

JOB CRAFTING, OPPGAVEUTFØRELSE OG JOBBENGASJEMENT

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

MASTERPROGRAMET I PSYKOLOGI,

ARBEIDS- OG

ORGANISASJONSPSYKOLOGI

HØST 2016



MASTEROPPGAVE

*Sammenhengen mellom daglig job crafting og daglig oppgaveutførelse, og
jobbengasjements betydning i dette forholdet.*

SKREVET AV:

Marius Ruud

JOB CRAFTING, OPPGAVEUTFØRELSE OG JOBBENGASJEMENT

Veileder: Olav Kjellevoll-Olsen, Institutt for samfunnspsykologi.

Abstract

This qualitative diary study builds on the job crafting literature by examine if a person's daily task performance can be explained by the cadet's ability on the various facets of job crafting: «increasing personal resources», «increasing challenging demands» and «decreasing hindering demands». The study also examines whether work engagement can be a mediator in the presumed relationship. The study is based on data collected in cooperation with the Royal Norwegian Naval Academy on a voyage with Statsraad Lehmkul in 2015, with 87 cadets, who filled out an questionnaire that measured fluctuating variables for 30 consecutive days. Data were analyzed using multilevel analysis with MlwiN 2.35. The results show that "job crafting" predicts task performance positively and that this relationship can be explained partially by work engagement. More precisely, the study shows that «increasing personal resources» and «increasing challenging demands» affects task performance positively, partly mediated by work engagement. «Decreasing hindering demands» however, affect task performance negatively, though also mediated through engagement. This means that job crafting plays an important role when it comes to the employee's job performance, and is therefore an important area of development at the individual level.

Key words: Task performance, job crafting, work engagement, «increasing personal resources», «increasing challenging demands», «decreasing hindering demands», diary study.

Sammendrag

Denne kvalitative dagbokstudien bygger videre på litteraturen om job crafting ved å se om en persons daglige oppgaveutførelse kan forklares ved kadettene sine evner til ulike fasettene av «job crafting»: «øke personlige ressurser», «øke utfordrende krav» og «reducere hindrende krav».

Studien undersøker også om jobbengasjement kan være en mediator i den sammenhengen.

Studien baserer seg på data samlet inn i samarbeid med Sjøkrigsskolen på en seilas med

Statsraad Lehmkuhl i 2015, med 87 kadetter, som besvarte spørreskjema bestående av

fluktuerende variabler i 30 påfølgende dager. Dataen ble analysert ved bruk av

flernivåanalyser med MlwiN 2.35. Resultatene viser at «job crafting» predikerer

oppgaveutførelse positivt, og at dette forholdet kan forklares ved hjelp av jobbengasjement.

Mer konkret viser mine funn at «øke personlige ressurser» og «øke utfordrende krav»

påvirker oppgaveutførelse positivt, delvis mediert av jobbengasjement. «Redusere hindrende

krav» derimot, påvirker oppgaveutførelse negativt, også mediert via jobbengasjement. Dette

betyr at job crafting spiller en viktig rolle når det kommer til den ansattes arbeidsytelse, og er

derfor et viktig område for kompetanseutvikling på individnivå.

Nøkkelord: Oppgaveutførelse, job crafting, jobbengasjement, «øke personlige ressurser»,

«øke utfordrende krav», «reducere hindrende krav», dagbokstudie.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Teori	4
1.1.1 Oppgaveutførelse	4
1.1.2 Job-crafting og oppgaveutførelse	6
1.1.3 Jobbengasjement	10
1.1.4 «Øke personlige ressurser» og oppgaveutførelse	13
1.1.5 «Øke utfordrende krav» og oppgaveutførelse	14
1.1.6 «Redusere hindrende krav» og oppgaveutførelse	15
2.0 Metode	19
2.1 Dagbokstudie	19
2.2 Utvalg	20
2.3 Prosedyre	20
2.4 Etikk	21
2.5 Måleinstrument	21
2.6 Analyser	22
3.0 Resultat	24
3.1 Deskriptiv statistikk	24
3.2 Flernivåanalyser	25
4.0 Diskusjon	28
4.1 Hva viser studien?	28
4.2 Diskusjon om daglig oppgaveutførelse	29
4.3 Forholdet mellom å «øke personlige ressurser» og oppgaveutførelse	31
4.4 Forholdet mellom å «øke utfordrende krav» og oppgaveutførelse	33
4.5 Forholdet mellom å «reduere hindrende krav» og oppgaveutførelse	35
4.6 Metodiske betraktninger	37
4.7 Teoretiske implikasjoner	39
4.8 Praktiske implikasjoner	40
4.9 Fremtidig forskning	41
5.0 Konklusjon	44
6.0 Referanseliste	45
7.0 Appediks	57

1.0 Innledning

Den 15. september 2008 står som et vannskille i den moderne historie, dagen da banken Lehman Brothers søkte om konkurs. Ikke siden den store depresjonen med forløpet i svarte torsdag 24. oktober 1929 hadde verden opplevd en liknende finansiell resesjon. Ben Bernake, sentralbanksjefen i USA, uttalte følgende i årene etter: «September og oktober i 2008 var den verste finanskrisen i verdenshistorien, inkludert den store depresjonen» (Forbes, 2014). Bedrifter i Norge merket ringvirkningene av den trange økonomiske situasjonen, og etter 2008 ser man en drastisk oppgang i konkurser i Norge, fra 2845 konkurser i 2007 til toppen i 2009, med 5013 konkurser (se appendiks d Statistisk sentralbyrå [SSB], 2015a). Også på driftresultat merket børsnoterte foretak i Norge en kraftig nedgang i 2008, fra 80 000 millioner til 30 000 millioner (se appendiks e; SSB, 2015b), påvirket av en reduksjon i driftsinntekter, fra 380 000 millioner første kvartal av 2008, til 280 000 millioner i andre kvartal av 2009 (se appendiks f, SSB, 2015b). Dette har stilt større krav til effektivisering i organisasjonene for å sikre overlevelsesdyktighet, ved kostnadskutt og kostnadsbesparende drift.

Dette arbeidet individet bidrar med til organisasjonen, kalles gjerne arbeidsytelse (dvs. «job performance»). Arbeidsytelse kan være å gjøre de pålagte oppgavene i arbeidsbeskrivelsen og å være med på å nå organisasjonens mål, også kalt oppgaveutførelse (dvs. «in role performance» / «task performance»), eller det kan være å bidra med støtte til medarbeidere, være villig til å gjøre en ekstra innsats for organisasjonen, som ikke er inkludert i arbeidsbeskrivelsen, gjerne kalt kontekstuell ytelse eller ekstrarolleadferd (Borman & Motowildo, 1997; Motowildo & van Scotter, 1994). Altså er organisasjonene avhengig av en økning i arbeidsytelse for å kompensere for den manglende arbeidskraften. Dette har ført til en økt interesse for hvordan arbeidsytelse kan påvirkes.

Med pressede vilkår, vil forholdene for arbeiderne bli mer krevende – da færre ansatte må levere ett tilsvarende resultat – og dette kan være med på å presse frem feil hos den ansatte. I høy-reliabilitetsorganisasjoner (HRO), hvor individer må operere tilnærmet feilfritt, da katastrofepotensialet er stort (Roberts, 2013), vil slik feil kunne ha katastrofale ringvirkninger. I flere tilfeller har svak oppgaveutførelse vært en avgjørende faktor i store ulykker, slik som Tsjernobyl, Deepwater Horizon og Bhopal-katastrofen (Reason, 2005). Derfor vil være av særdeles viktighet i slike organisasjoner å finne måter å øke oppgaveutførelse, da dette kan være med på å redusere risikoen for slik ulykker.

Arbeidsytelse kan påvirkes av flere mulige faktorer, enten i form av krav og belastningsvariabler som arbeidspress, emosjonell belastning og jobbusikkerhet, eller som ressurser som kommunikasjon, sosial støtte og tilbakemeldinger (Behling, 1998; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Chen, Silverthorn & Hung, 2006; Hurtz & Donovan, 2000; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Hvordan sammensetningen mellom krav og ressurser er for den enkelte, har vist å ha innflytelse på jobbtrivsel og motivasjon, samt arbeidsytelse og utmattelse (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Bakker, Hakan, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004).

Det følger av dette at arbeidstakere som evner å benytte egne ressurser i arbeidet, tilpasse oppgavene etter egne ferdigheter, vil kunne påvirke grad av arbeidsytelse. Job crafting er muligheten den ansatte har til å gjøre endringer i arbeidet for bedre å tilpasse jobben etter egne evner og ferdigheter, ved enten å øke mengden ressurser eller endre på kravene i arbeidet (Tims & Bakker, 2012). Begrepet har ingen fullgod norsk oversettelse, da deler av meningsinnholdet vil forsvinne, og derfor benyttes det engelske begrepet. Flere studier har vist at job crafting kan påvirke oppgaveutførelse positivt (Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2015; Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008; Tims, Bakker & Derks, 2015).

Ansatte som har større kontroll over egen arbeidsdag, som kan bestemme å gjøre flere

oppgaver som de finner givende, vil gjerne oppleve arbeidet mer engasjerende, og dermed kunne utføre arbeidet bedre eller hurtigere. Den positive sammenhengen mellom det å søke ressurser og oppgaveutførelse er godt dokumentert i litteraturen (Bakker & Bal, 2010; Christian, Garza & Slaghter, 2011; Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2015; Tims & Bakker, 2010; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli, 2008). En meta-analyse konkluderte med at ressurser påvirket jobbengasjement positivt (Crawford, LePine & Rich, 2010). Engasjerte ansatte presterer bedre på oppgavene i rollen, deres oppgaveutførelse er høyere (Bakker & Leiter, 2010), og de skaper mer lønnsomme produkter (Harter, Schmidt & Keyes, 2002).

Arbeid kan både være krevende ved at man opplever å være utslitt etter en arbeidsdag, og den kan være krevende på den måten at man må bruke store deler av egne ferdigheter og erfaringer for å få gjennomført den. LePine, Podsakoff og LePine (2005) skiller mellom hindrende og utfordrende krav, der førstnevnte oppleves belastende og påvirker arbeidsytelse negativt, og sistnevnte oppleves givende og påvirker arbeidsytelse positivt. Det å øke utfordrende krav i arbeidet er vist å ha en positiv sammenheng med både jobbengasjement og oppgaveutførelse (Bakker og Bal, 2010; Bakker, Tims, Bakker & Derks, 2012; Tims, Bakker & Derks 2015), mens redusere hindrende krav påvirker jobbengasjement og oppgaveutførelse negativt (Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2015; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012).

Målet ved denne studien er å se på sammenhengen om evnen til å utforme arbeidet (job crafting) kan ha en betydning for individets oppgaveutførelse, og om om dette forholdet kan forklares ved en endring i jobbengasjement, altså en mediering. Det spesielle ved denne studien er at dataen er samlet daglig gjennom 30 dager, slik at man fanger den naturlige fluktuerende variasjonen av fenomenene, både innen person og mellom personer (Ohly, Sonnentag, Niessen & Zapf, 2010). Studien ser på *oppgaveutførelse* i en høy-

reliabilitetsorganisasjon, ettersom data ble samlet på en seilas fra Bergen til New York høsten 2015, som et obligatorisk arbeidskrav for kadettene ved Sjøkrigsskolen.

1.1 Teori

1.1.1 Oppgaveutførelse

Organisasjonspsykologien har alltid sett på måter å kunne operasjonalisere arbeid. Arbeid kan ses på både som en adferd og en prestasjon; en adferd som evalueres, eller det kan ses på som et resultat; tilstander som er endret av adferder og prestasjoner – som enten bidrar til eller motvirker organisasjonens mål (Motowildo, Borman & Schmit, 1997). Utfordringen blir hvordan man skal se på arbeid. Mens noen bruker resultat, slik som inntjening (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009), argumenterer Motowildo og kolleger (1997) for bruk av prestasjon og adferd, ettersom prestasjonen og adferd er mer konkrete å måle, mens resultat kan påvirkes av mer enn bare den prestasjonen og adferden som måles. En utforskning av adferd og prestasjon vil også føre til dypere forståelse sammenliknet med resultater, da resultatene er sluttproduktet til adferdene og prestasjonene (Motowildo et al., 1997).

Enkelt sagt, kan man si at arbeidsytelse er hva den ansatte gjør i jobben sin. Mer spesifikt er det definert til å være «den sammenlagte verdien individene tilfører ved deres adferd over tid til organisasjonen» (min oversettelse fra Motowildo et al., 1997, s. 72). Det finnes fremdeles ikke et fullstendig rammeverk for å måle arbeidsytelse (Hosie & Nankervis, 2016), men det er en konsensus om at arbeidsytelse er et multikonstrukt, et fenomen bestående av flere dimensjoner (Motowildo & Scotter, 1994; Rotundo & Sackett, 2002; Ployhart, Wiechmann, Schmitt, Sacco & Rogg, 2003). Arbeidsytelse blir ofte delt i tre grupper, oppgaveutførelse, ekstrarolleadferd og kontraproduktiv adferd (Rotund & Sackett, 2002), eller delt i de to dimensjonene oppgaveutførelse og kontekstuell ytelse (Hosie &

Nakervis, 2016). Det er oppgaveutførelse som blir sett på i denne studien.

Det som skiller kontekstuell ytelse og ekstrarolleadferd fra oppgaveutførelse er at den sistnevnte bidrar direkte til målene til organisasjonen, mens ekstrarolleadferd/kontekstuell prestasjon bidrar indirekte til målene til organisasjon ved å påvirke det sosiale og psykologiske «klimaet» i organisasjonen der oppgaveutførelse utføres (Organ, 1997; Borman & Motowildo, 1997). Dermed vil grad av ekstrarolleadferd kunne være med på å tilrettelegge for eller minske oppgaveutførelse. En organisasjon vil derfor være godt tjent med et godt psykososialt klima på arbeidsplassen.

En oppgave er de tildelte jobboppgavene en person normalt gjennomfører på en vanlig jobbdag (Griffin, 1987), mens oppgaveutførelse defineres som «effektiviteten ved aktivitetene i jobben som bidrar til organisasjonens tekniske kjerne direkte, ved å implementere deler av den tekniske prosessen, eller indirekte, ved å bidra ved nødvendige materialer eller tjenester» (min oversettelse fra Borman & Motowidlo, 1993, s. 100).

Eksempler på slike oppgaver kan være en kadett bemanner en vaktpost, eller monitorerer navigeringen, slik at skipet er sjødyktig og løser sitt oppdrag på en sikker og effektiv måte. Oppgaveutførelse blir da de oppgavene som er nedtegnet i den ansattes arbeidsbeskrivelse, og er de oppgavene den ansatte er forventet å utføre. Oppgaveutførelse er viktig for en organisasjon overlevelsessevne (Bakker, 2008), ved at det er dette arbeidet som leder mot organisasjonens mål, og uten dette arbeidet vil det være umulig for en organisasjon å fungere.

Militære situasjoner preges av krav som høy arbeidsmengde (Bartone, 2006). Høy arbeidsmengde er vist å kunne svekke prestasjon på en rekke tekniske, emosjonelle og kognitive oppgaver, ved at den tømmer personlige ressurser (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Forhold som kan fremme eller redusere oppgaveutførelse vil være av interesse, da arbeidsoppgavene gjerne er utformet etter en analyse av hva organisasjonen trenger for å ivareta sikkerhet og effektivitet, og en økning av oppgaveutførelse da vil kunne gi økt sikkerhet og effektivitet. I såkalte høy-reliabilitetsorganisasjoner må organisasjonen må operere tilnærmet feilfritt, til tross for høy

teknisk kompleksitet (Roberts, 2013). Hvis ikke disse oppgavene utføres, kan det ha katastrofale virkninger, slik som Tsjernobyl- og Deepwater Horizon-ulykken (Reason, 2005).

Et problem ved de gjeldene definisjonene for arbeidsytelse og oppgaveutførelse, er at de baserer seg på organisasjonens mål. Disse behøver ikke å være eksplisitte, eller at den ansette ikke nødvendigvis er klar disse målene. En organisasjon kan ha flere mål, og mål som er i strid med hverandre (Latham & Yukl, 1975). I et slikt tilfelle, vil oppgaveutførelse og kontraproduktivt arbeid bli det samme. Samtidig er det gjort funn som tyder på at de ansatte i en organisasjon klarer å tyde hvilke handlinger som er best for organisasjonen, til tross for manglende eksplisitt informasjon (Motowildo, Dunnette & Carter, 1990).

1.1.2 Job crafting og oppgaveutførelse

Opprinnelsen til begrepet job crafting kommer fra en artikkel fra 2001 av Amy Wrzesniewski og Jane Dutton, og ble definert som «de fysiske og kognitive endringene individ gjør med rammene, oppgavene og relasjonene i deres arbeid» (min oversettelse fra Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 179). Begrepet forklarer adferden alle arbeidere har mulighet til, altså å gjøre endringer ved arbeidet de utfører innenfor arbeidsbeskrivelsen. Ansatte tilpasser jobben etter individuelle behov og preferanser (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Job crafting har senere blitt replikert (Lyons, 2008; Tims & Bakker, 2010; Chen et al., 2014), og det finnes et validert spørreskjema for måle konstruktet (Tims et al., 2012).

Wrzesniewski og Dutton (2001) mente det var tre måter å job crafte på, ved enten å endre de fysiske, relasjonelle eller kognitive forutsetningene ved jobben. Det fysiske aspektet er å endre arbeidsoppgavene kvalitativt eller kvantitativ, ved å be om flere eller færre arbeidsoppgaver, etterspørre andre typer arbeidsoppgaver, eller foreta en endring i hvordan man gjør oppgavene (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dette kan påvirke individets opplevelse av kompetanse og mestring, to viktige faktorer innen motivasjon og trivsel, jamfør selvbestemmelsesteori og self-efficacy (Deci & Ryan, 1985; Bandura, 1977). Relasjonelle

endringer påvirker de sosiale forholdene på arbeidsplassen, og kan være å endre hvem man omgås med, og hvor mye tid man omgås andre (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Slike endringer kan være med å øke trivsel og motivasjon, da relasjoner er vist å være en av de tre faktorene i selvbestemmelsesteorien om motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Ved å endre hvordan man ser på sitt arbeid, gjør man en kognitiv endring, altså å endre meningsinnholdet. Et eksempel på dette kan være vaskehjelper på et sykehus som hadde et mer helhetlig syn på sitt arbeid, og anså seg som hjelpearbeidere, ikke bare renholdsarbeidere (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Å se på arbeidet som noe meningsfullt ble trukket frem av Hackman og Oldham (1976), til å være et av de viktigste psykologiske arbeidskravene. Job crafting er en måte for å gjøre arbeidet mer motiverende og mindre utmattende ved å gjøre endringer på arbeidet som foreligger (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Tims og Bakker (2010) kritiserte definisjonen til Wrzesniewski og Dutton (2001) for å være for vag og upresis, og dermed vanskelig å måle. Denne kritikken prøvde de selv å imøtekomme ved å koble job crafting til «Job Demand-Resources»-modellen (JD-R) (Demerouti et al., 2001). Samtidig omdefinerer Tims og Bakker (2010) job crafting til å være «forandringene ansatte gjør for å balansere jobbkrav og jobbressurser til deres evner og behov (min oversettelse fra Bakker, Tims & Derks, 2012, s. 1362).» Det er denne definisjonen som blir brukt i denne studien.

JD-R-modellen beskriver individets jobb som en rekke krav og ressurser, hvor krav er de fysiske, sosiale og organisatoriske aspektene ved jobben som er utfordrende eller forårsaker belastning (Demerouti et al., 2001), mens ressurser er de fysiske, sosiale og organisatoriske aspektene ved jobben som, (1) hjelper til å nå målene i oppgavene, (2) kan redusere krav, (3) stimulerer til personlig vekst (Bakker et al., 2007). Det sentral er hvordan balansen mellom disse kravene og ressursene påvirker individet, ved slik som arbeidsytelse og utbrenthet (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). En ubalanse der kravene overskrider

ressursene, vil lede til utmattelse og redusert arbeidsytelse hos individet (Bakker et al., 2004). I motsetning kan en ubalanse der ressurser overskrider kravene lede til motivasjon og større arbeidsytelse hos individet (Bakker et al., 2007). Ressurser kan blant annet være sosial støtte, autonomi og tilbakemelding, mens krav kan være ugunstig jobbklima, rolleklarhet, rollekonflikt, irregulære arbeidstider og overflod av oppgaver (Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001).

Jobbkraav kan både være gunstig og ugunstig for arbeideren, da de kan anses som hindrende – at de oppleves som en belastning – eller utfordrende – at de oppleves givende – slik vist av Lepine og kolleger (2005). Jobbkraav som høy arbeidsmengde, tidspress, jobbmfang og mye ansvar har alle blitt funnet å være utfordrende (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000; Demerouti & Bakker, 2011), samtidig er det funnet at jobbkraav kan lede til helseplager og burnout (Bakker & Demerouti, 2007; Halbesleben & Buckley, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

Job crafting er en proaktiv og kontinuerlig adferd som kan skje på tre måter, (1) øke personlige jobbressurser (strukturelle og relasjonelle) (2) øke utfordrende jobbkraav, (3) redusere hindrende jobbkraav (Tims & Bakker, 2010). Tims og Bakker (2010) anser ikke kognitiv fortolkning som crafting, da den ikke er proaktiv, men en retroaktiv stresshåndtering av hendelser utenfor kontrollfeltet til individet.

Arbeideren kan øke personlige jobbressurser på to måter, enten ved å endre ved det relasjonelle i arbeidet eller det strukturelle. Førstnevnte kan være å søke mer sosial støtte, mens strukturelle ressurser kan økes av faktorer som ligger innenfor arbeidsoppgaven i jobben, som å be om tilbakemelding på arbeidet eller be om bedre skiftarbeid for å forbedre jobb-familie-balansen.

Utfordrende kraav kan økes ved å ta flere og/eller vanskeligere arbeidsoppgaver, samt melde seg frivillig til prosjekt (Tims & Bakker, 2010), slik at den ansatte føler tilstrekkelig

utfordring i forhold til kompetansenivå. En slik økning i utfordrende krav på daglig basis har igjen blitt funnet å ha en positiv effekt på forhold som jobbengasjement og altruisme, samtidig som den var med på å redusere graden av utmattelse (Demerouti et al., 2015).

Individet kan redusere hindrende jobbkraav ved å fjerne de aspektene ved arbeidet som fratrar arbeideren energi, som å redusere antall arbeidsoppgaver ved å gi oppgaver til medarbeidere, oppklare rolleklarhet med overordnede, fjerne seg fra relasjoner som er krevende eller be om utsettelse på tidsfrister.

En forutsetning for at job crafting skal foregå er at det blir gitt rom for slike typer tilpasninger innenfor den enkeltes arbeidsstilling. Salgspersonell med bestemte prosedyrer for hvordan arbeidsoppgavene skulle utføres hadde lavere grad av job crafting (Lyons, 2008). Det tyder på at den ansatte må oppleve at det blir gitt frihet og spillerom for at de skal jobbe. Wrzesniewski og Dutton (2001) fant to avgjørende faktorer for å jobbe, (1) oppgavens avhengighet av andre på arbeidsplassen og (2) hvor mye følt frihet arbeideren opplever med tanke på oversyn. I en militær setting er det klare hierarkiske strukturer, og på et marinefartøy er man avhengige av andres arbeidsoppgaver for å kunne gjennomføre egne (Olsen & Espevik, 2009). Dette kan tyde på det er mindre rom for å jobbe for kadetter på Sjøkrigsskolen ombord under seilasen enn det som vil være i andre jobber. Samtidig hevder Petrou og kolleger (2012) at det er rom for å jobbe på enhver arbeidsplass, selv de med strikte prosedyrer, da individene kan justere hvordan de vil gjøre oppgavene. Å gjøre funn i en militær setting vil bygge opp under den oppfatningen, og vil vise at crafting er en viktig faktor i et hvert yrke.

Job crafting innebærer å gjøre endringer i jobben, dette kan påvirke hvordan individet opplever arbeidet. I en artikkel om job crafting oppsummerte Berg, Dutton og Wrzesniewski (2008) at job crafting leder til positive utfall som økt kompetanse, oppnåelse og mening i

arbeidet. Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori tilsier at mennesket blir motivert av autonomi, kompetanse og relasjoner. Job crafting kan endre på disse fasettene ved at personen opplever større kontroll over egen arbeidsdag, at de øker grad den av kompetanse ved å øke utfordrende krav slik at det gir en mestringsfølelse, eller at de opplever større samhold ved økt grad av sosial støtte. Dette kan være på å øke den indre motivasjonen hos den ansatte.

Hvorvidt egen personlighet og holdninger sammenfaller med arbeidsoppgavene og jobben, kan være av betydning hvordan en person trives og yter i arbeidet (Kristof-Brown & Guay, 2011). Ved å gjøre endringer ved arbeidet ved job crafting, kan dette føre til at arbeidet blir mer synkronisert med personen som utfører arbeidet. Dette kan tenkes å påvirke oppgaveutførelse ved at den ansatte er mer motivert og engasjert i arbeidsoppgavene.

Når en ansatt har muligheten til job crafting, vil det kunne endre balansen mellom krav og ressurser, hvilket vil påvirke grad av jobbengasjement og motivasjon i arbeidet, som igjen vil påvirke oppgaveutførelse. Jeg antar derfor at det vil være en positiv sammenheng mellom daglig jobcrafting og daglig oppgaveutførelse ved å fremme følgende hypotese.

H1: *Daglig Job crafting predikerer daglig oppgaveutførelse positivt.*

1.1.3 jobbengasjement

“Enthusiasm is one of the most powerful engines of success. When you do a thing, do it with all your might. Put your whole soul into it. Stamp it with your own personality. Be active, be energetic, be enthusiastic and faithful, and you will accomplish your object. Nothing great was ever achieved without enthusiasm.”

– Ralph Waldo Emerson.

Jobbengasjement har gått fra å være et uglesett trendord, til å være et fenomen med fothold i vitenskapen (Wefald & Downey, 2009). Akkurat hva jobbengasjement er, er

foreløpig under diskusjon, men de fleste definisjoner baserer seg på positive eller motiverende følelser tilknyttet til jobben (Kahn, 1990; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Leiter & Bakker, 2010). Jobbengasjement beskrives som å være kognitivt årvåken og å være emosjonelt tilknyttet til eget arbeid og til andre gjennom sitt arbeid (Kahn, 1990), og beskriver en tilstand av motivasjon til jobben som utføres, som er preget av innsats, dedikasjon og innlevelse (Schaufeli et al., 2006), mens Leiter og Bakker (2010) ser på jobbengasjement som en affektiv tilstand med positiv og motivasjonelle aspekter tilknyttet velvære i arbeidet, og en motsats til utbrenthet. Å være engasjert vil si å være investert i jobben, både fysisk, kognitivt og emosjonelt, at man er villig til å avse egne ressurser for organisasjonen, og at den ansatte har en positiv affekt for arbeidet. Kahn (1990) forklarte jobbengasjement sett fra den ansattes perspektiv med tre spørsmål, (1) hvor meningsfullt er det for meg å dykke ned i denne oppgaven?, (2) hvor trygt er det å gjøre det?, og (3) hvor tilgjengelig er det for meg å kunne gjøre det?

Positiv affekt til jobben og motivasjon i den, er forbundet med positive organisatoriske utfall (Mowday, Steers & Porter, 1979; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Organisasjoner med engasjerte arbeidere har mindre gjennomtrekk (Mowday et al., 1979), engasjerte ansatte har høyere oppgaveutførelse (Bakker & Leiter, 2010), og produktene de skaper er mer lønnsomme (Harter et al., 2002). Schaufeli og Bakker (2010) fant at jobbengasjement kan være med på å moderere graden av utbrenthet. Ansatte som opplever en følelse av å være oppslukt av arbeidet med dedikasjon, innsats og innlevelse i en positiv affekt, vil gjerne føle at de har en balanse mellom krav og ressurser i arbeidet, at deres arbeid er utfordrende og stimulerende, og vil på den måten være en naturlig motsats til utbrenthet.

Oppgaveutførelse har vist seg å kunne påvirkes av jobbengasjement i flere studier

(Bakker & Bal, 2010; Chen, Yen & Tsai, 2014; Christian, Garza & Slaghter, 2011; Tims et al., 2015; Tims, Bakker & Derks, 2012; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli, 2008). I en studie fra et stort og heterogent datasett på nederlandske arbeidere, ment å være representativt for arbeidsstokken, fant Schaufeli, Taris og Bakker (2006) en positiv sammenheng mellom jobbengasjement og arbeidsytelse, både oppgaveutførelse ($b=.37$) og ekstrarolleadferd ($b=.32$). Schaufeli et al. (2002) fant at studenter som var engasjerte i større grad sto på eksamen. Ettersom dette er tversnittstudier, er det umulig å si noe om kausaliteten i forholdet, noe som betyr at det kan være engasjerte arbeidere som har større arbeidsytelse, eller at det er de som har stor arbeidsytelse som føler seg mer engasjerte. Eksempelvis opplevde flyvertinner som var engasjerte på jobb høyere grad av oppgaveutførelse og ekstrarolleadferd (Xanthopoulou et al., 2008). Engasjerte arbeidere er mer involvert i arbeidet og arbeidsplassen, har overskudd til å benytte seg av egne ressurser, og vil være motivert for å gjøre endringer proaktivt (Sonnetag, 2003). Dette kan forklare flyvertinnens sammenheng mellom jobbengasjement og oppgaveutførelse. Samtidig kan det være at kausaliteten går motsatt vei, slik at de ansatte som rapporterer høyere grad av oppgaveutførelse føler jobbengasjement fordi de føler en form for mestring i arbeidet, og med det blir mer har mer innsats, er mer dedikert og innlevende i arbeidet.

Jobbengasjement har også vist seg å være relatert til job-crafting, engasjerte ansatte crafter i større grad enn de som ikke er engasjert (Lu, Wang, Lu, Du & Bakker, 2014). Fagfeltet er delt i synet hvorvidt det er craftingen som leder til jobbengasjement, eller om forholdet har motsatt retning. Noen mener jobbengasjement er en konsekvens av craftingen (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012), mens andre mener at jobbengasjementet leder til craftingen (Lu et al., 2014). Et siste alternativ, kan være at forholdet går begge veier, at de som aktivt er med på å forme arbeidet blir mer engasjerte, og de som er engasjerte, i større grad er med på å aktivt forme arbeidet den utfører. En ansatt

som crafter ved å øke utfordrende krav, vil kunne bli mer engasjert, og dermed også ha høyere arbeidsytelse. En ansatt som er engasjert, vil i større grad stille egne ressurser til rådighet, og dermed crafte mer. Hobfoll (2002) «konservering av ressurser»-teori (COR) fremlegger at personer med ressurser gjerne vil investere disse for å øke personlige ressurser. Dette bygger opp under antagelsen om en resiprok utveksling. Bakker og Bal (2010) demonstrerte en positiv sammenheng mellom ukentlig jobbengasjement og ukentlig arbeidsytelse, og at dette hadde en positiv effekt på jobbressurser den etterfølgende uken. Arbeidsytelse vil gjerne øke da en person er mer investert i arbeidet, og dermed jobber mer iherdig. Det er nærliggende å anta at det finnes en positiv vekstspiral i forholdet mellom crafting og jobbengasjement, hvor begge parter påvirker hverandre resiprokt.

1.1.4 Øking av ressurser, jobbengasjement og oppgaveutførelse

“Pleasure in the job puts perfection in the work.”

—**Aristotle**

Ansatte som aktivt søker å øke ressurser som tilbakemelding, sosial støtte, kompetanse eller autonomi, vil gjerne oppleve at arbeidet de gjør føles mer givende (Deci & Ryan, 1985). Et slikt jobbengasjement vil gjerne få personen til å bli høyere motivert til arbeidet, jobbe med høyere dedikasjon og varighet i oppgavene, og en naturlig følge av dette vil gjerne være at personen gjennomfører flere oppgaver, eller presterer bedre i oppgavene som foreligger.

I en studie av 245 brannmenn ble det funnet at jobbengasjement medierte forholdet mellom opplevd støtte fra organisasjonen med oppgaveutførelse og ekstrarolleadferd (LePine & Crawford, 2010). Altså kan økte ressurser være med å øke oppgaveutførelse, mediert gjennom en økning i jobbengasjement. Å crafte ved å «øke personlige ressurser» og «øke utfordrende krav» ble i en longitudinell studie funnet til å ha en positiv sammenheng med jobbengasjement ved et senere måletidspunkt, og at jobbengasjement delvis medierte

forholdet mellom «øke personlige ressurser» og «øke utfordrende krav» (tidspunkt 2) og oppgaveutførelse (tidspunkt 3), ved at en økning i ressurser og utfordrende krav førte til en økning i jobbengasjement, som igjen førte til en økning i oppgaveutførelse (Tims, Bakker & Derks, 2015). Med et slikt design er det mulig å forklare kausaliteten i forholdene, og det viser at crafting kan påvirke jobbengasjement. Dette utelukker ikke et resiprokt forhold, men støtter opp under den ene kausaliteten. I en dagbokstudie fra Nederland med 95 deltakere, i variert utvalg med finansarbeidere, industriarbeidere, helsearbeidere og statlige ansatte, fant Demerouti, Bakker og Halbesleben (2015) at crafting på daglig basis ved å «øke personlige jobressurser» hadde en positiv sammenheng på daglig oppgaveutførelse, grunnet at arbeiderne opplevde større autonomi og høyere jobbengasjement.

Jeg antar med bakgrunn i empirien at det er en positiv sammenheng mellom de dagene hvor kadettene crafter ved å «*øke personlige ressurser*» og daglig *oppgaveutførelse*, som medieres via økt *jobbengasjement*, og fremmer følgende hypotese.

H2: Det antatt positive forholdet mellom *daglig job crafting* i form av «øke personlige ressurser», og *daglig oppgaveutførelse* vil medieres via *daglig jobbengasjement*.

1.1.5 Øking av utfordrende krav, jobbengasjement og oppgaveutførelse

“If you aren't in over your head, how do you know how tall you are?”

— T.S. Eliot

Både jobbengasjement og oppgaveutførelse kan påvirkes av det å ha tilstrekkelig utfordring i arbeidet (Tims, Bakker & Derks, 2015; Chen, Yen & Tsai, 2014). Flow-teorien til Csikszentmihalyi (1990) tilsier at hvis forholdet mellom utfordring og kompetanse er i balanse, vil personen oppleve en mestring i form av en følelse av total innlevelse i oppgaven, hvor personen mister perspektiv om tid og selvet, kalt flow. Flow-begrepet er på mange måter

en forsterket utgave av jobbengasjement, hvor det ikke bare er en positiv affeksjon til arbeidet og en sterk involvering, slik som i jobbengasjement (Kahn, 1990; Leitner & Bakker, 2010), men også involverer en total innlevelse og tap av tid (Csikszentmihalyi, 1990). En ansatt som aktivt søker utfordringer kan gjøre dette for å finne den rette balansen mellom utfordringer og kompetanse, og på den måten øke grad av flow og jobbengasjement. I en slik tilstand hvor personen er nedsenket i oppgaven, kan det antas at dette vil påvirke hvordan oppgaven utføres.

I en studie ble det funnet at ansatte som økte utfordrende krav ble av medarbeidere sett på som mer engasjerte enn de som ikke craftet, og at disse ansatte også hadde høyere arbeidsytelse indirekte, ved en økt grad av jobbengasjement, hvor også selvrapportert jobbengasjement økte (Bakker, Tims et al., 2012).

Det er grunn til å tro at de som søker utfordringer også er motivert for å gjøre kvalitativt eller kvantitativt mer. Job crafting ved å øke utfordrende krav, vil dermed gjerne være positivt for individet. Basert på dette antar jeg at den antatt positive effekten av utfordrende krav på oppgaveutførelse, delvis kan forklares ved at individet blir mer engasjert i arbeidet.

H3: Det antatt positive forholdet mellom *daglig job crafting* i form av «øke utfordrende krav» og *daglig oppgaveutførelse*, vil medieres via *daglig jobbengasjement*.

1.1.6 Redusering av hindrende krav og oppgaveutførelse

“Let us rather run the risk of wearing out than resting out.”

— **Theodore Roosevelt**

Militært personell, slik som kadettene på Sjøkrigsskolen er vist å være utsatt for krav som isolasjon, maktesløshet, kjedsomhet, usikkerhet, høy arbeidsmengde og fare for egen sikkerhet (Bartone, 2006; Bartone & Hystad, 2010, Olsen, 2010). I en undersøkelse blant

kadetter ved Forsvarsakademiet i USA, fant Maddi (2013) at kadettene ble utsatt for stressorer som søvndeprivasjon, krevende utfordringer i felt, samt få muligheter til kontakt med familie og omverden. Ombord på seilskuten vil oppgavene til kadettene være standardiserte og rutinepregede, og dermed gjerne oppleves som monotone (Olsen & Espevik, 2009). Monotone oppgaver krever årvåkenhet, prestasjonen i slike oppgaver vil gjerne bli mer påvirket av utmattelse og lavt jobbengasjement enn mindre kognitive krevende oppgaver.

Redusering av hindrende krav kan skje grunnet at den ansatte opplever at ressurser er truet, at de prøver å redusere hindrende krav i håp om å konservere gjenværende ressurser. Ifølge Hobfoll og Shirom (2001) kan dette gjøre vondt verre, da individet gjerne burde investere ressurser for å unngå å tape, gjenhente eller oppnå ressurser. Hvis man reduserer hindrende krav uten å øke personlige ressurser eller utfordrende krav, vil dette være en destruktiv form for coping, som ikke adresserer roten ved problemene, bare symptomene, og kan på den måten gjøre problemene større (Demerouti, Bakker & Halbesleben, 2015).

Jobbengasjement er en tilstand av motivasjon, dedikasjon, innlevelse og velvære i arbeidet (Schaufeli et al., 2006; Leiter & Bakker, 2010), og ved å redusere antall oppgaver eller endre kvaliteten på oppgavene utført, vil dette gjerne påvirke disse aspektene ved arbeidet, og personen vil bli mindre engasjert. Leiter og Bakker (2010) ser også på jobbengasjement som å være investert i arbeidet fysisk, kognitivt og emosjonelt. Å redusere arbeidsoppgaver, reduserer følgelig også investeringen den ansatte gjør i arbeidet, og vil dermed kunne redusere grad av jobbengasjement.

Slik adferd likner på unngåelsesadferd (dvs. task avoidance), som er beskrevet som en coping-mekanisme hvor individet søker å unngå oppgaver (Parker & Endler, 1996). Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli og Hetland (2012) mener å redusere hindrende krav kan ses på

som en strategi for coping eller en indikator på lav motivasjon. I deres studie (Petrou et al., 2012) var det en positiv sammenheng mellom å «øke utfordrende krav» og jobbengasjement, og at individene som opplevde det slik, også opplevde større autonomi og arbeidsbelastning, som igjen hadde en negativ sammenheng med å « redusere hindrende krav». «Redusere hindrende krav» på dagnivå var assosiert med en daglig reduksjon i jobbengasjement hos arbeideren. Et slik forhold gjør det mulig å anta at en reduksjon i autonomien og arbeidsbelastningen skjer som en konsekvens av å redusere hindrende krav, slik at jobbengasjementet dropper, eller at reduksjon av hindrende krav blir en konsekvens av lav arbeidsbelastning og autonomi. Dette kan være med på å forklare hvorfor noen individ velger å crafte ved å redusere hindrende krav, eller det kan være med på å forklare hvorfor en slik crafting virker å ha negative konsekvenser for arbeidstakeren.

Også Demerouti og kolleger (2015) fant at crafting på daglig basis ved å redusere hindrende krav påvirket oppgaveutførelse negativt, da arbeiderne gjorde færre jobboppgaver, samtidig som jobbengasjement var lavere.

Crafting ved å redusere hindrende krav, virker intuitivt som en god ide. Den ansatte har muligheten til å fjerne noe som den ansatte vurderer som energitappende, noe som står i veien for arbeidet som gjøres. Derimot viser empirien at å redusere hindrende krav er med på å øke grad av utmattelse, samt at det reduserer den ansattes jobbengasjement i arbeidet (Petrou et al., 2012; Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2015). En ansatt som tolker krav til å være hindrende, vil gjerne være uten den nødvendige recoveryen for å kunne tolke de til å være utfordrende, i samsvar med Bakker og kolleger (2008), og grunnen til at en ansatt vil redusere hindrende krav er at personen i utgangspunktet er utmattet med et behov for hvile. Selv om personen reduserer hindrende krav, vil det ikke nødvendigvis redusere graden av utmattelse umiddelbart. Det kan derimot være krevende for en ansatt som allerede er utmattet å måtte aktivt crafte for å redusere krav. Dette vil gjerne påvirke graden av jobbengasjement

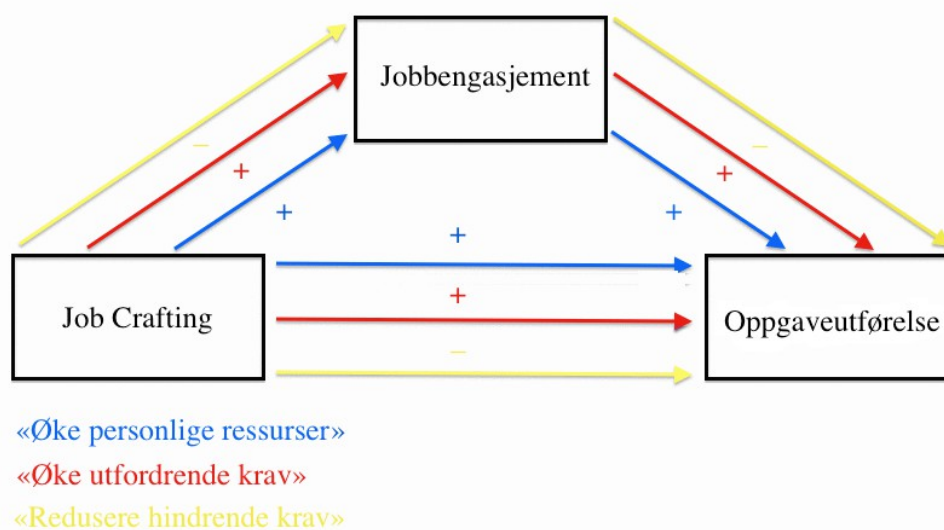
negativt. Samtidig vil den ansatte gjerne gjøre færre eller kvalitativt dårligere oppgaver for å skåne gjenværende ressurser, i samsvar med Hobfolls (2000) teori om konservering av ressurser.

Dette leder til en antagelse om denne formen for crafting er fundamentalt forskjellig fra de to andre formene, og at denne leder til et antatt fall i oppgaveutførelse, og at dette forholdet blir delvis mediert via jobbengasjement.

Jobbengasjement og utmattelse er negativt korrelert, hvor jobbengasjement er predikert av tilgjengelige ressurser, mens utmattelse er predikert av manglende ressurser eller tilstedeværende krav (Schaufeli & Bakker, 2004). Dette kan tyde på at den antatte mediering via jobbengasjement vil være liten.

H4: Det er et antatt negativt forholdet mellom *daglig job crafting* i form av «reduerte hindrende krav» og *daglig oppgaveutførelse*, som vil medieres via en reduksjon i *daglig jobbengasjement*.

Figur 1: Visuell fremstilling av det antatte forholdet mellom job crafting og oppgaveutførelse.



2.0 Metode

2.1 Dagbokstudie

En meta-analyse konkluderte med at det finnes to typer trekk ved et menneske, stabile og fluktuerende, hvor dagbokdesign er den beste måten å fange variasjoner fra dag til dag eller kortere tidsaspekt ved fluktuerende trekk (Ohly, Sonnentag, Niessen & Zapf, 2010). Å måle noe ved et tidspunkt (tverrsnitt) vil gi et bilde av hvordan et fenomen var i akkurat det øyeblikket (Cozby, 2007). Dette er en lite tidkrevende og kostnadsbesparende metode som egner seg for å måle fenomen og trekk som er stabile. Ingen dager er like, selv dyktige folk har dårlige dager. Å ha et måletidspunkt for noe som ikke er stabilt, vil ikke kunne gi et riktig bilde av det fenomenet. Man kan ha flere måletidspunkt spredd ut over en tidsperiode (longitudinell måling), der man antar at det er et lineært forhold mellom de ulike måletidspunkt (Cozby, 2007). Fremdeles gir det ingen kunnskap om hva som skjer mellom måletidspunktene. En alternativ metode er å måle hver dag over en lengre periode, for å få et bilde av fenomenet mer slik det forekommer i virkeligheten (kvantitativt dagbokdesign).

Dagbokdesign gir muligheten til å se både variasjon innen personen (dvs. with-in) og variasjonen mellom personer (dvs. between) (Ohly et al., 2010). Dermed åpner et slik studie for å se på hva som forårsaker daglig variasjon i personens skåre, om det er endringer innen individet, eller mellom individene. I denne studien vil det fokuseres på variasjonen innen personen, at personenes oppgaveutførelse sammenliknes med egen oppgaveutførelse de andre dagene, ikke med andre persons oppgaveutførelse.

Fordelen med et kvantitativt dagbokstudie er at man fanger den naturlige fluktueringen av instabile fenomen, og vil være en optimalt måte for å finne svingningene i job crafting, da opplevd kontroll, energinivå og motivasjon er noe som stadig fluktuerer

(Dinges et al., 1997; Berg et al., 2008). Dagbokdesign er den fortrukne metoden for å undersøke motivasjon, energinivå og for å predikere adferd, da de fanger opp informasjonen mer slik den forekommer i det daglige arbeidet (Bolger, Davis & Rafaeli, 2003). Kadettene energinivå vil variere under seilassen, deres motivasjon vil fluktuere, og deres oppgaveutførelse vil ikke være lik dag til dag, og ved å måle fenomenene dag til dag, vil dette kunne gi innblikk i bakomliggende forhold, samt være en metode for som er mer virkelighetstro til situasjonen de ansatte befinner seg i. I denne studien skal jeg se på job crafting, jobbengasjement, utmattelse og oppgaveutførelse, og det er trolig at disse fenomenene er egnet for å fanges opp i et dagbokdesign.

2.2 Utvalg

Utvalget var opprinnelig 89 kadetter, men to kadetter manglet obligatoriske arbeidskrav for å være med på seilassen, slik at det reelle utvalget ble 87 kadetter, som gir en responsrate på 97,8%. Av det reelle utvalget var det 68 menn og 18 kvinner (1 missing). Av militær bakgrunn oppgav 79 kadetter å være Sjøforsvaret og 7 fra Hæren (1 missing). Kadettene alder var mellom 19 og 30 år, med en gjennomsnittsalder på 23 år. Kadettene ble delt inn i 10 lag, med omtrent 8-9 kadetter på hvert lag. To kadetter kom henholdsvis på seilassen etter 1 og 2 uker.

2.3 Prosedyre

Datamaterialet ble samlet under et obligatorisk seiltokt for kadettene ved Sjøkrigsskolen høsten 2015. Kadettene var oppsatt på seilskuten Statsraad Lemkuhl som mannskap, på en seilas mellom Bergen og New York, og hadde rullerende arbeidsoppgaver og vaktskift, slik at skipet var operativt til enhver tid. Ledervervet gikk på rundgang i vaktlagene, som en del av kadettene lederutdanning, slik at en kadett kunne være lagfører i et par dager, deretter en del av laget med en annen kadett som lagfører. Kadettene fikk

opptrening i arbeidsoppgavene slik at de kunne bli selvstendige underveis på seilassen.

Før seilassen ble kadettene ved Sjøkrigsskolen samlet til informasjonsmøte uten tilstedeværelse fra stab, slik at dette ikke skulle påvirke deltakelse. Der underskrev kadettene et informert samtykke om deltakelse i studien. Kadettene måtte fylle ut et spørreskjema før avreise, hvor det ble undersøkt stabile trekk som personlighet, kjønn, alder, tidligere våpengren. Hver kadett fikk et nummer de selv måtte huske, som de måtte bruke på det daglige spørreskjemaet. Listen med kodenøkkelen ble destruert på skipet. Hver dag klokken 17 skulle de gjennomføre spørreundersøkelsen, som tok for seg variabler som fluktuerer fra dag til dag, som job crafting, utmattelse, jobbengasjement og oppgaveutførelse. Tidspunktet ble valgt for å kontrollere for søvnpåvirkning. Etter endt seilas ble skjemaene kodet inn i SPSS (IBM, 2013) og MlwiN versjon 2.35 (Rasbash, Steele, Browne, Goldstein, & Charlton, 2015), før det ble gjennomført analyser. Kadettene fikk utdelt tilbakemeldinger med et notat som var nummerert med det nummeret de skulle huske.

2.4 Etikk

Studien er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD), og deltakerne har underskrevet informert samtykke, der de til en hver tid står frivillig til å trekke seg fra studien.

2.5 Måleinstrument

Daglig oppgaveutførelse. En forkortet utgave av Goodman og Svyanteks (1999) mål på arbeidsprestasjon, Bakker, Demerouti og Verbekes (2004) skala for *in-role performance* ble brukt som mål på oppgaveutførelse. Denne ble oversatt til norsk, og gjort relevant til arbeidsoppgavene til kadettene. Leddene i denne skalaen inkluderer for eksempel «på dagens vakt har jeg fullført forpliktelser som jeg har blitt tildelt på en tilstrekkelig måte» og «i løpet av vekten har jeg gjort de oppgavene som er forventet av meg», hvor kandidatene besvarte på

en Likerts skala (Likert, 1932) fra 1, «helt uenig», til 5, «helt enig». De 4 leddene av skalaen hadde en gjennomsnittelig reliabilitet (Chornbachs alfa) på .802, som er et tegn på en god indre konsistens (Pallant, 2010)

Daglig job-crafting. Job crafting ble målt ved bruk av en forkortet utgave (9 ledd) av "*job-crafting*" scale (Tims et al., 2012). Skalaen ble endret slik at termene var relatert til arbeidsoppgavene til kadettene, og spørreundersøkelsen var oversatt til norsk ved bruk av en translation-back-translation-metode. Responsen ble rangert på en 5-punktskala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Indre reliabilitet for «øke personlige ressurser» hadde en gjennomsnittlig skår på .605, med en varians fra .490 til .749. Dette indikerer en usikker til akseptabel indre konsistens (Pallant, 2010).

Daglig jobbengasjement. Som mål for daglig jobbengasjement ble det brukt en forkortet utgave (9 ledd) av *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2001; Balducci, Fraccaroli & Schaufeli, 2010). Denne skalaen har tidligere vist god indre reliabilitet (Schaufeli et al., 2001; Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Tolvanen, & Schaufeli, 2009). Her var termene endret slik at de var relaterte til kadettenes arbeidsoppgaver og hverdag. Responsen ble rangert på en 5-punktskala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Eksempler på leddene i denne skalaen inkluderer «På dagens vakt har jeg vært full av energi», «På vakten har jeg blitt inspirert av jobben min» og «Da jeg stod opp i dag morges så jeg frem til å gå på vakt».

2.6 Analyser

Ettersom datasettet består av 2 nivå, hvor nivå 1 er personnivå, med samtidige måletidspunkter for alle kadettene/flere individ, mens nivå 2 er dagnivå, med repeterte målinger per kadett. Dagnivået kan si noe om variansen innfor individet, mens personnivå kan si noe om variansen mellom personene. Dette gjør datasettet egnet for flernivåanalyser.

MlwiN versjon 2.35 (Rasbash et al., 2015) ble brukt for å teste hypotesene med en flernivåanalyse. Det ble gjennomført et sett med flernivåanalyser, med prediktorvariablene «øke av personlige resurser», «øke av utfordrende krav» og «redusere hindrende krav». Prediktorvariablene ble sentrert rundt nivå 1. Analysen ble gjennomført i tre steg. Først ble det kjørt en nullmodell, altså en upredikert modell, for å se om det fantes en varians innenfor individet på job crafting fra måletidspunkt til måletidspunkt. Deretter ble det hovedeffektene testet, for å se om prediktorvariablene av de ulike formene job crafting kunne påvirke den avhengige variabelen oppgaveutførelse. Siste del var en test av medieringeffekten, for å se om deler av hovedeffekten av de ulike formene for job crafting på oppgaveutførelse forsvant når jobbengasjement ble inkludert. For å teste om disse effektene var signifikante, ble det kjørt en Sobels test (Sobel, 1982) ved bruk av internettkverktøyet til Preacher og Hayes (2008).

Forhåndstestene for mediering stemmer, uavhengig og avhengig variabel er korrelert, uavhengig variabel er korrelert med mediatoren, mediatoren påvirker den avhengige variabelen og det er et kausalt forhold mellom de ulike variablene (Baron & Kenny, 1986).

3.0 Resultat

3.1 Deskriptiv statistikk

Tabell 1 viser gjennomsnittskår, standardavvik og korrelasjoner mellom de ulike variablene i studien. Etersom dagbokstudier åpner for to nivåer, dagnivå og personnivå, vises korrelasjoner innad individet (dagnivå) under diagonalen, mens korrelasjoner mellom personene (personnivå) vises over diagonalen.

Tabell 1 viser flere signifikante forhold innad individet, med signifikant korrelasjoner mellom *oppgaveutførelse* og *jobbengasjement* ($r = 0.33^{**}$, $p < .01$), «*øke personlige ressurser*» og *jobbengasjement* ($r = 0.42^{**}$, $p < .01$) og «*øke utfordrende krav*» og *jobbengasjement* ($r = 0.39^{**}$, $p < .01$). Samtidig er korrelasjonene mellom *oppgaveutførelse* og de ulike formene for job crafting også signifikante på dagnivå, respektivt «*øke personlige ressurser*» ($r = 0.27^{**}$, $p < .01$), «*øke utfordrende krav*» ($r = 0.26^{**}$, $p < .01$) og «*redusere hindrende krav*» ($r = -0.22^{**}$, $p < .01$). Det er verdt å merke at «*redusere hindrende krav*» ikke har signifikante korrelasjoner med verken «*øke personlige ressurser*» eller «*øke utfordrende krav*» på dagnivå, men at «*øke personlige ressurser*» og «*øke utfordrende krav*» er signifikant korrelert på dagnivå ($r = 0.39^{**}$, $p < .01$).

Tabell 1 viser flere signifikant korrelasjoner på personnivå, mellom *oppgaveutførelse* og *jobbengasjement* ($r = 0.32^{**}$, $p < .01$), *oppgaveutførelse* og «*øke utfordrende krav*» ($r = 0.36^{**}$, $p < .01$) og *oppgaveutførelse* og «*redusere hindrende krav*» ($r = -0.36^{**}$, $p < .01$). *jobbengasjement* er signifikant korrelert med både «*øke personlige ressurser*» ($r = 0.51^{**}$, $p < .01$) og «*øke utfordrende krav*» ($r = 0.57^{**}$, $p < .01$), men ikke «*redusere hindrende krav*» på personnivå. Også forholdet mellom «*øke personlige ressurser*» og «*øke utfordrende krav*» er signifikant korrelert på personnivå ($r = 0.60^{**}$, $p < .01$). Det bemerkelsesverdige er at

oppgaveutførelse ikke er signifikant korrelert med «*øke personlige ressurser*» ($r = 0.20$, $p = 0.07$).

Tabell 1: Gjennomsnittskår, standardavvik og korrelasjoner mellom studiens variabler.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
1. Oppgaveutførelse	3,94	0,51	1	0,32**	0,20	0,36**	-0,36**
2. Jobbengasjement	3,34	0,62	0,33**	1	0,51**	0,57**	-0,18
3. Øke personlige ressurser	3,60	0,65	0,27**	0,42**	1	0,60**	-0,03
4. Øke utfordrende jobbkra	3,10	0,75	0,26**	0,39**	0,39**	1	-0,13
5. Redusere hindrende jobbkra	1,93	0,77	-0,22**	-0,08**	0,02	-0,03	1

Notat: Korrelasjoner under diagonalen er variasjon innad person, mens korrelasjoner over diagonalen er mellom personer.

** $p < .01$, * $p < .05$. $N=87$; Måletidspunkt: 2610

3.2 Flernivåanalyser

Tabell 2 viser til tre modeller som blir testet, en nullmodell (upredikert), hovedmodell (hovedeffekten) og en medieringsmodell. Den upredikerte modellen demonstrerer at 42% av variansen i *oppgaveutførelse* kan tilskrives variasjoner innenfor individet, mens 58% av variansen kan forklares av variasjoner mellom individene. Hovedeffekten tilsier at «*reducere hindrende krav*» har en signifikant negativ effekt på *oppgaveutførelse* ($B=-.16$, $p < .05$), at «*øke utfordrende krav*» har en signifikant positiv effekt på *oppgaveutførelse* ($B=.11$, $p < .05$), og at «*øke personlige ressurser*» har en signifikant positiv effekt på *oppgaveutførelse* ($B=.14$, $p < .05$). Til tross for en forventet negativ effekt av «*reducere hindrende krav*», er den totale positive effekten av de to andre aspektene av *job crafting* på *oppgaveutførelse* positiv. Dette støtter hypotese H1.

Medieringsmodellen viser til effektene av de ulike konstruktene ved «*job-crafting*» på *oppgaveutførelse*, når det blir kontrollert for *jobbengasjement*. «*Øke personlige ressurser*» som prediktorvariabel har signifikante sammenhenger med både *jobbengasjement* (mediator) ($B=.31^*$, $p < .05$) og *oppgaveutførelse* (utfallsvariabel) ($B=.14^*$, $p < .05$). Mediering ble

testet ved å gjøre en mediasjonsanalyse med MlwiN versjon 2.35 (Rasbash et al., 2015), med «*øke personlige ressurser*» og *jobbengasjement* som prediktorer for *oppgaveutførelse*. «*Øke personlige ressurser*» positive effekt på *oppgaveutførelse* forble signifikant etter at det var kontrollert for *jobbengasjement* ($B=.10^{**}$, $p < .01$), og effekten ble redusert etter at det var kontrollert for *jobbengasjement* sammenliknet med den direkte effekten ($B=.14^*$, $p < .05$). Dette gir støtte til hypotese 2.

Prediktorvariabelen («*øke utfordrende krav*») var signifikant relatert til både mediatoren, *jobbengasjement*, ($B=.23^*$, $p < .05$) og den avhengige variabelen, *oppgaveutførelse* ($B=.11^*$, $p < .05$). For å sjekke mediering ble det kjørt en analyse i MlwiN versjon 2.35 (Rasbash et al., 2015), slik som ved hypotese 2. «*Øke utfordrende krav*» positive effekt på *oppgaveutførelse* forble signifikant når det er kontrollert for *jobbengasjement* ($B=.07^*$, $p < .05$). Forholdet mellom «*øke utfordrende krav*» og *oppgaveutførelse* ble svakere når det var kontrollert for *jobbengasjement* enn hva den direkte effekten var ($B=.11^*$, $p < .05$). Dette gir støtte til H3.

Prediktorvariabelen «*redusere hindrende krav*» har signifikante sammenhenger med *jobbengasjement* ($B=-.075^*$, $p < .05$) og *oppgaveutførelse* ($B=-.16^*$, $p < .05$). I en medieringsanalyse ved bruk av MlwiN versjon 2.35 (Rasbash et al., 2015), ble «*redusere hindrende krav*» brukt som prediktor sammen med *jobbengasjement*, for utfallsvariabelen *oppgaveutførelse*. «*Redusere hindrende krav*» negative effekt på *oppgaveutførelse* forble signifikant selv når det ble kontrollert for *jobbengasjement* ($B=-.15^*$, $p < .05$). Effekten ble redusert som en konsekvens av at det ble kontrollert for *jobbengasjement*, sammenliknet med den direkte effekten mellom «*redusere hindrende krav*» på *oppgaveutførelse* ($B=-.16^*$, $p < .05$). Dette er i tråd med H4.

Når hovedeffekten er signifikant når det kontrolleres for mediering, altså at den forklarte variansen via *jobbengasjement* er liten i forhold til effekten av de ulike formene for

crafting, må det testes formelt om det indirekte forholdet er signifikant. Dette ble gjort med en Sobeltest med internettverktøyet til Preacher og Hayes (2008), og det ble funnet at det indirekte forholdet var signifikant i alle forholdene.

Tabell 2: Flernivåestimater for prediksjon av oppgaveutførelse.

	<i>Nullmodell</i>		<i>Hovedmodell</i>		<i>Medieringsmodell</i>	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>
Konstant	3,94*	0,04	3,94*	0,04	3,94*	0,02
Øke personlige ressurser			0,14*	0,02	0,10*	0,02
Øke utfordrende krav			0,11*	0,01	0,07*	0,01
Redusere hindrende krav			-0,16*	0,02	-0,15*	0,02
Jobbengasjement					0,15*	0,02
Variansnivå 1 (person)	0,11 (42%)*	0,02	0,11*	0,02	0,11*	0,02
Variansnivå 2 (dag)	0,15 (58%)**	0,01	0,13**	0,00	0,13**	0,00
-2 Log likelihood	2502,22		2141,78		2049,48	

Notat: ** p < .01, * p < .05. N=87; Måletidspunkt: 2610

4.0 Diskusjon

4.1 Hva viser studien?

Målet ved denne studien er å undersøke om daglig evne til job crafting kan være en relevant kompetanse i forbindelse med oppgaveutførelse, og om et slik forhold kan virke gjennom jobbengasjement.

Resultatene viser for det første høyt daglig nivå på oppgaveutførelsen, med en snittskår på 3.94*, på en Likert skala til 5, hvor 5 er optimal oppgaveutførelse. Analysene viser videre at 58% av variansen i oppgaveutførelse kan forklares av variasjoner i den enkelte fra dag til dag, og 42% kan forklares av variasjoner mellom individene ved de ulike måletidspunktene. Altså, oppgaveutførelse innen individet vil variere innenfor .11 opp og ned fra 3.94*, mens det vil variere med .15 mellom personene opp og ned fra 3.94*. Dette forteller om et utvalg som er som varierer lite i oppgaveutførelsen, som leverer generelt godt. Til tross for dette, viser det at gode mennesker har også dårlige dager. Prestasjonen i individet er ikke den samme dag etter dag, selv ikke hos godt motiverte kadetter.

Studien viser videre, i samsvar med hypotese 1, at crafting påvirker oppgaveutførelse positivt, der både det å evne å «Øke personlige ressurser» og «øke utfordrende krav» er positivt relatert til oppgaveutførelse. Videre, i tråd med hypotese 4, bidrar «reduere hindrende krav» negativt til oppgaveutførelse. Disse funnene synes å vise at det eksisterer to hovedformer for job crafting, en konstruktiv utgave, som innbefatter «øke utfordrende krav» og «øke personlige ressurser», og en destruktiv utgave, med «reduere hindrende krav».

I tråd med hypotese 2 og 3 medierer jobbengasjement sammenhengen mellom crafting og oppgaveutførelse. Dette gjelder positivt for de to «konstruktive» formene for job crafting, «øke personlige ressurser» og «øke utfordrende krav», og negativt for den «destruktive» formen for crafting, «reduere hindrende krav». Dette viser da at de kadettene som benytter

seg av konstruktiv job crafting under seilasen rapporterte høyere jobbengasjement, som igjen forklarte deler av økningen i oppgaveutførelse. De som crafter destruktivt, fikk derimot en liten reduksjon i jobbengasjement og arbeidsytelse. Dette tyder på at det å «reducere hindrende krav» påvirker arbeidsytelse gjennom andre faktorer primært, enn jobbengasjement.

4.2 Diskusjon om daglig oppgaveutførelse

Det ble funnet støtte for hypotese 1 om at job crafting er positivt relatert til oppgaveutførelse, altså at kadetter som crafter skårer høyere på oppgaveutførelse enn de som ikke crafter, og at de dagene kadettene crafter, vil de ha en positiv økning i oppgaveutførelse. Dette er i tråd med tidligere empiri på området (Demerouti et al., 2015; Tims et al., 2015), og i samsvar med intensjonen bak omgrepet job-crafting, slik Wrzesniewski og Dutton (2001) tenkte det. JD-R-modellen forklarer hvordan forholdet mellom jobbkrav og jobbressurser påvirker ulike personlige og organisatoriske utfall ved å påvirke grad av motivasjon og utbrenthet (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). Funnene er i samsvar med dette, at de som klarer å påvirke ressurser og krav ved å crafter, øker oppgaveutførelsen. Bakker og kolleger (2004) fant at krav i stor grad påvirket oppgaveutførelse via utmattelse, mens ressurser påvirket ekstrarolleadferd via en reduksjon i *disengagement*. Funnene i inneværende studie viser at endring av krav med job crafting i større grad påvirker oppgaveutførelse enn endring av ressurser, da «reducere hindrende krav» er den faktoren med størst effekt på oppgaveutførelse, men med negativt fortegn ($B = -.16, p < .05$). Samtidig er effekten av å «øke personlige ressurser» sammen med det å «øke utfordrende krav» på oppgaveutførelse som kan forklares ved jobbengasjement. Funnene viser også en klar forskjell mellom «reducere hindrende krav» og «øke utfordrende krav», hvor førstnevnte virker negativt på oppgaveutførelse, i likhet med funnene til Bakker et al. (2004), mens sistnevnte er positivt for oppgaveutførelse. Dette er med på å demonstrere at det er et skille mellom to former for krav,

slik tidligere empiri har hevdet (LePine et al., 2005), og at disse påvirker individet ulikt. Derimot kan ikke funnene si noe om hvorfor disse kravene tolkes ulikt. Det kan tenkes at relasjonen mellom ressurser og krav kan være med på å påvirke tolkningen av krav, slik ressurser ble viktigere for finske lærere når de opplevde vanskelige elever (Bakker et al., 2007).

Hos Bakker og kolleger (2004) kunne JD-R modellen forklare 8% av variansen i oppgaveutførelse. Funnene i denne studien viser at daglig job crafting forklarte 10,40% av variansen i daglig oppgaveutførelse. Tallene er sammenliknbare, både i størrelse og forklaringsmekanisme. Bakker og kolleger (2004) viser at krav og ressurser påvirker oppgaveutførelse, mens denne studien viser at aktiv endring av krav og ressurser ved bruk av job crafting påvirker oppgaveutførelse.

Inneværende studie føyer seg inn med tidligere empiri på forholdet mellom job crafting og oppgaveutførelse. Petrou og kolleger (2015) undersøkte forholdet mellom job crafting og oppgaveutførelse hos politioffiserer som undergikk en organisatorisk endring, og fant at de offiserene som benyttet seg av job crafting ved å «øke personlige ressurser» og å «øke utfordrende krav» ved første måletidspunkt også skåret høyere på oppgaveutførelse ved neste måling.

Et slikt funn kan forstås i lys av job-person fit – forholdet mellom den ansattes karakteristika og arbeidets karakteristika (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005) – altså at når ansatte føler en samhørighet mellom seg og jobben, oppleves jobben som mer meningsfull og givende (Caldwell & O'Reilly, 1990). Job-person fit har vist seg å kunne påvirke arbeidsytelse, organisatorisk tilhørighet og jobbtilfredshet positivt (Kristof-Brown et al., 2005). Ved å crafte i arbeidet, er det trolig at kadettene former arbeidsdagen slik at arbeidet er mer i samhørighet med egne preferanser, kapasitet og ferdigheter, og på den måten vil de være mer engasjerte i arbeidet og dermed ha en bedre oppgaveutførelse. Tims og

Bakker (2010) mener at det å øke personlige ressurser, redusere hindrende krav og øke utfordrende krav kan endre utformingen av jobben for å øke job-person fit. Dette er i samsvar med funnene til Chen og kolleger (2014) som fant en fullstendig mediering mellom job crafting og jobbengasjement gjennom person-job fit.

Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985) fremlegger at grad av motivasjon styres av hvorvidt den ansatte føler grad autonomi, relasjoner og kompetanse i arbeidet. Ved å endre på arbeidet ved bruk av job crafting, vil det også tenkes at individene føler at de har større kontroll over egen arbeidsdag, og dermed også opplever større grad av autonomi. Dette er i tråd med funnene til Demerouti og kolleger (2015), hvor daglig «øke personlige ressurser» hadde en positiv effekt på daglig oppgaveutførelse, mediert via en økning i jobbengasjement og autonomi. Det å kunne styre personlige ressurser, betyr at individene kan styre til en viss grad hvem de omgås, slik at relasjonene i arbeidet kan forbedre. Ettersom ansatte har muligheten til å «øke utfordrende krav», vil det være mulig at de føler en større grad av kompetanse, ettersom de gjør flere eller mer kompliserte oppgaver.

4.3 Forholdet mellom å «øke personlige ressurser» og oppgaveutførelse

Resultatene i inneværende studie viser at «øke personlige ressurser» vil øke arbeidsytelse via jobbengasjement som en delvis mediator (jf. H2). Altså vil de kadettene som crafter ved å «øke personlige ressurser» yte bedre på respektive oppgaver, da de er mer engasjerte til arbeidet. En av måtene kadettene kan ha «øket personlige ressurser» er ved å optimalisere gjenhenting, ved at de har fått flere timer med sammenhengende søvn. De kan hatt muligheten til å be om tilbakemeldinger på arbeidet de har gjort, eller de kan ha opplevd mestring i form av økt kompetanse. Dette er adferd som vil variere dag til dag, og kan forklare fluktueringen i job craftingen.

Ressurser er sett på som en av de viktigste prediktorene for jobbengasjement hos arbeidere (Halbesleben, 2010). Dette stemmer med funnene i denne studien, hvor «øke

personlige ressurser» er den formen for crafting som har størst positiv virkning gjennom jobbengasjement, altså at økningen i oppgaveutførelse i størst grad kan tilskrives økningen i jobbengasjement. Ressurser regnes også som en sterk prediktor for arbeidsytelse

Funnene er i tråd med tidligere empiri på området. Daglig å «øke personlige ressurser» var positivt relatert med velvære i arbeidet, hvor velvære i arbeidet igjen var relatert med oppgaveutførelse, i en dagbokstudie med et representativt nederlandsk utvalg (Tims, Bakker & Derks, 2014). I inneværende studie ble det funnet at jobbengasjement delvis kan forklare sammenhengen mellom «øke personlige ressurser» og oppgaveutførelse, i samsvar med funnene til Demerouti og kolleger (2015), hvor jobbengasjement medierte forholdet mellom «øke personlige ressurser» og oppgaveutførelse i en dagbokstudie i Nederland.

Funnene gir innblikk om hvilken måte job crafting påvirker oppgaveutførelse, selv om det ikke gir det fulle bildet, da medieringen kun er delvis. Hobfoll (2001, 2002) viser i sin teori om konservering av ressurser, at de som har større ressurser til rådighet, vil i større grad være beredt på å benytte seg av disse ressursene i arbeidet. Dette kan forklare hvorfor det å «øke personlige ressurser» har en positiv effekt på oppgaveutførelse. De som crafter på denne måten, vil gjerne øke mengden ressurser, og som en konsekvens av det, være mer ivrig på å investere ressursene for å få mer tilbake. Bieffekt av dette kan være økt oppgaveutførelse.

Forholdet mellom det å «øke personlige ressurser» og oppgaveutførelse kan forstås ved å se på hvordan jobbengasjement kan påvirke oppgaveutførelse. Schaufeli og Bakker (2004) engasjerte arbeidere genererer i større grad tilbakemeldinger i arbeidet selv, de har høyere energi i arbeidet. Større energi og dedikasjon i arbeidet, vil gjerne gjøre at den ansatte har en større arbeidsytelse, og er gjerne et biprodukt av at den ansatte er motivert for oppgaven. Beal, Weiss, Barros og MacDermid (2005) forklarer at engasjerte arbeidere er mer dedikerte til arbeidet, de vil i mindre grad la seg distrahere av hindringer i arbeidet, og de vil i

større grad være villig til å benytte egne ressurser for å nå målene. Dette vil bedre arbeidsytelsen. Sonnentag (2003) beskriver at daglig jobbengasjement leder til læring og initiativ, hvilket betyr at de som er engasjerte i større grad leder til utvikling av nye ressurser, her i form av kompetanse. I en todelt tverrsnittstudie med 258 lærere, ble det funnet at ressurser – i form av self-efficacy – og jobbengasjement – i form av flow – begge predikere hverandre iløpet av et skoleår, fra måling første skoledag til målingen på den avsluttende dagen (Salanova, Bakker & Llorens, 2006). Slik kan effekten av «øke personlige ressurser» forstås, ved bruke av konservering av ressurser, og hvordan individet investerer ressurser for å få tilbake ressurser, hvor økt oppgaveutførelse er en gunstig bieffekt.

Ettersom medieringen kun er delvis betyr dette at en del av forholdet mellom de å «øke personlige ressurser» og oppgaveutførelse fremdeles er uforklart. Dette gjør det nødvendig å se etter andre mulige mekanismer det å «øke personlige ressurser» kan virke gjennom for å påvirke oppgaveutførelse.

4.4 Forholdet mellom å «øke utfordrende krav» og oppgaveutførelse

Studien viste at evne til daglig å «øke utfordrende krav» påvirket daglig oppgaveutførelse positivt, delvis grunnet en økning i kadettenes jobbengasjement. Dette samsvarer med tidligere studier på området. Demerouti, Bakker og Halbesleben (2015) fant i deres dagbokstudie at det «øke utfordrende krav» ga en økning i jobbengasjement, og at jobbengasjement var positivt relatert til oppgaveutførelse. I en studie fra 2013 av Tims, Bakker, Derks og van Rhenen, ble det funnet at jobbengasjement fullstendig medierte forholdet mellom «øke utfordrende krav» og oppgaveutførelse hos bedriftshelse-team i Nederland. Dette kan tyde på at type arbeidsoppgaver vil være utslagsgivende for jobbengasjements rolle i det forholdet. At visse typer yrker og arbeidsoppgaver øker jobbengasjementet i større grad ved «øke utfordrende krav» enn i andre.

Kadetter som utøver job crafting ved å gjøre egne jobbkrav mer utfordrende påtar seg mer ansvar, de vil gjøre flere oppgaver, og ber om mer utfordrende oppgaver. Dette vil gjerne

øke arbeidsbelastning, og følgelig kunne påvirke oppgaveutførelse. Slik adferd vil gjerne variere fra dag til dag, basert på forutsetningene personen har.

En mulig grunn til effekten av å «øke utfordrende krav» på oppgaveutførelse, kan tilskrives self-efficacy (Bandura, 1994, 2001). Self-efficacy, også kalt mestringstro, defineres av Bandura (1977) som individets tro på egen evne til å organisere og iverksette handling som kreves for å håndtere framtidige situasjoner. Altså vil personer med høy grad av self-efficacy ha forventning om å mestre de arbeidsoppgavene som de blir gitt. Self-efficacy har vist seg ved flere anledninger å predikere arbeidsytelse og oppgaveutførelse (Locke, Frederick, Lee & Bobko, 1984; Stajkovic & Luthans, 1998). Self-efficacy økes best ved å være vellykket i å gjennomføre utfordrende oppgaver (Bandura, 2001). Personer som mestrer utfordrende krav vil dermed kunne øke sin self-efficacy, noe som gjør at de har større sannsynlighet, samt tro, til å mestre nye oppgaver (Bandura, 2001). «Øke utfordrende krav» kan være med å øke en persons self-efficacy, da den gir personen autentiske mestringssopplevelser, som er beskrevet av Bandura (1977) til å være avgjørende for self-efficacy. Ventura, Salanova og Llorens (2015) fant en link mellom self-efficacy, utfordrende krav og jobbengasjement. Dette er en måte «øke utfordrende krav» kan påvirke oppgaveutførelse. Mentalt velvære er også en komponent av self-efficacy (Bandura, 1977). Det kan tenkes at jobbengasjement kan utfylle denne rollen, da de som individene som er engasjerte også føler en positiv affekt i forbindelse med arbeidsoppgavene og arbeidsstedet. På en slik måte vil det å «øke utfordrende krav» kunne påvirke self-efficacy direkte, ved flere autentiske mestringssopplevelser, og indirekte, gjennom jobbengasjement, da det gir velvære. Self-efficacy kan på den måten være en mulig forklaringsmekanisme for den uforklarte variansen i forholdet mellom «øke utfordrende krav» og oppgaveutførelse.

En økning i jobbengasjement vil føre til en økning jobbtilfredshet (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Forholdet mellom jobbtilfredshet og arbeidsytelse er godt dokumentert i

forskningen (Vroom, 1964; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Dermed kan det være en mulighet for at økningen i jobbengasjement vil være med å påvirke oppgaveutførelse ved at kadetten opplever et større velvære i jobben. Wright, Bonett og Sweeney (1993) fant at selvrapportert velvære predikerte lederrapportert arbeidsytelse et år senere ($r=.42$).

4.5 Forholdet mellom redusere hindrende krav og oppgaveutførelse

De kadettene som evnet å « redusere hindrende krav » på dagnivå hadde lavere daglig oppgaveutførelse, som til dels kan forklares ved at kadettene jobbengasjement ble lavere. Funnene tyder på at crafting i form av « redusere hindrende krav » er utelukkende negativt i den korte sammenhengen for kadettens oppgaveutførelse, samtidig påvirker ikke « redusere hindrende krav » jobbengasjement i særlig grad. Dette betyr at måten « redusere hindrende krav » påvirker oppgaveutførelse er ulik fra de to andre måtene å crafte på. Hvilket tyder på at « redusere hindrende krav » er fundamentalt annerledes fra de to andre måtene å crafte på, ved at « redusere hindrende krav » utgjør en destruktiv form for crafting, mens de to andre måtene utgjør en form for konstruktiv crafting.

De kadettene som evner å « redusere hindrende krav », har forsøkt å redusere den emosjonelle belastningen i arbeidet, samtidig som de har forsøkt å gjøre arbeidet mindre fysisk og mentalt krevende. Jobbengasjement blir beskrevet av Kahn (1990) som å være emosjonelt knyttet til arbeidet. Ved å gjøre arbeidet mindre emosjonelt krevende, kan det være at kadettene er med på å redusere grad av emosjonell tilknytning til arbeidet, og dermed redusere jobbengasjement. Måter å gjøre arbeidet mindre fysisk og mentalt krevende, kan være å redusere arbeidsbelastning. Dette kan være med på å forklare hvorfor oppgaveutførelse synker ved denne typen job crafting.

Funnene og tidligere empiri på området, tyder på at forholdet mellom « redusere hindrende krav » og oppgaveutførelse ikke kan forklares ved jobbengasjement, men at det må være andre forklaringsmekanismer. I studien til Demerouti og kolleger (2015) fant de også at

forholdet mellom å «reduere hindrende krav» og oppgaveutførelse kunne forklares ved en nedgang i arbeidsbelastning. Arbeidsbelastning kan være en av flere mulig forklaringsmekanismer for forholdet mellom «reduere hindrende krav» og oppgaveutførelse.

Funnene er i samsvar med tidligere empiri på området. Tims og kolleger (2015) fant i deres longitudinelle studie at «reduere hindrende krav» ikke hadde noen signifikant effekt på jobbengasjement, men at det hadde en negativ sammenheng med oppgaveutførelse. I denne studien var effekten av «reduere hindrende krav» på jobbengasjement signifikant, men nærmest ubetydelig, med en effektstørrelse på ($b = -.01^*$, $p < .05$). I en studie fra 2015 viste Demerouti og kolleger også et negativt forhold mellom «reduere hindrende krav» og oppgaveutførelse, et forhold som ble delvis mediert via en nedgang i jobbengasjement. «Dager hvor den ansatte benyttet seg av strategien å redusere hindrende krav, var oppgaveutførelse lavere fordi arbeidsbelastning og jobbengasjement sank, bærebjelkene for aktivitet og entusiasme (min oversettelse fra Demerouti et al., 2015 s. 465).»

Funnene kan derimot ikke si noe om det finnes en forsinket effekt av «reduere hindrende krav» på oppgaveutførelse eller jobbengasjement, da analysene er gjort fra samme måletidspunkt, over 30 dager. Det kan tenkes at det vil finnes en forsinket effekt, men at denne er primært på rettet mot en reduksjon av utmattelse. Demerouti og kolleger (2015) viste at å «reduere hindrende krav» på dagnivå reduserte utmattelse fordi det arbeidsmengden gikk ned. Det er trolig at grad av utmattelse vil synke mer over tid, da kravene som tapper individet for energi er fjernet, vil det kunne gi individet muligheten til å gjenhente seg. Bakker, van Emmerik, Geurts og Demerouti (2008) fant at ansatte som hadde høye jobbkrav, samtidig som de opplevde høy grad av «recovery», var de som skåret høyest på jobbengasjement. Dette gir grunn til å tro at de som har høy grad av «recovery» har de nødvendige ressursene til å imøtekomme kravene, og på den måten vil de oppleves som utfordrende, ikke hindrende.

«Redusere hindrende krav» virker til å være en coping-mekanisme for å unngå utbrenthet. Individuer som er utmattete vil ha lavere innsats for å konservere resterende ressurser (Hobfoll, 2001), og må derfor maksimere utfallene fra ressursene. Å skulle crafte vil gjerne være krevende i seg selv, ved at individet aktivt må delegere arbeidsoppgavene til andre eller be leder om mindre arbeid, og vil lede til større slitasje. Å trekke seg tilbake er en naturlig konsekvens, og dermed vil arbeidsytelse også droppe.

4.6 Metodiske betrakninger

Dagbokdesign fanger opp den naturlige variasjonen i flukterende trekk, og gjør det mulig å studere både forskjeller innad i personen mellom de ulike måletidspunktene, og variasjoner mellom personene (Ohly et al., 2010). Disse forskjellene innad i personen kan gi en dypere forståelse av hvordan trekkene forekommer.

Med mange måletidspunkt (30), og et stort utvalg (87), vil det være enklere å trekke signifikante konklusjoner om funnene, da man har mye data i grunn for analysene (Ohly et al., 2010). Dette øker også muligheten for generalisere funnene. Utvalg med færre enn 30 personer kan gi feilaktige resultater (Scherbaum & Ferreter, 2009), mens profilerte dagbokstudier innenfor organisasjonspsykologien har hatt utvalg på minimum 100 personer, over et minimum av fem dager (Ohly et al., 2010). Dette betyr at utvalgets størrelse og innsamlingslengde skal være innenfor.

Dagbokdesign er utformet på en slik måte at kadettene må fylle ut spørreskjema daglig. Dette betyr at deres forståelse av situasjonen er tydeligere, da situasjonen fremdeles er nær. Et slik design er med på å redusere trusselen av retrospektiv bias (Reis & Gable, 2000), at tidsforløpet mellom hendelsen og måletidspunktet forvirrer innrapporteringen.

Ettersom det er brukt penn-og-papir-metoden vil det være umulig å kontrollere om spørreskjemaet er utfyllt den tiden det var tiltenkt eller ei. Digitale hjelpemidler er begrenset på slike tokt, så andre metoder ville vært vanskelige å bruke.

Reis og Gable (2000) understreker at et slikt design er krevende for deltakeren, og at svarskjemaet derfor bør avgrenses til et minimum, som helst ikke overskrider en daglig lengde på over 6-7 minutt. Dette er for å begrense slitasjen på deltakerne, slik at deltakerne besvarer mest mulig troverdig. Dermed benyttes reviderte og forkortete utgaver av skalaene, med mindre indre konsistens enn de normale skalaene. Dette er også et behov for å sørge for at etterlevelsen forblir høy.

Et av kravene for et dagbokdesign, er at den blir etterlevd, med andre ord, hver deltaker må fylle ut hele skjemaet hver eneste dag, til de gitte tidspunktene (Ohly et al., 2010). Et manglende svar eller en manglende innrapportering fra en dag behøver ikke å være grunnlag for å nulle deltakeren (Ohly et al., 2010), men vil redusere troverdigheten til funnene. Ohly og kolleger (2010) understreker at svakhet ved etterlevelse ikke nødvendigvis behøver å true studiens validitet.

Green, Rafaeli, Bolger, Shrout og Reis (2006) viste at man kan øke etterlevelse ved å ha en gjensidig respekt mellom respondent og forsker. Samarbeidet mellom UiB og SKSK er av en slik type at dataen som samles inn brukes til å gi tilbakemeldinger kadettene kan bruke i utviklingen av eget lederskap. Dette er et godt grunnlag for etterlevelse.

Utvalget i denne studien er allerede medlem av en selektert gruppe, med en sterk skjevfordeling i kjønn og alder – 20,7% kvinner og 78,2% menn, i en alder fra 19-30 år –, noe som gjør at funnenes generaliserbarhet vil være svak. Funn i en slik homogen setting kan bety at utslagene vil være større i et heterogent utvalg. Banihani, Lewis og Syed (2013) undersøkte hvorvidt det fantes kjønnsforskjeller ved jobbengasjement, og de fant at det var enklere for menn å demonstrere jobbengasjement sammenliknet med kvinner. I en validering av en forkortet utgave av Utrecht Work Engagement Scale, ble det funnet en svak, men signifikant forskjell mellom kjønnene i Belgia, Finland, Tyskland og Norge – hvor menn hadde det lettere for å være engasjert (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Dette gjør det

enklere å se på jobbengasjement i et slikt utvalg, da utslagene vil være større. Samme studien viser også en ørliten effekt av alder på jobbengasjement, at jobbengasjement øker ved alder (Schaufeli et al., 2006). noe som kan tyde på sterkere funn i andre utvalg.

Ettersom all data er innhentet ved bruk av selvrapporing, er studien utsatt for *common method variance* (Williams & Brown, 1994), altså systematiske feil i skåren på de ulike variablene, grunnet metoden som er brukt for å samle inn dataen. Podsakoff, MacKenzie, Lee og Podsakoff (2003) beskriver at *common method variance* kan gi oppblåste skårer. Dette behøver nødvendigvis ikke å påvirke de ulike variablene på samme måte, slik at funnene kan være feilaktige (Spector, 2006). Derimot ville det ha vært meget tidkrevende for kadettene å skulle vurdere andre i tillegg til seg selv, noe som kunne ha redusert etterlevelsen av studien og villigheten til å svare sannferdig, som igjen ville redusert nøyaktigheten på variablene.

Det kan tenkes at bruken av selvrapporing kan være med på å forsterke de gode resultatene noe, i henhold til faking good-tendens (Crowne og Marlowe, 1960), som viser at mennesker har en tendens til å representere i et mer gunstig lys, for å vise sosial ønskelighet. Sett bort fra denne effekten, vil det være trolig at utvalget skårer høyt på oppgaveutførelse uansett.

4.7 Teoretiske implikasjoner

Denne studien føyer seg inn i litteraturen om job crafting ved å se nærmere på forholdet mellom de ulike formene av job crafting på oppgaveutførelse, og på hvilken måte dette skjer. Studien er med på å replisere tidligere funn (Tims et al., 2015; Demerouti et al., 2015) innen et nytt type utvalg, med kadetter i en høy-reliabilitetsorganisasjon. Til forskjell fra dagbokstudien til Demerouti og kolleger (2015) er denne studien utført over et lengre tidsperspektiv, 30 dager (n tilfeller = 2610) mot 5 dager (n tilfeller = 475), hvilket gir et større grunnlag for å validere funnene.

En av implikasjonene fra funnene i studien er at job crafting også fungerer i yrker hvor det er strenge krav til etterlevelse av rutiner og prosedyrer, såkalte høy-reliabilitetsorganisasjoner, at dette ikke fullstendig kveler spillerommet det enkelte individ har til å tilpasse jobben etter egne evner og ferdigheter. Dette er et av spørsmålene Dutton og Wrzesniewski (2013) fremlegger som punkter for fremtidig forskning. Strenge prosedyrer er ikke nødvendigvis et hinder for å crafte. Dette kan også bety at selv om det er strenge prosedyrer, tar ansatte seg gjerne friheter og snarveier for å skape en mer engasjerende arbeidsplass. Dette bety at kadettene endrer på prosedyrer for når de crafter, og det vil være betimelig å stille spørsmål ved om dette kan påvirke sikkerheten i slike høy-reliabilitetsorganisasjoner. Craftingen kan føre til at kadettene yter bedre, men det er usikkert om dette kan gå på bekostning av sikkerheten ombord.

Ifølge Lyons (2008) opplevde salgspersonell mindre utfoldelse til job crafting hvis arbeidsplassen hadde strenge prosedyrer som måtte følges. Dette kan bety at kadettene ville craftet mer i hvis prosedyrene hadde vært færre. En måte å kunne utforsket dette forholdet, ville vært å sammenlikne kadettene på tokt mot kadetter normal tjeneste.

4.8 Praktiske implikasjoner

Funnene viser at job crafting er positivt, da dette øker både jobbengasjement og oppgaveutførelse, og det vil være i organisasjons interesse å fremme slik kompetanse. Utviklingsarbeidet i organisasjonen bør først fokuseres på å tilrettelegge for de ansatte å kunne crafte ved bruk av strategien å «øke personlige ressurser», da det er denne formen for crafting som har størst positiv effekt på både jobbengasjement og oppgaveutførelse. Fremdeles vil det være mye å hente for organisasjoner å legge opp til crafting ved å «øke utfordrende krav», da den også har en positiv effekt på jobbengasjement og oppgaveutførelse.

Det bør tas hensyn når det gjelder job crafting med krav. Funnene viser at de to formene for å crafte krav har vidt forskjellige resultat. Forholdet mellom hindrende og utfordrende krav til å være mer komplisert enn tidligere antatt. Studien til Crawford og

kolleger (2010) viste at utfordrende krav kan øke jobbengasjement til tross for at de ble tolket av individet som stressende. Dette tyder på at krav som oppleves belastende fremdeles kan virke utfordrende, og at det kan være andre grunner til at individet tolker krav som hindrende eller utfordrende. De ansatte må derfor trenes til å crafte klokt.

Forholdet mellom krav og ressurser er slik at ressurser må være på plass før man øker mengden utfordrende jobbkrav, ellers vil ikke individet kunne håndtere kravene, og de vil kunne lede til utmattelse (Bakker et al., 2004; Bakker, Hakanan, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Hakanan, Bakker & Demerouti, 2005). Bakker og kolleger (2007) viste at ressurser som lederstøtte ble viktigere for lærere i Finland når de opplevde større krav, i form av vanskelige elever. Organisasjonen bør derfor være forsiktig med å starte med krav-aspektet ved job crafting, da det vil være usikkert om individet har de nødvendige ressursene til å håndtere dem. Tiltak for å fremme job crafting ved å «øke utfordrende krav» kan slå feil hvis individet ikke har ressursene til å håndtere kravene.

Fremdeles er effekten av job crafting betydelig, derfor bør organisasjonen legge opp til trening av job crafting. Det finnes en øvelse av Berg og kolleger (2013) for å fremme job crafting, kalt job crafting exercise™. Øvelsen går ut på at deltakerne rangerer oppgavene i jobben etter hvor mye tid, energi og oppmerksomhet de krever, for deretter å forestille hvordan de skulle ønske den var og hvilke endringer de kan gjøre for å tilpasse den slik (Berg et al., 2013). Kadettene bør undersøke hvilke aspekt ved jobben som er engasjerende og hvilke som er belastende, og det bør vises at det er mulig å gjøre endringer ved arbeidet. Bakker og Demerouti (2007) poengterer at ressurser og krav i jobben må kartlegges, enten av individet selv eller assistert av HR-avdelingen, før de jobben kan endres. De fremlegger også et internettverktøy for å kunne kartlegge krav og ressurser i arbeidet, slik at man selv kan jobbe med dem (Bakker & Demerouti, 2007). Dette kan være nyttig verktøy for ansatte å bruke for å øke egen job crafting.

4.9 Fremtidig forskning

Fagfeltet på job-crafting er fremdeles ungt, og det vil stadig være behov for videre

forskning på temaet. Strukturen til job-crafting har endret seg fra å bestå av tre aspekter ved arbeidet: fysiske, relasjoner, og kognisjoner (Wrzesniewski & Dutton, 2001), til å beskrives ut ifra JD-R-modellen, med relasjonelle og strukturelle ressurser, samt utfordrende og hindrende krav (Tims et al., 2012). Også skillet mellom relasjonell og strukturelle ressurser har blitt fjernet, da disse har blitt slått sammen til personlige ressurser (Tims et al., 2015). Mye tyder på at evolusjonen til crafting ikke er ferdig. Forskjellen mellom utfordrende og hindrende krav er utydelig, da samme krav kan tolkes ulikt av individer. Videre forskning bør se på hva det er som gjør hvordan krav tolkes til å være enten hindrende eller utfordrende, om det er grad av ressurser tilgjengelig, eller om det er andre moderatorer. Kanskje kan det være nyttig å redefinere job crafting til å ha to primære komponenter, en konstruktiv job crafting («øke utfordrende krav» og «øke personlige ressurser») og en destruktiv job crafting («reducere hindrende krav»). For å etablere et slik skille, må det forskes mer på hvordan «reducere hindrende krav» påvirker både organisatoriske utfall (bl.a. arbeidsytelse) og personlige utfall (bl.a. utmattelse/motivasjon). Det vil også være nyttig å se på hvilken effekt job crafting har over tid, spesielt om det finnes en forsinket effekt av «reducere hindrende krav» - om en reduksjon i arbeidsytelse kan hjelpe den ansatte å redusere utmattelse over tid, dermed gjøre individet bedre rustet til arbeidet ved en senere anledning, at det kan være med å lade batteriene.

Forholdet mellom job crafting og oppgaveutførelse, samt jobbengasjement, virker til å være av en slik type at forholdet kan virke begge veier. Tidligere empiri kan tyder på at det finnes et slikt forhold (Xanthopoulou et al., 2009), likt det mellom self-efficacy og jobbengasjement (Salanova, Bakker & Llorens, 2006) og personlig initiativ og jobbengasjement (Hakanan et al., 2008), og at dette kan fungere som en vekstspiral. For at noe skal kunne være en slik spiral, må variablene påvirke hverandre begge veier, samt at dette må skje over tid (Lindsley, Brass & Thomas, 1995). Fremtidig forskning bør se på

sistnevnte, om crafting og jobbengasjement/oppgaveutførelse påvirker hverandre over tid.

5.0 Konklusjon

I denne studien ble det sett på forholdet mellom job crafting og oppgaveutførelse og hvordan jobbengasjement kunne forklare det forholdet. Resultatene i denne studien viser at de ulike formene for crafting påvirker oppgaveutførelse, både positivt og negativt. Å «øke personlige ressurser» eller «øke utfordrende krav» er en måte for organisasjon å fremme oppgaveutførelse, til dels fordi det øker jobbengasjement hos den ansatte. Derimot viser funnene at det vil være destruktivt for en arbeiders oppgaveutførelse å crafter ved å benytte strategien «reducere hindrende krav», men dette kan ikke forklares ved hjelp av en reduksjon i jobbengasjement, til det er effektstørrelsen for liten ($b = -.01^*$, $p < .05$).

Resultatene er med på å danne et skille mellom konstruktiv og destruktiv crafting, et skille demonstrert i tidligere empiri (Demerouti et al., 2015; Tims et al., 2015), hvor «øke personlige ressurser» og «øke utfordrende krav» utgjør en den konstruktive formen, mens «reducere hindrende krav» vil være destruktivt både for individet og organisasjonen i henhold til oppgaveutførelse og arbeidsytelse.

Studien klarer derimot ikke å gi en fullgod forklaring på hvordan «reducere hindrende krav» påvirker oppgaveutførelse, dog virker arbeidsbelastning og utmattelse til å være de mistenkte faktorene. Det anbefales at fremtidig forskning ser på forklaringsmekanismer for «reducere hindrende krav», samt at de ser på forholdet mellom de ulike typene av krav, og hvilke forhold i personen og miljøet som avgjør hvordan krav tolkes.

Job-crafting virker til å kunne være en viktig faktor for organisasjoner å implementere, da rom for crafting vil kunne gi større arbeidsytelse og jobbengasjement, og med mer involverte og engasjerte ansatte, vil de gjerne være med på å forme egen arbeidsplass til det positive. En slik positiv vekstspiral vil være attraktivt for enhver organisasjon. Job-crafting er en måte å myndiggjøre den ansatte

6.0 Referanseliste

- 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. and E. Demerouti (2007). "The job demands-resources model: State of the art." *Journal of managerial psychology* 22(3): 309-328.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands- resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., 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. and M. P. Leiter (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research, Psychology Press.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, I., Geurts, S. A., & Demerouti, E. (2008). Recovery turns job demands into challenges: A diary study on work engagement and performance. *Unpublished Working paper. Erasmus Universtiy*.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *European Journal of*

Psychological Assessment.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*: Wiley Online Library.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400-423. doi:doi:10.1108/GM-01-2013-0005
- Bartone, P. T. (2006). "Resilience under military operational stress: can leaders influence hardiness?" *Military psychology* 18(S): S131.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied psychology*, 90(6), 1054.
- Behling, O. (1998). "Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job?" *The Academy of Management Executive* (1993-2005): 77-86.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual review of psychology*, 54(1), 579-616.
- Borman, W. C. and S. Motowidlo (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance." *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass: 71.

- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied psychology*, 75(6), 648.
- Cavanaugh, M. A., et al. (2000). "An empirical examination of self-reported work stress among US managers." *Journal of Applied psychology* 85(1): 65.
- Chen, J.-C., Silverthorne, C., & Hung, J.-Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & organization Development journal*, 27(4), 242-249.
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Christian, M. S., et al. (2011). "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance." *Personnel psychology* 64(1): 89-136.
- Cozby, P. C. (2007): *Methods in Behavioral Research with PowerWeb*. (9th ed.) Mountain View: Mayfield.
- 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.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of consulting psychology*, 24(4), 349.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal performance*. NY: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (1989). The dynamics of intrinsic motivation: A study of adolescents. *Research on motivation in education*, 3, 45-71.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E. and A. B. Bakker (2011). "The job demands-resources model: Challenges for future research." *SA Journal of Industrial Psychology* 37(2): 01-09.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 457.
- Dinges, D. F., Pack, F., Williams, K., Gillen, K. A., Powell, J. W., Ott, G. E., . . . Pack, A. I. (1997). Cumulative sleepiness, mood disturbance and psychomotor vigilance performance decrements during a week of sleep restricted to 4-5 hours per night. *Sleep: Journal of Sleep Research & Sleep Medicine*.
- Eid, J. and B. H. Johnsen (2006). *Operativ psykologi*, Fagbokforlaget.
- Forbes (2014), Ben Bernanke: The 2008 Financial Crisis Was Worse Than The Great Depression, <http://www.forbes.com/sites/timworstall/2014/08/27/ben-bernanke-the-2008-financial-crisis-was-worse-than-the-great-depression/#41c1abc577c0>. Hentet 20.09.16.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Green, A. S., Rafaeli, E., Bolger, N., Shrout, P. E., & Reis, H. T. (2006). Paper or plastic?

- Data equivalence in paper and electronic diaries. *Psychological methods*, 11(1), 87.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management journal*, 33(1), 64-86.
- Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of occupational health psychology*, 5(3), 347.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8, 102-117.
- Halbesleben, J. R. and M. R. Buckley (2004). "Burnout in organizational life." Journal of management 30(6): 859-879.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.
- Harrison, Y. and J. A. Horne (2000). "The impact of sleep deprivation on decision making: a review." Journal of experimental psychology: Applied 6(3): 236.
- 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.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress

and management in the workplace.

Hosie, P. and A. Nankervis (2016). "A multidimensional measure of managers' contextual and task performance." Personnel Review **45**(2): 419-447.

Hurtz, G. M. and J. J. Donovan (2000). "Personality and job performance: the Big Five revisited." Journal of Applied psychology **85**(6): 869.

IBM Corp. Released 2013. IBM SPSS Statistics for Macintosh, Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corp.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, *127*(3), 376.

Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." Academy of management journal **33**(4): 692-724.

Kristof- Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS'FIT AT WORK: A META- ANALYSIS OF PERSON–JOB, PERSON–ORGANIZATION, PERSON–GROUP, AND PERSON–SUPERVISOR FIT. *Personnel psychology*, *58*(2), 281-342.

Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit.

Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of management journal*, *18*(4), 824-845.

Leiter, M. P. and A. B. Bakker (2010). "Work engagement: introduction." Work engagement: A handbook of essential theory and research: 1-9.

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*,

48(5), 764-775.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.

Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performing spirals: A multilevel perspective. *Academy of management review*, 20(3), 645-678.

Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied psychology*, 69(2), 241.

Lu, C.-q., Wang, H.-j., Lu, J.-j., Du, D.-y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152.

Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36.

Motowidlo, S. J., Dunnette, M. D., & Carter, G. W. (1990). An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied psychology*, 75(6), 640.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.

Motowidlo, S. J. and J. R. Van Scotter (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance." *Journal of Applied psychology* 79(4): 475.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*.

Olsen, O. K. (2010). Are good leaders moral leaders? The relationship between effective military operational leadership and morals.

- Olsen, O. K. og R. Espevik (2009). *Alle mann til brasene – Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling*. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi. Bergen: Sjøkrigsskolen
- Organ, D. W. (1997). "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time." *Human performance* **10**(2): 85-97.
- Pallant, J. (2010). SPSS survival manual, 4th. *England: McGraw-Hill Education*.
- Parker, J. D., & Endler, N. S. (1996). Coping and defense: A historical overview.
- Ployhart, R. E., Wiechmann, D., Schmitt, N., Sacco, J. M., & Rogg, K. (2003). The cross-cultural equivalence of job performance ratings. *Human performance*, *16*(1), 49-79.
- 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.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(8), 1120-1141. doi:10.1002/job.1783
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of occupational health psychology*, *20*(4), 470.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, *40*(3), 879-891.
- Rasbash, J., Steele, F., Browne, W. J., Goldstein, H., & Charlton, C. (2015). A user's guide to MLwiN. *Centre for Multilevel Modelling, University of Bristol, UK*.
- Reason, J. (2005). Safety in the operating theatre—Part 2: Human error and organisational failure. *Quality and safety in health care*, *14*(1), 56-60.

- Reis, H. T., & Gable, S. L. (2000). Event-sampling and other methods for studying everyday experience. *Handbook of research methods in social and personality psychology*, 190-222.
- Rotundo, M. and P. R. Sackett (2002). "The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach." *Journal of Applied psychology* **87**(1): 66.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- Sayer, A. (2010). *Method in Social Science: Revised 2nd Edition*: Routledge.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.
- 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*, 25(3), 293-315.
- 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., Taris, T. W., Bakker, A. B., & Burke, R. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. *Research companion to working time and work addiction*, 193-217.
- Scherbaum, C. A., & Ferreter, J. M. (2009). Estimating statistical power and required sample sizes for organizational research using multilevel modeling. *Organizational Research Methods*, 12(2), 347-367.

- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies, 10*(4), 459-481.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology, 13*(1982), 290-312.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied psychology, 88*(3), 518.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research truth or urban legend? *Organizational Research Methods, 9*(2), 221-232.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin, 124*(2), 240.
- Statistisk sentralbyrå [SSB] (2015a) Opna konkurser. Hentet fra <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=Konkurs5&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=virksomheter-foretak-og-regnskap&KortNavnWeb=konkurs&StatVariant=&checked=true>
- Statistisk sentralbyrå [SSB] (2015b). Nøkkeltall for børsnoterte foretak. Hentet fra <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=NokkelBors&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=virksomheter-foretak-og-regnskap&KortNavnWeb=regnbors&StatVariant=&checked=true>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173-186.

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology, 18*(2), 230.
- Tims, M., B. Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of managerial psychology, 29*(5), 490-507.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(6), 914-928.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management, 1059601113492421*.
- Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. *The Journal of psychology, 149*(3), 277-302.
- Vroom, V. (1964). *Expectancy theory*: New York: John Wiley.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Job engagement in organizations: fad, fashion, or folderol? *Journal of Organizational Behavior, 141*-145.
- Williams, L. J., & Brown, B. K. (1994). Method variance in organizational behavior and human resources research: Effects on correlations, path coefficients, and hypothesis testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 57*(2), 185-209.
- Wright, T. A., Bonett, D. G., & Sweeney, D. A. (1993). Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study. *Journal of occupational and organizational psychology, 66*(4), 277-284.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review, 26*(2), 179-201.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement.

Journal of Vocational Behavior, 74(3), 235-244.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants.

Journal of occupational health psychology, 13(4), 345.

7.0 Appendiks

Appendiks A - Kadettene daglige oppgaveutførelse.

Kadettene daglige oppgaveutførelse ble målt med følgende 4 ledd.

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
På dagens vakt har jeg fullført forpliktelse som jeg har blitt tildelt på en tilstrekkelig måte	1	2	3	4	5
På vekten har jeg fullført forpliktelsene som er spesifisert i min jobbeskrivelse	1	2	3	4	5
I løpet av vekten har jeg gjort de oppgavene som er forventet av meg	1	2	3	4	5
I løpet av vekten har jeg innfridd de formelle kravene i jobben min	1	2	3	4	5

Appendiks B - Kadettene daglige job crafting.

Daglig job crafting ble målt med følgende ledd, hvor de tre første måler «øke perosnlige ressurser», de tre neste måler «øke utfordrende krav», mens de tre siste leddene måler «reduere hindrende krav».

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

Har jeg spurt om å få mer utfordrende arbeidsoppgaver	1	2	3	4	5
Har jeg bedt om flere ansvarsområder	1	2	3	4	5
Har jeg forsøkt å sikre at mitt arbeid skal være mindre intenst følelsesmessig	1	2	3	4	5
Har jeg prøvd å få det til slik at arbeidsoppgavene mine var mindre mentalt krevende	1	2	3	4	5
Har jeg prøvd å få det til slik at arbeidsoppgavene mine er mindre fysisk krevende	1	2	3	4	5

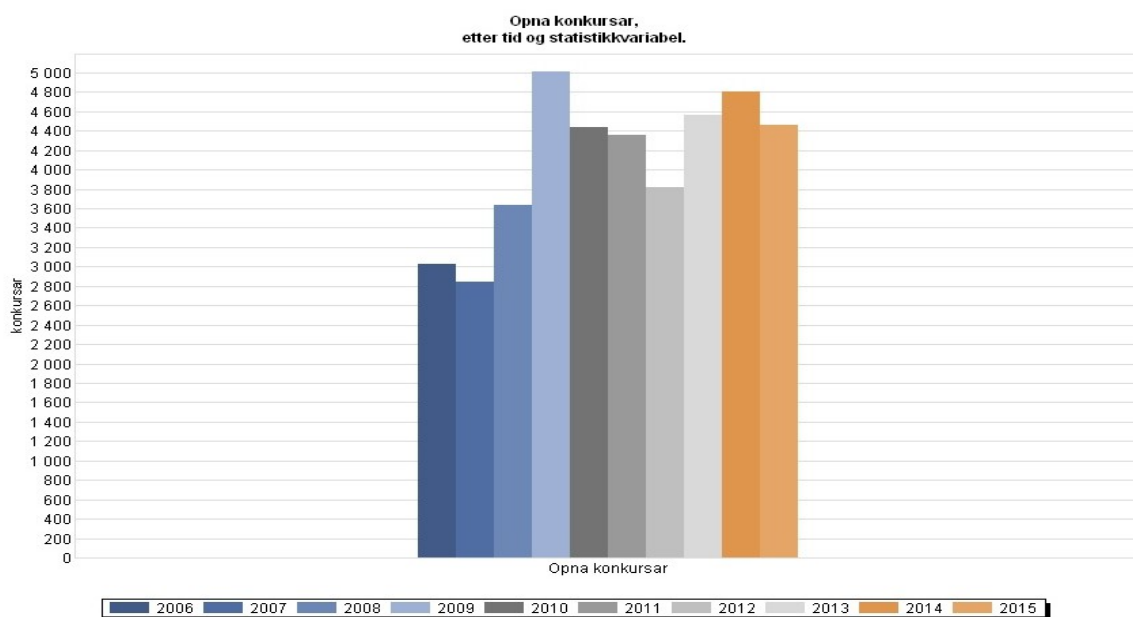
Appendiks C - Kadettenes daglige jobbengasjement.

Kadettenes daglige jobbengasjement ble målt med følgende 9 Ledd.

	Helt uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Helt enig
På dagens vakt har jeg vært full av energi	1	2	3	4	5
På dagens vakt har jeg følt meg sterk og energisk	1	2	3	4	5
På vekten har jeg vært entusiastisk til arbeidsoppgavene mine	1	2	3	4	5
På vekten har jeg blitt inspirert av jobben min	1	2	3	4	5
Da jeg stod opp i dag morges så jeg frem til å gå på vakt	1	2	3	4	5
På vekten følte jeg meg glad når jeg fordypet meg i arbeidet mitt	1	2	3	4	5
Jeg er stolt over jobben jeg har gjort på dagens vakt	1	2	3	4	5
På dagens vakt har jeg vært oppslukt av arbeidsoppgavene mine	1	2	3	4	5

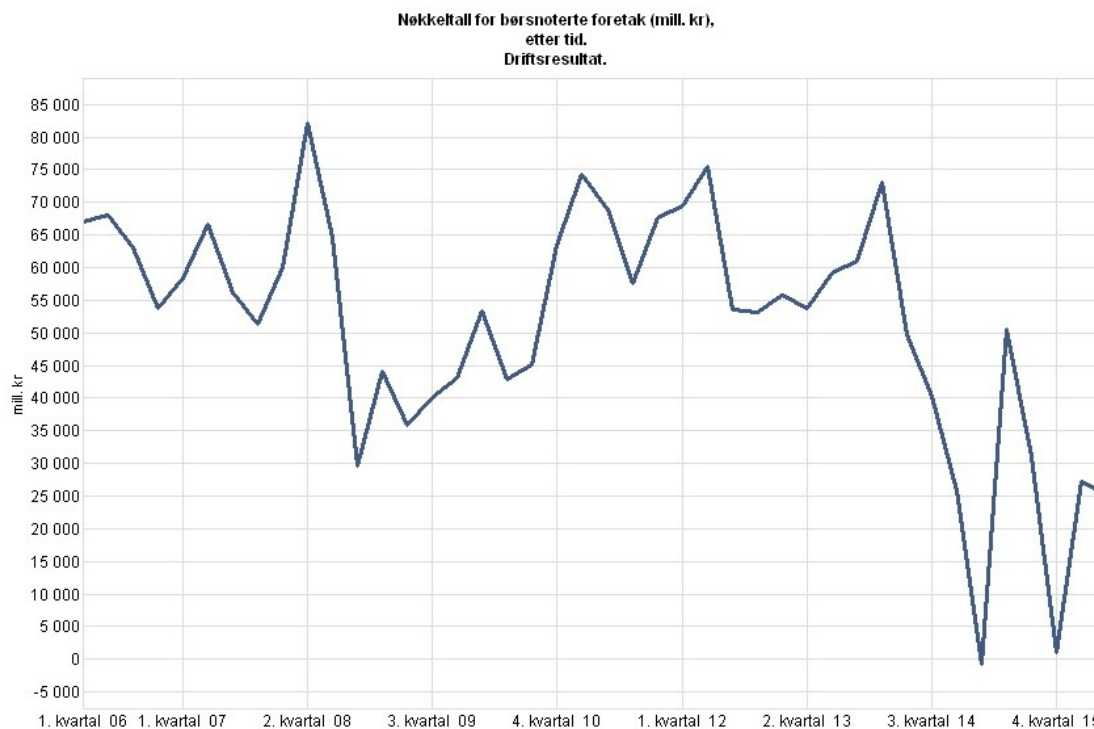
I løpet av vekten har jeg vært fullstendig revet med av arbeidet mitt	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Appendiks D – Opna konkurser.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Appendiks E – Nøkkeltall for børsnoterte foretak, driftsresultat.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Appendiks F – Nøkkeltall for børsnoterte foretak, driftsinntekter.