettene eget jobbegasjement vil bli påvirket i negativ grad av å ha en uengasjert passiv unnvikende leder som rollemodell. Når en leder ikke lever opp til de arbeidskrav og forventninger som stilles, kan det gå utover kadettene engasjement. Det at kadettene observerer en passiv leder som er utilgjengelig når de trenger hjelp, unngår å ta beslutninger og ikke anerkjenner deres innsats, kan resultere i at kadettene selv opplever å bli mindre engasjert til å utføre sine egne arbeidsoppgaver. Forskning har vist at holdninger og atferd fra leder og kolleger har en betydelig påvirkning på individuelle holdninger til arbeidet (Tajfel, 1969; Weiss, 1978). Det kan dermed tenkes at på dager der kadettene har en passiv unnvikende leder som er lite engasjert i kadettene prestasjoner eller velvære, vil det å ha en passiv leder som rollemodell ha en negativ smitteeffekt på kadettene daglige jobbegasjement.

Den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettene jobbengasjement kan også forstås i sammenheng med selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2004). Selvbestemmelsesteorien hevder at medarbeidere har behov for å få dekket de basale psykologiske behovene tilhørighet, kompetanse og autonomi, for å føle seg motiverte og engasjerte i jobben sin (Deci & Ryan, 2004; Meyer & Gagne, 2008). Passiv ledelse har derimot vist seg å være negativt relatert til de basale psykologiske behovene på arbeidsplassen (Hetland et al., 2011). Å ha en passiv unnvikende leder kan skape stress og frustrasjon innad i arbeidsgruppen, som igjen kan føre til mellommenneskelige konflikter og svekke følelsen av lagånd (Skogstad et al., 2017). Passive ledere kan også være negativt for kadettene behov for tilhørighet ved at de unngår å gi støtte, anerkjennelse og tilbakemeldinger (Bass et al., 2003), og ved å ha en dårligere leder-medarbeider relasjon (Lee, 2005; Robert & Vandenberghe, 2020). For at kadettene skal få tilfredsstilt deres behov for kompetanse og autonomi, trenger de tilbakemeldinger på deres innsats og en tydelig forståelse av deres arbeidsoppgaver (Deci & Ryan, 2004). Passiv unnvikende ledere kjennetegnes derimot for at de unngår å avklare forventninger og gi tilbakemeldinger til sine ansatte (Bass & Avolio, 1996). På denne måten kan passiv unnvikende ledelse ha en negativ sammenheng med daglig jobbengasjement, ved at kadettene ikke får tilfredsstilt sine basale psykologiske behov på dager de opplever passiv ledelse.

Sammenhengen mellom daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og daglig jobbengasjement

Som det fremgår av resultatene ble det funnet støtte for at daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro har en positiv sammenheng med kadettene daglige jobbengasjement. Dette samsvarer med tidligere funn om at selv-initiert lekende arbeidsdesign er positivt relatert til medarbeideres jobbengasjement (Scharp et al., 2019). Studien viser dermed at på dager hvor kadettene implementerer elementer fra lek og moro i arbeidsoppgavene sine, vil de oppleve et økt nivå av daglig jobbengasjement fra forrige dags nivå. Dette er til vår kunnskap den første studien til å undersøke sammenhengen mellom daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og daglig jobbengasjement i en operativ kontekst. Studien har også kontrollert for kadettene jobbengasjement dagen før. Dette bidrar til å kontrollere at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro ikke bare fører til en økning i kadettene jobbengasjement, men også har en positiv endring fra en dag til en annen.

Den positive sammenhengen mellom selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og jobbengasjement kan forstås i lys av at alle mennesker har et iboende behov for lek og moro (Huizinga, 1949). Kadetter som har en leken tilnærming til sine arbeidsoppgaver, har en evne og fleksibilitet til å kunne omformulere en oppgave til å bli spennende, morsom og underholdende (Barnett, 2007). Når mennesker leker og har det morsomt løsriver de seg fra stressfaktorer utenfra og blir helt absorbert av aktiviteten (Csikszentmihalyi, 1975). Kadetter som har en leken holdning til sine oppgaver vil kunne gjøre arbeidsopplevelsen mer underholdende og morsom (Van Vleet & Feeney, 2015). Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro kan dermed ses på som en strategi kadettene benytter for å øke sitt engasjement til sine arbeidsoppgaver ved at arbeidet oppleves som spennende og meningsfylt. Kadettene kan ta i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro for å gjøre arbeidet mer engasjerende ved å se etter og telle antall fisker, delfiner og båter når de står på utkikkspost, eller lage dikt når de står bøyevakt. Lek og moro har vist seg å kunne øke den psykologiske og fysiologiske aktiveringen (Dandridge, 1986; Scott, 1966), og fremme følelsen av flyt og tidløshet (Mainemelis & Ronson, 2006). For å øke den fysiologiske aktiveringen og engasjementet til kadettene når de opplever arbeidet som rutinepreget og kjedelig, vil bruk av selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro være spesielt viktig. Å oppleve lek og moro på arbeidsplassen har vist seg spesielt viktig for yngre arbeidstakere (Bolton et al., 2009; Webster & Martocchio, 1993). Ombord på seilskuten er alle kadettene yngre arbeidstakere. Det kan da tenkes at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro er en god strategi kadettene kan ta i bruk for å øke sitt eget jobbengasjement, og for å tilfredsstille deres behov for lek og moro.

Videre kan den positive sammenhengen forstås med at en holdning av lek og moro er veldig interaktivt både til aktiviteten i seg selv og med andre personer som deltar i aktiviteten (Van Vleet & Feeney, 2015). Kadetter kan oppleve engasjement når de utfører arbeidsoppgaver ved å delta i lekne og morsomme interaksjoner sammen med kolleger som bidrar til å øke lagfølelsen og dekke behovet for tilhørighet (Sailer et al., 2017). På denne måten bygger kadettene relasjoner og sosiale ressurser ved å se etter måter å gjøre arbeidsoppgavene mer gøyale for alle involverte (Sandelands, 2010). Lekenhet og moro kan ta form når kadettene vitser og spøker med hverandre når de heiser seil, eller når de utfører renholdsoppgaver sammen. Kadetter som tar i bruk lek og moro har evnen til å skape latter som kan avlaste mellommenneskelige spenninger og frustrasjon. At kadettene evner å se det kreative og underholdende med arbeidet de utfører sammen kan bidra til å skape en følelse av

tilhørighet (Sandelands, 2010), samt økt jobbengasjement (Fluegge-Woolf, 2014). Ved å integrere humor og lek i det daglige arbeidet, kan kadettene oppleve en bedre relasjon til sine kolleger, skape et bedre organisasjonsklima, og oppleve større arbeidsglede (Robert, 2016). At kadettene evner å se det humoristiske med arbeidet, og kan vitse og tulle med sine kolleger, kan tenkes å bidra til å skape et godt arbeidsklima og ha en positiv påvirkning på kadettene daglige jobbengasjement.

Den positive sammenhengen kan også forstås med at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro er en personlig ressurs kadettene tar i bruk for å øke sitt eget jobbengasjement. Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro er en proaktiv atferd med hensikt om å forbedre egen arbeidssituasjon på individets eget initiativ (Belschak & Den Hartog, 2010). At kadettene evner å gjøre arbeidsopplevelsen mer leken og morsom kan anses som en viktig personlig ressurs for å øke sitt jobbengasjement (Fluegge, 2008; Fluegge-Woolf, 2004). Dette fordi kadettene utviser proaktiv arbeidsatferd der de på eget initiativ forbedrer sin arbeidsopplevelse til å bli mer spennende og morsom. Personlige ressurser handler om kadettene opplevelse av å ha kontroll og kunne påvirke eget arbeidsmiljø, og i henhold til JD-R modellen vil kadetter som tar i bruk sine egne personlige ressurser kunne ha en positiv påvirkning på deres eget jobbengasjement (Bakker et al., 2007). Ved at kadettene gjør arbeidsopplevelsen mer leken og morsom kan de unngå kjedsomhet, øke sitt engasjement, og redusere jobbstress (Petelczyc et al., 2018). Tidligere forskning har vist at lek og moro på arbeidsplassen er positivt relatert til positive følelser og jobbengasjement (Fluegge-Woolf, 2014; Robert, 2016; Scharp et al., 2019). Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro kan dermed ses på som en proaktiv strategi og personlig ressurs kadettene tar i bruk for å øke sitt daglige jobbengasjement.

Sammenhengen mellom daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse og daglig jobbengasjement

Fra resultatene ble det funnet støtte for at daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse har en positiv sammenheng med kadettene daglige jobbengasjement. Dette innebærer at på dager hvor kadettene gjør arbeidet til en konkurranse med seg selv, vil de oppleve et økt nivå av daglig jobbengasjement. Funnet er i tråd med tidligere studier om at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse er positivt relatert til medarbeideres jobbengasjement (Scharp et al., 2019).

Den positive sammenhengen mellom selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse og jobbengasjement kan forstås med at kadettene har et behov for å oppleve

arbeidsoppgavene som spennende og utfordrende, spesielt på dager der arbeidsoppgavene er monotone og rutinepreget. Når kadettene kjenner på en kombinasjon av mangel på jobbressurser og lite utfordringer risikerer de å føle på kjedsomhet (Bakker & Oerlemans, 2011). Ved få arbeidsoppgaver, eller utførelse av monotont arbeid, er det også risiko for at kadettene kjeder seg, noe som kan redusere deres jobbengasjement (Harju et al., 2016). Gjennom selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse kan kadettene proaktivt optimalisere den personlige opplevelsen av arbeidet til å bli utfordrende og spennende. Ved at kadettene konkurrerer med seg selv og setter personlige målsetninger, vil de kunne holde seg engasjerte og gjøre arbeidsoppgavene sine mer interessante og spennende. Opplevelsen av flyt kommer mest sannsynlig når individet får bruke ferdighetene sine på spennende og utfordrende oppgaver (Bakker & van Woerkom, 2017). Flyt er en tilstand av bevissthet der individet blir så engasjert i en aktivitet at de glemmer tid og sted (Csikszentmihalyi, 1997). Når kadettene har en konkurranserettet holdning til oppgavene, kan de på eget initiativ skape utfordrende og spennende arbeidsopplevelser. Å oppleve utfordringer aktiverer kroppen og kan bidra til at en person blir mer involvert og engasjert til oppgaven (Csikszentmihalyi, 1975). Når kadettene tar i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse, ved å se på oppgavene som en rekke med spennende utfordringer eller forsøke å sette personlige tidsrekorder, kan kadettene holde seg engasjerte selv på dager de utfører monotone arbeidsoppgaver.

Videre kan den positive sammenhengen forstås med at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse kan dekke kadettenes behov for kontroll og autonomi. Når kadettene konkurrerer med seg selv er de relativt fri til å lage egne prosesser og regler rettet mot arbeidsoppgaven (Mainemelis & Ronson, 2006). Dette kan gi en følelse av kontroll og autonomi som er viktig for kadettenes jobbengasjement (Bethencourt, 2012). I en longitudinell studie ble det funnet at spesielt jobbkontroll har en positiv sammenheng med ansattes jobbengasjement (Mauno et al., 2007). Under militære oppdrag er det vanlig for kadetter at monotone og ensformige arbeidsoppgaver kan skape en følelse av mangel på autonomi og frihet (Bartone, 2006). Ombord på seilskuten har kadettene høy arbeidsbelastning i form av lange arbeidsskift med mange monotone arbeidsoppgaver og lite fritid over flere uker. Ved at kadettene tar i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse, er de relativt fri til å lage egne regler og systemer rettet mot arbeidsoppgaven. På denne måten kan kadettene få tilfredsstilt deres behov for kontroll og autonomi, behov som har vist seg viktige for å føle seg engasjert på arbeidsplassen (Bethencourt, 2012).

Den positive sammenhengen kan også forstås med at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse er en personlig ressurs kadettene tar i bruk for å øke sitt eget jobbengasjement. Ifølge JD-R modellen vil kadettene føle seg spesielt engasjerte på dager de opplever arbeidsoppgaver som utfordrende, kombinert med høy grad av personlige ressurser (Tadic et al., 2015). Proaktive individer kjennetegnes ved at de tar i bruk sine personlige ressurser for å forbedre sine nåværende omstendigheter istedenfor å passivt tilpasse seg eksisterende forhold (Parker & Collins, 2010). Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse kan derfor være en viktig personlig ressurs kadettene proaktivt tar i bruk for å gjøre arbeidsopplevelsen utfordrende og spennende, slik at de selv kan opprettholde sitt jobbengasjement når de utfører monotone arbeidsoppgaver. Når kadettene ser på arbeidsoppgavene som en rekke med spennende utfordringer, eller forsøker å sette tidsrekorder, aktiveres kroppen og kadettene blir mer involvert og engasjert til arbeidet (Csikszentmihalyi, 1975). Kadettene som tar i bruk sine personlige ressurser ved å mentalt tilnærme seg sine arbeidsoppgaver på nye måter, kan proaktivt endre sin arbeidsopplevelse under utførelsen av aktiviteten til å bli spennende, utfordrende og engasjerende (Scharp et al., 2019). På denne måten kan selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse være en personlig ressurs og proaktiv strategi kadettene tar i bruk for å øke sitt jobbengasjement.

Den modererende effekten av daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro

Det ble ikke funnet støtte for hypotesen hvor vi antok at den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettens jobbengasjement er svakere på dager der kadettene tar i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro. Nærmere bestemt ble det antatt at på dager der kadettene har en uengasjert passiv unnvikende leder som rollemodell, vil det å proaktivt ta i bruk egne personlige ressurser i form av å gjøre arbeidsopplevelsen leken og morsom, bidra til å dempe den negative sammenhengen mellom passiv ledelse og kadettens jobbengasjement. Resultatene fra analysen viste derimot at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro ikke hadde en slik dempende effekt på reduksjonen av kadettens jobbengasjement på dager de opplevde passiv unnvikende ledelse.

En mulig forklaring på resultatet kan være at passiv unnvikende ledelse er en grunnleggende årsak til stress blant kadettene, og at en slik nedenfra-og-opp tilnærming som selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro er, ikke kan kompensere for viktigheten av en tilstedeværende leder for kadettens daglige jobbengasjement. I Skogstad og kolleger (2014) sin langtidsstudie identifiserte de passiv ledelse til å være den største årsaken til stress

og rolleklarhet. Passive ledere kjennetegnes også ved at de ikke avklarer forventninger med sine ansatte, anerkjenner ikke deres bidrag, og gir ikke tilbakemeldinger på deres innsats (Bass & Avolio, 1996). Medarbeidere som har passive ledere opplever dermed mangel på viktige jobbressurser som tilbakemeldinger, lederstøtte og anerkjennelse for deres innsats. I henhold til JD-R modellen vil passiv unnvikende ledelse, i form av hindrende arbeidskrav og mangel på viktige jobbressurser, være en viktig årsak til økt stress og lavere jobbengasjement. Passiv ledelse har også vist seg å være negativt relatert til de basale psykologiske behovene tilhørighet, kompetanse og autonomi (Deci & Ryan, 2004; Hetland et al., 2011). Å ha en passiv unnvikende leder kan skape stress og frustrasjon innad i arbeidsgruppen, som igjen kan føre til mellommenneskelige konflikter og svekke kadettene behov for tilhørighet (Skogstad et al., 2017). For at kadettene skal få tilfredsstillt deres behov for kompetanse og autonomi trenger de tilbakemeldinger på deres innsats, og en tydelig forståelse av deres arbeidsoppgaver (Deci & Ryan, 2004). Passive unnvikende ledere kjennetegnes derimot for å unngå å avklare forventninger, samt unngå å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere (Bass et al., 2003). På denne måten kan passiv ledelse ha en såpass stor negativ påvirkning på kadettene stressnivå, frustrasjon og psykologiske behov, at personlige ressurser i form av å gjøre arbeidsopplevelsen leken og morsom, ikke er nok til å ha en dempende effekt på kadettene daglige jobbengasjement.

Det kan også tenkes at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro ikke fungerer for å øke jobbengasjementet når det er uklart for kadettene hvem som skal gjøre hva. Et viktig premiss for å gjøre arbeidsopplevelsen mer kreativ, leken og humoristisk, er at kadettene har en tydelig forståelse av hva deres arbeidsoppgaver faktisk er. Passiv unnvikende ledere kjennetegnes derimot ved at de unngår å avklare forventninger, gi tilbakemeldinger, og sette mål for fremtiden (Bass et al., 2003). Forskning har vist at passiv ledelse har en sterk sammenheng med opplevd rolleklarhet blant medarbeidere (Barling & Frone, 2017; Skogstad et al., 2014). Denne rolleklarheten kan beskrives som mangelen på klarhet relatert til egne oppgaver, ansvarsområder og mål (Beehr & Glazer, 2005), og har vist seg å være en viktig kilde til redusert jobbengasjement (Curran & Prottas, 2017; Maden-Eyiusta, 2019). Det kan tenkes at det å se det lekne og humoristiske ved sine arbeidsoppgaver ikke vil ha den samme positive effekten på jobbengasjement når kadettene opplever en uklarhet i hva og hvordan de skal utføre sine arbeidsoppgaver. Det kan dermed argumenteres for at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro ikke har den samme positive virkningen på kadettene

jobbengasjement på dager de har en passiv unnvikende leder som unngår å avklare forventninger og arbeidsoppgaver.

Videre kan den uforutsigbare operative konteksten forsterke kadettene rolleklarhet. Ombord på en seilskute har kadettene en arbeidskontekst der de må utføre nye arbeidsoppgaver hver dag, og forholde seg til hyppige endringer raskt. I en slik kontekst er det spesielt viktig å ha en aktiv tilstedeværende leder som avklarer forventninger og arbeidsoppgaver, slik at kadettene ikke opplever rolleklarhet (Bartone, 2006). Den uforutsigbare arbeidskonteksten kombinert med en passiv leder som unngår å avklare kadettene arbeidsoppgaver, kan redusere den positive virkningen av å proaktivt gjøre arbeidsoppgavene lekne, morsomme og engasjerende. Dette fordi selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro handler om å endre arbeidsopplevelsen, ikke selve arbeidsoppgavene (Bakker et al., 2020b). I en annen mer stabil arbeidskontekst der medarbeidere i større grad er autonome og selvbestemmende med en tydelig rolleklarhet, er det mulig at medarbeidere har en bedre forutsetning for å ta i bruk selv-initierende lekende arbeidsdesign i form av moro. Det kan tenkes at medarbeidere som har en tydelig forståelse over deres rolle og arbeidsoppgaver, er i bedre stand til å proaktivt gjøre arbeidsopplevelsen sin mer leken og morsom for å øke sitt jobbengasjement, selv på dager de opplever passive ledere som unngår å ta beslutninger, gi tilbakemeldinger, og anerkjenne sine ansatte (Avolio & Bass, 2004).

Den modererende effekten av daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse

I studien var det forventet at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse ville ha en dempende effekt på den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettene daglige jobbengasjement. Til vår overraskelse viser resultatene at kadetter som skåret høyt på daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse hadde en signifikant reduksjon av engasjement på dager hvor deres nærmeste leder opptrådte passivt. Kadetter som derimot rapporterte lite bruk av konkurranse med seg selv, virker å ha et lavt engasjement som er uavhengig av hvor lite eller mye deres leder opptrådte passivt denne dagen. Studiens femte hypotese ble dermed ikke støttet.

En mulig forklaring på den negative signifikante interaksjonen kan være at opplevd stress og frustrasjon fra å ha en passiv unnvikende leder, forsterkes blant kadettene som har et stort behov for å konkurrere med seg selv. Kadetter som skårer høyt på selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse, har et sterkt ønske om å prestere bedre, konkurrere med

seg selv for å slå egne tidsrekorder, og se på arbeidsoppgavene som en rekke spennende utfordringer (Scharp et al., 2019). For å få tilfredsstilt behovet om å prestere og konkurrere med seg selv, er kadettene avhengige av å ha en tydelig forståelse av deres arbeidsoppgaver og hvordan de kan gjøre en enda bedre jobb. Passiv unnvikende ledere kjennetegnes derimot for at de unngår å avklare arbeidsoppgaver, gi tilbakemeldinger på innsats, og sette utfordrende mål for fremtiden (Bass et al., 2003). Det kan tenkes at kadetter som skårer høyt på selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse opplever det som stressende, frustrerende og uengasjerende når lederen unngår å avklare forventninger og arbeidsoppgaver med dem, fordi rolleklarheten hindrer dem i å kunne prestere og konkurrere med seg selv. Dette kan være forklaringen på den negative interaksjonen mellom selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse og passiv unnvikende ledelse for kadettene reduserte jobbengasjement.

Personer som skårer høyt på personlighetstrekkene åpenhet og lekenhet har vist seg å ha en sterk tendens til å ønske å ta i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse (Scharp et al., 2019). I Ghorpade og kolleger (2011) sin studie ble det derimot funnet en sterk negativ interaksjon for medarbeidere som skåret høyt på personlighetstrekket åpenhet og rolleklarhet for deres følelsesmessige utmattelse. Denne negative interaksjonen viste seg å være langt svakere for medarbeidere som skåret lavt på åpenhet. Tidligere forskning har også vist at motivasjon og prestasjoner øker betraktelig når medarbeidere med et sterkt prestasjonsbehov får tilbakemeldinger på sin egen innsats, mens denne sammenhengen er betydelig svakere for personer med et lavt prestasjonsbehov (Atkinson & Reitman, 1956; Rikkyo et al., 1982; Steers, 1975). Rolleklarhet har også vist seg å ha en sterkere sammenheng med redusert jobbtildfredshet for medarbeidere med et høyt prestasjonsbehov sammenlignet med medarbeidere med et lavt prestasjonsbehov (Johnson & Stinson, 1975). Tidligere studier antyder dermed at medarbeidere med ulik grad av prestasjonsbehov og personlighetstrekket åpenhet, reagerer på tilbakemelding og rolleklarhet på ulike måter. Dette kan være en viktig forklaring på hvorfor det er en negativ signifikant interaksjon for kadetter som skårer høyt på selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse og passiv unnvikende ledelse for kadettene jobbengasjement, men ingen signifikant interaksjon for kadetter som skårer lavt på selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse.

Videre kan kombinasjonen av en passiv unnvikende leder og den uforutsigbare militære konteksten forsterke kadettene rolleklarhet. Ombord på seilskuten med hyppige

endringer og nye arbeidsoppgaver hver dag, kan kadettene rolleklarhet forsterkes når de opplever en passiv leder som unngår å avklare forventninger og arbeidsoppgaver (Barnett, 2007). Denne usikkerheten og uklarheten fra å ha en passiv unnvikende leder, kan oppleves som spesielt frustrerende, hindrende og uengasjerende for motiverte kadetter med et sterkt ønske om å prestere, konkurrere med seg selv, og yte maksimalt. Dette fordi rolleklarhet har vist seg å ha en betydelig sterkere negativ påvirkning på tilfredshet blant medarbeidere med et sterkt prestasjonsbehov, sammenlignet med personer med et lavt prestasjonsbehov (Johnson & Stinson, 1975). Kadetter som skårer lavt på daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse vil ha et svakere behov for å prestere denne dagen (Scharp et al., 2019), og kan dermed ikke oppleve en passiv leder som like frustrerende og belastende for deres jobbengasjement. På denne måten kan kadetter som skårer høyt på daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse ha et redusert jobbengasjement på dager de opplever passiv ledelse, fordi passiv unnvikende ledere hindrer dem i å ha den tydelige rolleklarheten de trenger for å kunne prestere og konkurrere med seg selv.

Metodiske betraktninger

I studien er det tatt i bruk en kvantitativ dagbokstudie for å innhente data fra kadettene på Sjøkrigsskolen. Å ta i bruk denne typen studiedesign kan ha både fordeler og ulemper. Det har blitt gjort diverse tiltak for å sørge for at man får maksimal nytte ut av fordelene ved dagbokstudien, samtidig som det er blitt gjort tiltak for å minimere ulempene som kan forekomme ved bruk av dagbokstudien. En fordel ved studien er som nevnt tidligere at designet gir mulighet til å måle daglige variasjoner. Designet gir også mulighet for å måle variasjoner mellom individer og variasjoner innad i individet. Dermed kan man måle variabler som endres fra dag til dag, som for eksempel jobbengasjement, passiv unnvikende ledelse, og selv-initiert lekende arbeidsdesign. Ettersom dagbokstudien består av 20 dager, er det mange variabler tilgjengelig. Den lange varigheten gir studien en høy statistisk kraft til å identifisere de antatte innen-person interaksjonene. En annen fordel med denne typen studie er at man får mulighet til å måle flere ulike variabler på samme tid. Dette har bidratt til at man eksempelvis i denne studien har fått muligheten til å kontrollere for jobbengasjement dagen før. Det er vanligvis et kjent problem å fastslå årsak-virkningsforholdet innen psykologi (Stanovich & Stanovich, 2013). Når man kontrollerer for jobbengasjement dagen før fører det til at man lettere kan si noe om kausaliteten mellom passiv unnvikende ledelse og daglig jobbengasjement.

En kvantitativ dagbokstudie har også visse ulemper som bør nevnes. En ulempe er at det kan være tidkrevende for kadettene å måtte fylle ut spørreskjemaer hver dag. En hverdag bestående av arbeid på dekk i kombinasjon med studier og eksamener for kadettene, kan resultere i mindre energi til å besvare spørreskjemaene (Ohly et al., 2010). Dette ble forsøkt å løses ved å lage et relativt kort spørreskjema som kunne gjennomføres på ca. 5-7 minutter. Dersom spørreundersøkelsene hadde vært mer omfattende, kunne dette resultere i mer slurv i svarene, eller at kadettene hadde droppet ut av studien (Reis og Gable, 2000).

En annen ulempe med studien er at det var deres overordnede som formidlet og påminnet om at de måtte fylle ut spørreskjemaet. I militæret kan slike beskjeder fra overordnede oppleves som en ordre, ettersom militæret består av en autoritær struktur (Hall, 2011). Det er derfor en risiko for at enkelte ser på det som en ordre/tvang å fylle ut spørreskjemaene. For å løse denne utfordringen formidlet forskerne i forkant av studien at spørreundersøkelsen var frivillig. Samtidig ble det informert om fordelene med å delta i studien, blant annet at de individuelle resultatene og lagresultatene ville bli gjort tilgjengelig for kadettene slik at de selv kunne bruke resultatene til videre læring og utvikling. Vi bidro også til å skape læring og utvikling for kadettene ved å delta på et seminar i etterkant av studiene der funnene ble grundig presentert og drøftet med kadettene. Kadettene opplever også økt nytteverdi av å delta i studiene når de blir gjort oppmerksom på hvilke læringsmuligheter deltakelse i en slik studie vil føre til. Stor opplevd nytteverdi resulterer i at flere kadetter ønsker å være med i, og fullføre studien (Ohly et al., 2010).

Personer som går videre fra førstegangstjenesten, og som velger å ta en utdanning i forsvaret, er ofte folk som kjenner seg igjen i og identifiserer seg med militæret sine verdier og kultur (Hall, 2011; Hall, 2016). I denne studien besto deltakerne av personer som tok en lederutdanning i forsvaret, i kombinasjon med andre fagretninger. Det kan derfor tenkes at studien består av mennesker med relativt like verdier og lik personlighet, som passer inn i forsvaret sin kultur. Dette kan ha bidratt til å gjøre funnene mindre generaliserbare, ettersom resultatene ikke er representative for en større andel av befolkningen (Polit & Beck, 2010).

En mulig risiko er også at det kan forekomme systematiske og usystematiske målefeil. Det skjer når den forklarte variansen som oppdages i en slik studie skyldes målemetoden i stedet for variabelen (Spector, 1994). Når man tar i bruk studier som baserer seg på selvrapportering av data kan slike målefeil forekomme (Podsakoff et al., 2003). I dette tilfellet vil for eksempel det å være en passiv unnvikende leder ansees som negativt, og det er derfor ikke usannsynlig at folk gir seg selv bedre verdier enn det som er realiteten, for å fremstå som

en bedre leder. Dette blir kalt overrapportering (Bound et al., 2001). Videre kan usystematiske målefeil som for eksempel dagshumør og hukommelse påvirke resultatene. Målefeil er en vanlig risiko ved slike studier, og i denne studien er faren for at slike feil skal oppstå blitt begrenset ved å ha repeterte målinger. Når man har repeterte målinger, reduseres risikoen for at humør eller dårlig hukommelse skal ødelegge resultatene, ettersom disse faktorene vil jevne seg ut over de 20 dagene som blir målt (Bound et al., 2001).

Teoretiske implikasjoner

Resultatene fra studien kan ha ulike teoretiske implikasjoner. For eksempel gir studien støtte for tanken om at passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement er variabler som kan variere fra dag til dag. Ettersom 55 % av den totale variansen kan forklares av forskjeller innad i individet (nivå 1), altså variasjoner på dagnivå, er det rimelig å anta at passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement bør sees på som variabler som kan endres fra dag til dag. Dette samsvarer også med tidligere antakelser fra andre studier om at passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement er fluktuerende fenomener (Bakker & Bal, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004).

Foreløpig er det få studier som har sett på den direkte sammenhengen mellom destruktiv ledelse og jobbengasjement. Det er i tillegg enda færre studier som har sett på sammenhengen mellom daglig passiv unnvikende ledelse og daglig jobbengasjement. Tidligere studier har i hovedsak forsket på hvordan destruktiv ledelse, gjerne i form av passiv unnvikende ledelse, for eksempel påvirker jobbkonflikter (Costa et al., 2015), rolleutydelighet og rollekonflikter (Skogstad et al., 2014; Skogstad et al., 2007). Forskning har vist at passiv unnvikende ledelse har store negative konsekvenser for medarbeiderne. Denne studien vil være et godt tilskudd i forskning på destruktiv ledelse ettersom det viser den negative sammenhengen passiv unnvikende ledelse kan ha på jobbengasjement blant medarbeidere.

Resultater fra tidligere forskning har vist tegn til at passiv unnvikende ledelse kan fungere som et hindringskrav (Barling & Frone, 2017; Nielsen, 2013). Denne studien bidrar til å underbygge påstanden om at passiv-unnvikende ledelse fungerer som et hindringskrav i henhold til JD-R modellen. Det kan begrunnes med at studien viser den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement. Samtidig underbygger studien påstanden om at man kan anse selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og i form av konkurranse som personlige jobbressurser, ettersom begge disse variablene hadde en positiv sammenheng med daglig jobbengasjement.

Det er få forskningsartikler som baserer seg på det relativt nye konseptet selv-initiert lekende arbeidsdesign, som i motsetning til gamification baserer seg på en nedenfra-og-opp tilnærming. Det er også første gang i norsk kontekst at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og i form av konkurranse, blir undersøkt som to uavhengige variabler. I tillegg er det relativt få artikler som undersøker variabelen i en maritim og operativ kontekst på daglig basis. Resultatene fra denne studien danner derfor et viktig teoretisk grunnlag som viser hvordan selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, og i form av konkurranse, har en positiv sammenheng med medarbeidernes jobbengasjement i en operativ kontekst.

Fra studiens moderasjonsanalyser ble det funnet at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro ikke hadde en signifikant interaksjon med passiv unnvikende ledelse, mens i motsetning til hva vi forventet indikerer studien at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse forsterker den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettenes daglige jobbengasjement. Dette underbygger at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse er to uavhengige, men relaterte, dimensjoner som har forskjellig funksjonalitet i forhold til passiv ledelse. Samtidig peker studiens funn på at ovenfra-og-ned strategier som ledelse har betydning for medarbeideres mulighet til å effektivt ta i bruk en nedenfra-og-opp strategi som selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og/eller konkurranse. Det er ikke bare viktig at organisasjoner oppmuntrer til nedenfra-og-opp strategier og proaktivitet fra sine medarbeidere, det er desto viktigere med tydelige og gode ledere slik at medarbeidere har gode forutsetninger til å være proaktive og ta i bruk sine personlige ressurser.

Praktiske implikasjoner

Studien har vist at passiv unnvikende ledelse har en negativ sammenheng med jobbengasjement. Studiens resultater viste også at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse hadde en negativ signifikant interaksjon med passiv unnvikende ledelse for kadettenes daglige jobbengasjement. Dette peker på at medarbeidere med et sterkt behov for å konkurrere med seg selv og prestere opplever det som spesielt frustrerende og hindrende for deres jobbengasjement med passive ledere som unngår å avklare forventninger og arbeidsoppgaver. Dette viser derfor hvor viktig det er for militæret å ha søkelys på god lederutvikling gjennom utdanning og øvelser, ettersom dårlig ledelse vil resultere i lavere jobbengasjement blant ansatte og kunne ha en negativ påvirkning på medarbeideres evne til å være proaktiv og ta i bruk sine personlige ressurser. Som leder vil det også være viktig å være klar over de negative konsekvensene passiv unnvikende ledelse kan medbringe. Lavere

jobbengasjement kan over lenger tid få fatale konsekvenser for organisasjonen. Studier har blant annet funnet at lavt jobbengasjement over tid kan resultere i dårligere fysisk og psykisk helse (Seppälä et al., 2012), dårligere jobbprestasjoner (Halbesleben & Wheeler, 2008; Bakker & Demerouti, 2017) og mer gjennomtrekk (Mowday et al., 1979). Det er vist at lederutvikling kan gi gode resultater dersom lederutviklingsprogrammet blir tilpasset lederens styrker og mangler (Collins & Holton, 2004). Derfor vil fokus på å bygge opp et godt og velfungerende lederutviklingsprogram kunne forhindre eller minimere forekomsten av passiv unnvikende ledere i organisasjonen.

Videre viser funnene fra studien viser hvordan selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro, og i form av konkurranse har en positiv innvirkning på jobbengasjement blant kadetter. Selv i en operativ setting der arbeidsoppgaver kan være ganske satt, viser selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse å ha en positiv sammenheng med kadettene daglige jobbengasjement. Ettersom militæret har en stor variasjon i arbeidsoppgaver, der enkelte oppgaver kan være både spennende og utfordrende, mens andre kan være monotone og kjedelige, vil det være en fordel at medarbeiderne evner å ta i bruk et lekende arbeidsdesign for å fremme jobbengasjement selv på de mindre spennende og monotone dagene. Siden selv-initiert lekende arbeidsdesign best lar seg innføre gjennom en nedenfra-og-opp tilnærming, vil dette være en fordel for mange bedrifter ettersom en slik tilnærming ikke må implementeres fra toppledelsen og nedover. Når man tar i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse fremfor for eksempel «gamification» (Kumar, 2013), vil det resultere i at de ansatte selv kan være med på å bestemme hvilke leker og konkurranser som passer best for dem, og i hvilke situasjoner de ønsker å ta i bruk slike tilnærminger til arbeidet. Et godt utgangspunkt for å implementere et lekende arbeidsdesign i organisasjonen gjennom en nedenfra-og-opp tilnærming kan være å ansette personer som skårer høyt på personlighetstrekkene åpenhet og lekenhet, ettersom slike personer er mer mottakelig for å ta i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i arbeidshverdagen (Scharp et al., 2019). Dersom et lekende arbeidsdesign skal implementeres, er det viktig at det ikke føles påtvunget, ettersom det kan resultere i motstand fra de ansatte (Fleming, 2005). En mulig måte å få medarbeidere til å ta i bruk selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og i form av konkurranse, kan være gjennom å ha informasjonsmøter hvor nytteverdien av å ta i bruk slike arbeidsmetoder kommer frem. Videre er det mulig å arrangere øvelser hvor kadettene selv kan få prøve å ta i bruk slike metoder for å se hvordan det fungerer i praksis.

Av studien kan man se at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro eller konkurranse ikke har en dempende innflytelse på daglig jobbengasjement i tilfeller hvor de opplever sin nærmeste leder som passiv unnvikende. De positive effektene selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og i form av konkurranse har på jobbengasjement, er altså likevel ikke nok til å kompensere for den negative effekten passiv unnvikende ledelse har på jobbengasjement. Det vil derfor være viktig å sørge for at kadettene har andre ressurser tilgjengelig, slik at de kan håndtere denne type hindringskrav dersom passiv unnvikende ledelse skulle forekomme. Ifølge Bakker og Demerouti (2017) kan gode ressurser redusere utbrenthet og fremme jobbengasjement, dersom ressursene overgår kravene. Det vil derfor være viktig å sørge for at kadettene har mulighet til å søke sosial støtte fra kolleger (Schaufeli & Bakker, 2004). Det vil også være viktig at organisasjonen har et godt organisasjonsklima (Eisenberger et al., 1986) som eksempelvis har et velfungerende HR-apparat som kolleger kan søke støtte hos.

Videre forskning

Det ble funnet en negativ sammenheng mellom daglig passiv unnvikende ledelse og daglig jobbengasjement, samtidig som det ble funnet en positiv sammenheng mellom begge dimensjonene av selv-initiert lekende arbeidsdesign og daglig jobbengasjement. Dette er viktige resultater for videre forskning. Denne studien fungerer som et godt innspill innen forskning på destruktiv ledelse, ettersom det ikke er utført mye forskning på negative konsekvenser av daglig passiv unnvikende ledelse. Det kan være av interesse å undersøke hvilke andre negative konsekvenser daglig passiv unnvikende ledelse har for medarbeidere på arbeidsplassen. I tillegg kan sammenhengen mellom daglig selv-initiert lekende arbeidsdesign og daglig jobbengasjement brukes i den videre forskningen på «playful work design». Likevel er det viktig å påpeke at resultatene av denne studien er basert på svarene fra en gruppe deltakere som alle jobbet og studerte i militæret, noe som kan ha hatt innvirkning på generaliserbarheten studien har til resten av arbeidsbefolkningen. Det kan derfor være nødvendig å replikere studien i andre arbeidsgrupper, eksempelvis på et salgskontor eller en kommunal avdeling for å se om de samme resultatene vil oppstå der. En vil da kunne se om sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement finner sted i andre arbeidssammenhenger, og om selv-initiert lekende arbeidsdesign fortsatt fungerer som en ressurs som gir positive utfall for jobbengasjement.

Ettersom selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av både moro og konkurranse hadde en signifikant positiv sammenheng med daglig jobbengasjement, tyder dette på at det er

riktig å anse variablene som personlige ressurser i JD-R modellen. Videre hadde passiv unnvikende ledelse en signifikant negativ sammenheng med daglig jobbengasjement, som tyder på at det er riktig å anse variabelen som et hindringskrav. For å videre bekrefte disse antakelsene er det nødvendig å gjennomføre nye studier som ser på hvilken innvirkning disse variablene har på utmattelsesdelen av JD-R modellen. Det vil da være hensiktsmessig å se mer spesifikt på hvordan passiv unnvikende ledelse og selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og i form av konkurranse har en innvirkning på utbrenthet (Bakker & Demerouti, 2017). Dersom passiv unnvikende ledelse viser seg å resultere i mer utbrenthet på arbeidsplassen, vil det forsterke antakelsen om at variabelen fungerer som et hindringskrav. Dersom selv-initiert lekende arbeidsdesign viser seg å redusere graden av utbrenthet på arbeidsplassen, vil dette forsterke antagelsene om variabelenes rolle som en personlig ressurs i JD-R modellen.

Til slutt vil det også være nødvendig å se nærmere på om selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse kan fungere som en moderator i forholdet mellom passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement i andre arbeidskontekster. Det ble ikke funnet støtte for at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro eller konkurranse har en dempende effekt på den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og daglig jobbengasjement. Det er likevel ikke umulig å forvente at resultatene kan bli annerledes dersom man har en annen deltakergruppe til disposisjon, der gruppen ikke befinner seg i en operativ kontekst, og der gruppen er representativ for en større del av arbeidsbefolkningen.

Konklusjon

Resultatene fra studien støtter opp under tidligere forskning som viser at destruktiv ledelse har tydelige negative konsekvenser for medarbeidere og deres arbeidsopplevelse. I denne studien har det blitt forsket spesifikt på den destruktive formen for ledelse som kalles passiv unnvikende ledelse. Studien ble utført i en maritim og operativ arbeidskontekst, og studiens funn viste den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og kadettens daglige jobbengasjement. Denne negative effekten, kan ha ulike forklaringer. Rollestress i form av rolleklarhet og rollekonflikter som medarbeiderne opplever ved denne type ledelse, samt det høye konfliktnivået som ofte oppstår på arbeidsplassen under slike omstendigheter, kan være mulige forklaringer. En annen mulig forklaring kan baseres på Banduras (1971) sosiale læringsteori, hvor medarbeiderne lærer å ta i bruk den samme uengasjerte atferden som lederen. Studien har også vist hvordan passiv unnvikende ledelse kan fungere som et hindringskrav dersom man ser det i tråd med JD-R modellen (Bakker & Demerouti, 2017).

Videre viser studien at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse ikke har en dempende effekt på den negative sammenhengen mellom passiv unnvikende ledelse og jobbengasjement i denne maritime og operative arbeidskonteksten. Likevel viser studien at selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse har en positiv sammenheng med kadettens jobbengasjement, dersom passiv unnvikende ledelse ikke er til stede. Dette tyder på at selv-initiert lekende arbeidsdesign kan fungere som en personlig ressurs i samsvar med JD-R modellen (Bakker & Demerouti, 2017). Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro og konkurranse er et relativt nytt konsept som trengs mer forskning på. Det vil derfor være aktuelt å se på hvordan disse variablene vil fungere i andre arbeidssettinger, utenfor Sjøkrigsskolen.

Litteraturliste

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, *21*(2), 438-452.
- Abramis, D. J. (1990). Play in work: childish hedonism or adult enthusiasm?. *American Behavioral Scientist*, *33*(3), 353-373.
- Atkinson, J. W., & Reitman, W. R. (1956). Performance as a function of motive strength and expectancy of goal-attainment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *53*(3), 361.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. *Menlo Park, CA: Mindgarden*.
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement. *European Psychologist*.
- Bakker, A. B. (2015). Top-down and bottom-up interventions to increase work engagement.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, *83*(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, *22*(3), 273.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, *99*(2), 274.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., & De Vries, J. D. (2020a). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior*, *103478*.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, *49*, 178-189.

- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397-409.
- Bakker, A. B., Scharp, Y. S., Breevaart, K., & De Vries, J. D. (2020b). Playful work design: Introduction of a new concept. *The Spanish Journal of Psychology*, 23.
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 1(1-2), 47-65.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779.
- Bandura, A. (1971). Social learning theory. *Morristown*.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Barling, J., & Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, 33(3), 211-222.
- Barnett, L. A. (2007). The nature of playfulness in young adults. *Personality and individual differences*, 43(4), 949-958.
- Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness?. *Military psychology*, 18(sup1), S131-S148.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Sage*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.

- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Becker, F. W., & Tews, M. J. (2016). Fun activities at work: Do they matter to hospitality employees?. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 15*(3), 279-296.
- Beehr Terry, A. (1995). Psychological stress in the workplace. *Rout ledge London and New York, 11*.
- Beehr, T. A., & Glazer, S. (2005). Organizational role stress. *Handbook of work stress, 7-33*.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 475-498.
- Berg, D. H. (2001). The power of a playful spirit at work. *The journal for Quality and Participation, 24*(2), 57.
- Bolton, S., Houlihan, M., Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee relations*.
- Bound, J., Brown, C., & Mathiowetz, N. (2001). Measurement error in survey data. *In Handbook of econometrics* (Vol. 5, pp. 3705-3843). Elsevier.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology, 23*(3), 338.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014a). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 84*(1), 31-38.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014b). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 138-157.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology, 1*(3), 185-216.
- Buunk, B. P., Gibbons, F. X., & Buunk, A. (Eds.). (2013). Health, coping, and well-being: *Perspectives from social comparison theory*. Psychology 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.
- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal.*
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology, 64*(1), 89-136.
- Collins, D. B., & Holton III, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human resource development quarterly, 15*(2), 217-248.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance. *Negotiation and Conflict Management Research, 8*(4), 211-227.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management, 26*(3), 435-462.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology, 95*(5), 834.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). Beyond boredom and anxiety. *Jossey-Bass.*
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding flow: *The psychology of engagement with everyday life.* Basic books.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). Play and intrinsic rewards. *In Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 135-153). Springer, Dordrecht.
- Curran, T. M., & Prottas, D. J. (2017). Role stressors, engagement and work behaviours: A study of higher education professional staff. *Journal of Higher Education Policy and Management, 39*(6), 642-657.
- Dandridge, T. C. (1986). Ceremony as an integration of work and play. *Organization Studies, 7*(2), 159-170.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2004). Handbook of self-determination research. *University Rochester Press*.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499 –512
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., Skogstad, A., & Keeping, D. (2017). Organisasjon og ledelse. *Oslo: Gyldendal akademisk*.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Fleming, P. (2005). Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a "culture of fun" program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303.
- Fluegge, E. R. (2008). Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance. *University of Florida*.
- Fluegge-Woolf, E. R. (2014). Play hard, work hard. *Management Research Review*.
- Froome, J., Mendelson, M. B., & Murphy, J. K. (2012). Transformational and passive avoidant leadership as determinants of absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Garman, A. N., Davis-Lenane, D., & Corrigan, P. W. (2003). Factor structure of the transformational leadership model in human service teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 803-812.

- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., & Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International journal of nursing studies*, 48(4), 479-489.
- Ghorpade, J., Lackritz, J., & Singh, G. (2011). Personality as a moderator of the relationship between role conflict, role ambiguity, and burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1275-1298.
- Glynn, M. A. (1994). Effects of work task cues and play task cues on information processing, judgment, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 34.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Hall, L. K. (2011). The importance of understanding military culture. *Social work in health care*, 50(1), 4-18.
- Hall, L. K. (2016). Counseling military families: What mental health professionals need to know. *Routledge*.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 11-20.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hetland, H., & Sandal, G.M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2008). Followers' personality and leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 322-331.
- Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J., & Mikkelsen, A. (2011). Leadership and learning climate in a work setting. *European Psychologist*, 16(3), 163.

- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.
- Huizinga, J. (1949). *Homo Ludens: A study of the play-element in culture* (1st ed.). London: Routledge & Kegan-Paul.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Johnson, T. W., & Stinson, J. E. (1975). Role ambiguity, role conflict, and satisfaction: moderating effects of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 329.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karl, K., & Peluchette, J. (2006). How does workplace fun impact employee perceptions of customer service quality?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 2-13.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 76-86.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. *Handbook of work stress*, 89-112.
- Leary, T. G., Green, R., Denson, K., Schoenfeld, G., Henley, T., & Langford, H. (2013). The relationship among dysfunctional leadership dispositions, employee engagement, job satisfaction, and burnout. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(2), 112.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & organization development journal*.

- Maden-Eyiusta, C. (2019). Role conflict, role ambiguity, and proactive behaviors: does flexible role orientation moderate the mediating impact of engagement?. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, 81-131.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 149-171.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of applied psychology*, 79(4), 544.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2010). NEO Inventories For The NEO Personality Inventory-3 (NEO-PI-3), NEO Five-Factor Inventory-3 (NEO-FFI-3), NEO Personality Inventory-Revised (NEO PI-R): *Professional Manual*. PAR.
- Meyer, J. P., & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and organizational psychology*, 1(1), 60-62.
- Miller, S. (1973). Ends, Means, and Galumphing: Some Leitmotifs of Play 1. *American Anthropologist*, 75(1), 87-98.
- Moscovici, S. (1976). Social influence and social change (Vol. 10). *Academic Press*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Muthén, L. K., & Muthen, B. (2017). *Mplus user's guide: Statistical analysis with latent variables, user's guide*. Muthén & Muthén.
- Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian journal of psychology*, 54(2), 127-136.
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. *SAGE Publications, Incorporated*.

- 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.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*.
- Park, J. H., & Ono, M. (2017). Effects of workplace bullying on work engagement and health: The mediating role of job insecurity. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(22), 3202-3225.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management, 36*(3), 633-662.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*(2), 172-197.
- Petelczyc, C. A., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. L. D., & Aquino, K. (2018). Play at work: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management, 44*(1), 161-190.
- Petrescu, L. (2018). Playful work design: A diary study on its correlates in white collar workers. *Studia Doctoralia, 9*(1), 38-53.
- Pittman, T. S., Emery, J., & Boggiano, A. K. (1982). Intrinsic and extrinsic motivational orientations: Reward-induced changes in preference for complexity. *Journal of Personality and Social Psychology, 42*(5), 789.
- Plester, B., & Hutchison, A. (2016). Fun times: The relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 92*(2), 438.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology, 88*(5), 879.

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International journal of nursing studies*, 47(11), 1451-1458.

Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979.

Popli, S., & Rizvi, I. A. (2017). Leadership style and service orientation: The catalytic role of employee engagement. *Journal of Service Theory and Practice*.

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.

Rafii, F., Oskouie, F., & Nikravesh, M. (2004). Factors involved in nurses' responses to burnout: a grounded theory study. *Bmc nursing*, 3(1), 1-10.

Rasbash, J., Charlton, C., Browne, W. J., Healy, M., & Cameron, B. (2015). MLwiN Version 2.36. *Centre for Multilevel Modelling, University of Bristol*.

Reis, H., & Gable, S. (2000). Event Sampling and Other Methods for Studying Everyday Experience. In H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology* (pp. 190–217). Cambridge: Cambridge University Press

Rikkyo, U., Okada, A., & Kakuyama, T. (1982). Influence of achievement need on goal setting, performance, and feedback effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 645-648.

Robert, C. (Ed.). (2016). *The psychology of humor at work: A psychological perspective*. Psychology Press.

Robert, V., & Vandenberghe, C. (2020). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: the Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 1-19.

Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of management perspectives*, 20(2), 58-69.

- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, *69*, 371-380.
- Sandelands, L. (2010). The play of change. *Journal of Organizational Change Management*, *23*(1), 71.
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2020). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. Manuscript submitted for publication]. *Center of Excellence for Positive Organizational Psychology, Erasmus University Rotterdam*.
- Scharp, Y. S., Breevaart, K., Bakker, A. B., & van der Linden, D. (2019). Daily playful work design: A trait activation perspective. *Journal of Research in Personality*, *82*, 103850.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, *14*(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, *12*, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, *66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, *3*(1), 71-92
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 138-158.
- Scott Jr, W. E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational behavior and human performance*, *1*(1), 3-30.

- Seppälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M. L., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A., & Rusko, H. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *The Journal of Positive Psychology, 7*(2), 95-106.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology, 12*(1), 80.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress, 28*(4), 323-341.
- Skogstad, A., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2017). Destructive forms of leadership and their relationships with employee well-being. *Leading to occupational health and safety: how leadership behaviours impact organizational safety and well-being, 163*.
- Skogstad, A., & Notelaers, G. (2013). Passiv ledelse - en trussel mot effektivitet i norske virksomheter? I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder. Bergen: Fagbokforlaget*
- Skogstad, A., & Notelaers, G. (2014). Patterns of “good” and “bad” leadership behaviours, and their relationships with individual outcomes. *European Academy of Occupational Health Psychology, London*.
- 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.
- Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 29-38.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 25-38*.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of organizational behavior, 385-392*.

- Stanovich, K. E., & Stanovich, K. E. (2013). How to think straight about psychology (p. 256). London: Pearson. Stanovich, K. E. (1992). How to think straight about psychology. *HarperCollins Publishers*.
- Statistisk sentralbyrå. (2020). Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbmiljo>
- Steers, R. M. (1975). Task-goal attributes, achievement, and supervisory performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(3), 392-403.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*.
- Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 702-725.
- Tajfel, H. (1969). Social and cultural factors in perception. *Handbook of social psychology*, 3, 315-394.
- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of occupational health psychology*, 17(4), 445.
- Tsaur, S. H., Hsu, F. S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131-140.
- Van Vleet, M., & Feeney, B. C. (2015). Young at heart: A perspective for advancing research on play in adulthood. *Perspectives on Psychological Science*, 10(5), 639-645.
- Webster, J., & Martocchio, J. J. (1993). Turning work into play: Implications for microcomputer software training. *Journal of Management*, 19(1), 127-146.
- Weiss, H. M. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of applied psychology*, 63(6), 711.
- Weiss, H. M., & Shaw, J. B. (1979). Social influences on judgments about tasks. *Organizational behavior and human performance*, 24(1), 126-140.

Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2013). State work engagement: The significance of within-person fluctuations.

Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(8), 1617-1637.

Appendiks

Appendiks A – Alder

I	Hva er din alder?	År
---	-------------------	------	----

Appendiks B - Kjønn

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

Appendiks C – Passiv unnvikende ledelse

Ledelse

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

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

	I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt...	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
8	Vært utilgjengelig når mannskapet har trengt hjelp med et problem	1	2	3	4	5
9	Ventet med å ta affære til ting har gått galt	1	2	3	4	5
10	Utsatt å ta affære til problemer har blitt alvorlige	1	2	3	4	5
11	Unngått å ta beslutninger	1	2	3	4	5
12	Unngått å involvere seg når viktige ting har oppstått	1	2	3	4	5

Appendiks D – Jobbengasjement

Hvordan du har hatt det på vekten

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

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

Appendiks E – Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av moro

Din atferd når du har vært på vakt i dag

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

		Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
39	I dag har jeg tilnærmet meg arbeidsoppgavene mine på en kreativ måte for å gjøre de mer interessante	1	2	3	4	5
40	I dag har jeg tilnærmet meg arbeidet mitt på en leken måte	1	2	3	4	5
41	I dag har jeg prøvd å se det humoristiske ved tingene jeg har måtte gjøre	1	2	3	4	5
42	I dag har jeg sett etter måter å gjøre oppgaver mer gøyale for alle involverte	1	2	3	4	5
43	I dag har jeg brukt min forestillingsevne til å gjøre arbeidsoppgavene mer interessante.	1	2	3	4	5
44	I dag har jeg sett etter måter å gjøre arbeidet mitt mer morsomt på	1	2	3	4	5

Appendiks F – Selv-initiert lekende arbeidsdesign i form av konkurranse

Din atferd når du har vært på vakt i dag

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

45	I dag har jeg presset meg selv til å prestere bedre selv når det ikke var forventet av meg.	1	2	3	4	5
46	I dag har jeg sett på arbeidsoppgavene mine som en rekke med spennende utfordringer.	1	2	3	4	5
47	I dag har jeg konkurrert med meg selv når jeg jobbet - ikke fordi jeg måtte, men fordi jeg likte det	1	2	3	4	5
48	I dag har jeg prøvd å få jobben til å bli en serie av spennende utfordringer	1	2	3	4	5
49	I dag har jeg prøvd å gi meg selv poeng når jeg har arbeidet med ulike ting	1	2	3	4	5
50	I dag har jeg prøvd å sette tidsrekorder når jeg har gjort arbeidsoppgavene mine	1	2	3	4	5