

En analyse av job crafting basert på kvalitative
intervju i en norsk kunnskapsintensiv
virksomhet

Silje Jensen Fedog



Master i arbeids- og organisasjonspsykologi

Psykologisk institutt
UNIVERSITETET I OSLO

Desember, 2015

Forord

Takk rettes til min veileder Roald A. Bjørklund for alle verdifulle innspill i arbeidet med masteroppgaven. Roald har hjulpet meg med inspirasjon til valg av tema og gitt meg gode konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil jeg takke Tone Drivdal Stensheim, Silje Korshavn Grønstad, Ida Bruheim Jensen og Tristan Haptops for hjelp med datainnsamlingen. Datainnsamlingen ble gjennomført av prosjektgruppen våren 2014 som en del av praksisfaget arbeids- og organisasjonspsykologisk prosjekt, som jeg selv var en del av. Totalt 30 ansatte fra en kunnskapsintensiv organisasjon i universitetssektoren ble intervjuet om deres opplevelse av arbeidsmiljøet. Denne masteroppgaven baserer seg på en reanalyse av dette datamaterialet. En takk rettes videre til informantene som tok tid ut av sin arbeidshverdag for å la seg bli intervjuet.

Avslutningsvis vil jeg rette en stor takk til mine venner og min nærmeste familie for oppmuntrende ord og uvurderlige støtte. Til min samboer Tom Raak Dahl, takk for din uendelige tålmodighet og for alt du har gjort for å støtte meg dette året. Til min sønn Kasper, takk for at du er en liten gledesspreder som har gjort det veldig enkelt å ha et liv utenom masteroppgaven.

Oslo, 2015

Silje Jensen Fedog

Sammendrag

Job crafting handler om endringer ansatte på eget initiativ foretar i deres jobbressurser og jobbkrav for å bedre tilpasse jobben egne behov, preferanser og personlige (arbeids) mål. Hensikten med denne studien er å evaluere modellen job crafting empirisk og i lys av norske arbeidsforhold. Job crafting ble konseptualisert innenfor rammeverket til jobbkrav-ressurs-modellen (JD-R-modellen). Denne studien baserer seg på en reanalyse av intervjudata fra 30 ansatte i en norsk kunnskapsintensiv virksomhet. Deltakerne fikk åpne SWOT-baserte spørsmål om arbeidsmiljøet. Det ble foretatt to deduktive analyser av intervjuutsagnene for å analysere job crafting. I den første analysen ble utsagnene kodet på fire dimensjoner av job crafting; (1) øke strukturelle jobbressurser, (2) øke sosiale jobbressurser, (3) redusere hindrende jobbkrav og (4) øke utfordrende jobbkrav. Totalt kunne 7% av utsagnene knyttes til innholdet i job crafting dimensjonene. Av disse kunne flest utsagn knyttes til å øke jobbressurser, dernest redusere hindrende jobbkrav. Få utsagn kunne knyttes til å øke utfordrende jobbkrav. Videre representerte job crafting relaterte utsagn i de fleste tilfeller styrker og muligheter ved arbeidsmiljøet, noe som gir indikasjoner på at job crafting aktiviteter i hovedsak vurderes som noe positivt. I den andre deduktive analysen ble temaene i en 21-punkts job crafting skala kodet på intervjuutsagnene. Denne analysen viste at temaene i job crafting skala ikke evnet å fange opp alle utsagn som kunne knyttes til job crafting. Job crafting relaterte utsagn som ikke kunne knyttes til tema i skalaen handlet oftest om det emosjonelle aspektet ved sosial støtte. Denne studien bidrar til forskningen på job crafting ved å (1) vise at job crafting aktiviteter forekommer i en norsk kunnskapsintensiv virksomhet, og (2) ved å vise at job crafting skala sannsynligvis mangler en sentral komponent (emosjonell støtte). På bakgrunn av sistnevnte anbefales mer forskning på innholdet i job crafting skala.

Nøkkelord: Job crafting, job crafting skala, deduktiv analyse, arbeidsmiljø, jobbkrav-ressurs-modellen.

Abstract

Job crafting is about the self-initiated changes that employees make in their own job demands and job resources to better align their jobs with their own needs, preferences and personal (work) goals. The purpose of this study is to evaluate job crafting empirically and in the light of Norwegian working conditions. Job crafting was conceptualized within the framework of the Job Demands-Resources model. This study is based on a re-analysis of interviews from a sample of 30 employees from a Norwegian knowledge-intensive organization. The participants received open-ended SWOT-based questions about their work environment. Two deductive analyses of the interview statements were conducted to analyze job crafting. In the first analysis the interview statements were coded on four dimensions of job crafting; (1) increasing structural job resources, (2) decreasing hindering job demands, (3) increasing social job resources, and (4) increasing challenging job demands. This analysis revealed that 7 % of the overall statements could be categorized on the four job crafting dimensions. Most of these statements could be categorized on increasing social and structural job resources, followed by decreasing hindering demands. Few statements could be categorized on increasing challenging demands. Furthermore, the statements related to job crafting could in most cases be categorized as strengths and opportunities, thus it is likely that job crafting activities primarily are viewed as something positive. In the second deductive analysis the 21 items in a job crafting scale were coded on the interview statements. This analysis revealed that the items in the scale did not manage to capture all the statements that could be categorized on the job crafting dimensions, and that most of these statements were related to the emotional aspect of social support. This study contributes to the research on job crafting by (1) demonstrating that job crafting activities occur in a Norwegian knowledge-intensive organization, and (2) by revealing that it is probable that the job crafting scale is missing a central component (emotional support). Based on the latter, further research on the components in the job crafting scale is of recommendation.

Key words: Job crafting, job crafting scale, deductive analyses, work environment, Job Demands-Resources model

Innholdsfortegnelse

Introduksjon	1
Job crafting.....	2
Den aktuelle studien.....	6
Metode	9
Utvalg og organisasjon.....	9
Datainnsamling.....	10
Analyser.....	11
Fagetiske hensyn.....	13
Resultat	13
Diskusjon	18
Job crafting belyst med deduktiv metode.....	18
Hvordan crafter ansatte jobben?.....	20
Job crafting fordelt på SWOT-kategoriene.....	24
Job crafting skala belyst med deduktiv metode.....	25
Begrensninger.....	27
Praktiske implikasjoner og forslag til fremtidige studier.....	28
Konklusjon	30
Referanser	31
Vedlegg A	38
Vedlegg B	39

Introduksjon

I de senere år har man sett en stadig voksende trend mot positiv psykologi og helsefremmende arbeidsplasser innenfor forskningen på arbeidsmiljø, stress og helse. Særlig har det vært mye forskning på hvilke faktorer som bidrar til ansattes jobbengasjement og velvære (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Herunder er det funnet at ansatte som har tilstrekkelig med ressurser og utfordrende arbeidsoppgaver er mer engasjerte og har bedre helse, enn ansatte som opplever vedvarende høye jobbkraav og mangel på ressurser (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007).

En rekke forhold utfordrer imidlertid organisasjoners evne til å til enhver tid ha oversikt over hvilke behov hver enkelt ansatt har. Teknologiske fremskritt har bidratt til at flere arbeidsoppgaver nå er automatisert, og at arbeidet i mindre grad enn tidligere er bundet til ett fysisk sted (Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998). I de fleste kunnskapsintensive virksomheter er det i tillegg en økende tendens til at ansatte styrer egne prosjekter og team (Bolman & Deal, 2008). Videre er en sentral karakteristikk ved mange av dagens organisasjoner at myndigheten til å ta beslutninger er flyttet fra øvre hold til lavere nivåer i organisasjonene, noe som bidrar til at ansatte får økt ansvar og mer autonomi (Greenberg, 2011). Den enkelte arbeidstakers arbeidsmiljø består derfor av unike arbeidsforhold som organisasjonen ikke nødvendigvis har oversikt over (Demerouti & Bakker, 2014).

Det har i lys av dette oppstått en forskningsmessig interesse for modellen job crafting¹ (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims & Bakker, 2010). Prinsippet med job crafting er at ansatte selv tar initiativ til å endre aspekter ved arbeidet slik at disse er bedre tilpasset deres individuelle behov og preferanser. Job crafting kan ses på som en spesifikk form for proaktiv atferd hvor ansatte endrer nivået av jobbressurser og jobbkraav slik at jobben deres oppleves som mer meningsfull, engasjerende og tilfredsstillende (Tims & Bakker, 2010). Organisasjoner kan oppfordre ansatte til å craafte aspekter ved jobben sin, men det sentrale trekket ved job crafting er at det er handlinger ansatte selv foretar på eget initiativ, ofte uten at ledelsen eller organisasjonen er involvert.

Tidligere forskning har vist at job crafting kan relateres til en rekke positive utfall som tilhørighet til organisasjonen og jobbtfredshet (Githulescu, 2006), jobbengasjement (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012; Tims, Bakker & Derks, 2013) og produktivitet (Bakker, Tims, & Derks, 2012; Tims, Bakker, Derks, Van Rhenen, 2013).

¹ Job crafting kan forståes på norsk som "å forme jobben" eller "jobbutvikling". Disse oversettelsene er imidlertid ikke optimale, derfor benytter denne oppgaven det engelske begrepet.

På bakgrunn av de positive effektene job crafting kan ha og det forhold at job crafting er et relativt nytt konsept gjør at det er av interesse å undersøke hvorvidt job crafting er noe som forekommer i norske virksomheter. Denne studien har som hensikt å bidra til forskningen på job crafting ved å analysere modellen i lys av kvalitative intervjuer om ansattes arbeidsmiljø. Intervjuene er foretatt i en norsk kunnskapsintensiv virksomhet. Dermed kan denne studien bidra med innsikt i hvorvidt job crafting aktiviteter er tilstede i en norsk organisasjon og om disse aktivitetene er rettet mot arbeidsmiljøet som omgir den ansatte.

Job crafting

Modellens opprinnelse. Job crafting har sitt utspring fra jobb-redesign tradisjonen. En av grunnantakelsene i jobb-redesign litteraturen er at stimulerende jobber fostrer motiverende psykologiske tilstander som igjen bidrar til gunstige utfall for organisasjonen som for eksempel økt produktivitet (Fried, Grant, Levi, Hadani, & Slowik, 2007). En vesentlig forskjell mellom job crafting og den tradisjonelle jobb-redesign tankegangen er at i job crafting er endringene i jobbkaraktistikker initiert av den ansatte selv, framfor å bli pålagt ovenfra (top-down). Job crafting kan dermed forståes som jobb-redesign på et individuelt nivå (bottoms-up) (Tims & Bakker, 2010). Videre antar man innenfor job crafting perspektivet at det er ansatte selv som skaper muligheten for å bli motivert, mens jobb-redesign perspektivet forutsetter at den ansattes responser kommer av hvor motiverende jobben i seg selv er. I jobb-redesign perspektivet er det lederne som fungerer som job crafters, men i job crafting perspektivet er det de ansatte selv som spiller den aktive rollen. Framfor å tenke at ansatte som er tilfreds med jobben sin vil ta på seg flere arbeidsoppgaver, antar job crafting perspektivet at den ansatte vil tilpasse arbeidsoppgavene slik at de selv skaper arbeidsforhold hvor de er mer tilfreds (Lyons, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Job crafting ble først definert som et begrep av Wrzesniewski og Dutton i 2001. Ideen bak job crafting er likevel eldre. Allerede i 1987 foreslo Kulik, Oldham og Hackman at ansatte selv kunne ta initiativ til å redesigne jobben sin, både med og uten involvering fra ledelsen. Denne definisjonen er i tråd med definisjonen til Wrzesniewski og Dutton (se også Oldham & Hackman, 2010). Forfatterne definerer job crafting som de fysiske og kognitive endringene individer gjør i relasjon til deres oppgaver og relasjonelle grenser/begrensninger ved jobben (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179). Job crafting er i følge forfatterne handlinger ansatte foretar på eget initiativ, og ofte uten at overordnede eller kollegaer er involvert eller ser endringene den ansatte gjør. Videre handler job crafting om at ansatte

endrer komponenter i arbeidet til å etterstrebe egne motiver, lidenskaper og preferanser (Wrzesniewski & Dutton, 2001). I følge Wrzesniewski og Dutton (2001) kan job crafting ta tre former. For det første kan ansatte endre aspekter ved jobben som er relatert til arbeidsoppgaver, for eksempel mengden arbeidsoppgaver man har og innholdet i disse oppgavene. For det andre kan ansatte endre aspekter ved jobben som påvirker hvilke relasjoner man har på jobb, slik som hvor mye kontakt man har med kollegaer og kunder, og hvor nære disse relasjonene er. Tanken er at man med disse selv-initierte endringene vil skape et arbeidsmiljø som er mer i tråd med ansattes egne karakteristikk. Den tredje formen for job crafting går ut på at ansatte kan endre hvordan de oppfatter ulike aspekter ved jobben (kognitiv crafting). Et eksempel på kognitiv crafting kan være å endre oppfattelsen man har av at en arbeidsoppgave er kjedelig, til å oppfatte den samme arbeidsoppgaven som viktig. Oppgaven har ikke endret seg, men den ansatte vurderer oppgaven mer positivt. I følge Wrzesniewski og Dutton (2001) kan denne handlingen øke hvor meningsfull jobben oppleves og hvorvidt man identifiserer seg med jobben. Videre foreslår forfatterne at behovet for kontroll over jobben, et positivt selvbilde og sosial kontakt med andre motiverer til job crafting.

I følge forfatterne handler ikke job crafting om å redesigne jobben som helhet, men heller om å endre eller forme visse aspekter av jobben innenfor den definerte jobbeskrivelsen (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Et eksempel på job crafting kan være at man ber om mer autonomi, noe som kan føre til at man føler mer ansvar for egne resultater, og som en konsekvens av dette kan man bli mer motivert til å investere økt innsats i arbeidsoppgaver (Parker & Ohly, 2008). Job crafting kan også være små endringer man foretar for å oppnå (kortsiktige) arbeidsmål. For eksempel at man ber om hjelp eller delegerer vekk oppgaver som står i veien for at man oppnår tidsfrister (Tims, Bakker & Derks, 2012). Mennesker i samme stilling kan crafte jobben ulikt. Hvorvidt job crafting er "bra" eller "dårlig" for organisasjonen avhenger av situasjonen. Job crafters kan engasjere seg i praksiser som både er fordelaktige og ufordelaktige for organisasjon. I hvilke grad job crafting bidrar til produktivitet avhenger av hvilke typer endringer den ansatte foretar, og hvilke effekt selve craftingen har for den ansattes motivasjon og produktivitet (Bakker et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Det viktigste aspektet ved job crafting er at ansatte endrer arbeidsoppgaver eller andre jobbkarakteristikker på *eget* initiativ. Dette skiller job crafting fra andre bottoms-up tilnærminger til jobb-redesign slik som idiosynkratiske avtaler (i-deals) hvor ansatte

forhandler arbeidsforholdene sammen med deres arbeidsgiver (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer & Weigl, 2010) eller ansattes deltakelse i jobb-redesign (Nadin, Waterson & Parker, 2001).

Job crafting operasjonalisert innenfor rammeverket til JD-R modellen.

Wrzesniewski og Dutton (2001) definerer job crafting som noe ansatte gjør på daglig basis. De fleste empiriske konseptualiseringer og operasjonaliseringer fanger derimot ikke opp dette aspektet. Lyons (2008) fant for eksempel at ansatte gjennomsnittlig rapporterte 1.49 job crafting episoder i løpet av det foregående året. Dette er langt fra daglig. For å klare å fange opp de daglige endringene ansatte kan gjøre i deres jobbkarakteristikk har noen forskere (Petrou et al, 2012; Tims & Bakker, 2010) definert job crafting innenfor det teoretiske rammeverket til jobbkrav-ressurs-modellen (JD-R-modellen) (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). I følge JD-R-modellen kan alle arbeidsmiljøkarakteristikk deles inn enten jobbkrav eller jobbressurser. Jobbkrav referer til alle aspekter ved jobben som krever en vedvarende fysisk og/eller psykologisk innsats eller ferdighet, og er således forbundet med en viss fysisk og/eller psykisk kostnad (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Eksempler på jobbkrav kan være stor arbeidsmengde eller jobbrelasjoner som er emosjonelt krevende. Jobbressurser referer til de aspekter ved arbeidet som enten er funksjonelle for å nå (a) arbeidsmål, (b) redusere jobbkrav og de relaterte fysiske og psykiske kostnadene, eller (c) stimulere til personlig vekst, læring og utvikling. Eksempel på jobbressurser kan være autonomi, sosial støtte og feedback (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Ved å definere job crafting ut i fra dette rammeverket blir job crafting forstått som endringer ansatte kan utøve for å balansere jobbressurser og jobbkrav i henhold til deres egne evner og behov (Petrou et al., 2012; Tims et al., 2012).

Videre antas det i modellen at jobbkrav og –ressurser kan lede til to separate prosesser, henholdsvis en helsesvekkende prosess og en motivasjonsprosess (Bakker & Demerouti, 2007). I den helsesvekkende prosessen kan jobbkrav føre til utbrenthet og andre helseproblemer ved at vedvarende høye krav gjør at ansatte blir tappet for fysiske og psykiske ressurser. Motsatt kan jobbressurser, som for eksempel feedback og autonomi, bidra til økt motivasjon. Tidligere forskning har ikke bare funnet at jobbressurser stimulerer til personlig vekst og øker ansattes jobbengasjement (Schaufeli & Bakker, 2004), men også at de kan fungere som en ”buffer” når kravene er høye (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Således kan de endringene ansatte foretar i deres jobbkarakteristikk, gjennom å crafte jobben, trolig ha en effekt på den helsesvekkende og motiverende prosessen.

Petrou og kollegaer (2012) identifiserte tre uavhengige dimensjoner av job crafting basert på JD-R-modellen. I henhold til forfatterne kan ansatte crafte jobben ved å (1) søke ressurser, (2) søke utfordringer, og (3) redusere hindrende krav. Det å søke jobbressurser (eksempelvis be om feedback, øke graden av autonomi eller be om råd fra kollegaer eller leder) kan være en måte å mestre arbeidskrav på, oppnå mål eller fullføre arbeidsoppgaver. Det å søke utfordrende jobbkrav kan for eksempel være å søke nye utfordrende arbeidsoppgaver eller be om mer ansvar når man har fullført de arbeidsoppgavene man skal. Csikszentmihalyi og Nakamura (1989) påstår at når ansatte engasjerer seg i aktiviteter som gir muligheter for utvikling, søker de utfordringer for å opprettholde motivasjon og unngå kjedsomhet. Dette harmonerer med påstanden om at arbeidstakere med såkalt aktive jobber (karakterisert av høye krav og høy grad av kontroll) trolig vil søke utfordrende situasjoner som fremmer mestring (Karasek & Theorell, 1990).

Å redusere arbeidskrav kan være rettet mot å minimere det emosjonelle, mentale eller fysiske krevende aspektet ved arbeidet, som å redusere høy arbeidsmengde eller sørge for at jobben ikke går på bekostning av privatlivet. Fra et organisatorisk perspektiv, kan det å redusere jobbkrav være en helsefremmende mestringsstrategi når arbeidskravene er store. Det å redusere arbeidskrav har ikke blitt systematisk studert som organisatorisk atferd. Likevel finner vi i litteraturen at det å unngå oppgaver (task avoidance) har blitt beskrevet som en type mestringsstrategi (Parker & Endler, 1996), mens treigt eller slurvete arbeid og dårlig oppmøte har blitt beskrevet som kontraproduktiv atferd (Gruys, 1999). Videre kan prokastinering være en såkalt "aktiv atferd" med positive utfall (Chu & Choi, 2005). Dermed kan det å redusere arbeidskrav fungere som en instrumentell strategi for å unngå svekket helse, men samtidig også ha ugunstig effekt for (spesifikke aspekter) av ens jobbprestasjoner (Demerouti & Bakker, 2014 s. 422).

Job crafting skala. Tims og kollegaer (2012) utviklet og validerte en skala for å måle job crafting atferd i tre separate studier som ble utført i Nederland (N=1,181). Job crafting ble operasjonalisert etter JD-R-modellen og definert som endringer ansatte selv tok initiativ til i deres egne jobbkrav og jobbressurser for å oppnå eller optimalisere deres personlige (arbeids) mål (Tims et al., 2012). Verken Petrou et al., (2012) og Tims et al. (2012) inkluderer det kognitive aspektet ved job crafting i sin konseptualisering. Argumentet for dette er i følge forfatterne at kognitiv crafting er en passiv variant av job crafting, og forfatterne ønsket å studere hva ansatte faktisk gjør for å endre jobbressurser og jobbkrav i det daglige. Tims et al., (2012) undersøkte i tråd med Petrou et al., (2012) tre dimensjoner av job crafting, de fant

derimot at job crafting kunne deles i fire uavhengige dimensjoner herunder; øke sosiale jobbressurser, øke strukturelle jobbressurser, øke utfordrende jobbkraav og redusere hindrende jobbkraav. Dimensjonene kunne måles pålitelig med en 21 punkts-skala.

Forløpere til job crafting. Job crafting har blitt beskrevet som en spesifikk form for proaktiv atferd (Tims et al., 2012). Det er derfor ikke overaskende at forskning har funnet at proaktiv personlighet kan knyttes til job crafting atferd (Bakker et al., 2012). Proaktive ansatte er mer disponert enn andre til å identifiserer muligheter og aktivt gå inn for meningsfulle endringer i omgivelsene (Crant, 1995), derfor er proaktive ansatte sannsynligvis også mer tilbøyelige enn andre til å crafte jobben (Bakker et al., 2012).

Wrzesniewski og Dutton (2001) foreslo at for å kunne crafte jobben sin, må man se at man har muligheten til det. Det å oppfatte muligheten man har til å crafte jobben er i følge forfatterne nært knyttet til den friheten ansatte har til å bestemme over arbeidsoppgaver og innholdet i jobben. Flere studier har siden funnet at både autonomi og frihet til å ta egne beslutninger stimulerer til job crafting atferd (for eksempel Leana, Appelbaum, & Shevchuck, 2009; Lyons, 2008). Videre viser forskning at både krevende og utfordrende jobber kan relateres til job crafting (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010). Det samme kan komplekse arbeidsoppgaver (Ghitulescu, 2007). Det gir indikasjoner på at krevende aspekter ved jobben kan stimulere til job crafting.

Den aktuelle studien

Formålet med denne studien er å vurdere modellen job crafting empirisk og i lys av norske arbeidsforhold. Forfatter har ikke lyktes med å finne noen norske empiriske studier av job crafting. Dermed er det av interesse å undersøke om job crafting er noe som forekommer i norske virksomheter. Job crafting har tidligere blitt studert teoretisk (for eksempel Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg et al., 2008), i form av kvalitative intervjuer (for eksempel Lyons, 2008; Berg, Grant, & Johnson, 2010) eller i form av kvantitative spørreskjema og dagbokstudier (for eksempel Bakker et al., 2012; Petrou et al., 2012; Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013, Tims, Bakker & Derks, 2013, 2015).

En annen måte å studere job crafting på er ved å benytte en mer generell innfallsvinkel. Dette gjøres ved å analysere ansattes refleksjoner omkring sitt generelle arbeidsmiljø, generert av åpne SWOT-baserte intervjuer, for så og undersøke forekomsten av refleksjoner (utsagn) som omhandler job crafting. SWOT står for de engelske ordene *strengths, weaknesses, opportunities* og *threats*. Ved å strukturere intervjuene i et SWOT-

format får man deltakernes egen oppfatning om styrker og svakheter som eksisterer i dag, samt muligheter og trusler mot forbedring i fremtiden. Intensjonen er at man dermed får belyst det tema man ønsker å undersøke bredt, uten å legge føringer for samtalen, slik et tradisjonelt spørreskjema gjør (Hoff, 2009 a). På psykologisk institutt ved Universitetet i Oslo har bruk av kvalitative intervju med SWOT-format blitt utviklet de siste årene. Når intervjuer i SWOT-format kategoriseres på allerede etablerte modeller kalles dette for modelldrevne SWOT (M-SWOT) (Hoff, 2009 b). Hovedtanken bak M-SWOT er å kartlegge (for eksempel) en organisasjons arbeidsmiljø ut i fra ansattes refleksjoner på åpne spørsmål, for så å kode refleksjonene på allerede etablerte og forskningsbaserte modeller. I dette tilfelle modellen job crafting. Et slikt metodisk rammeverk gir mulighet for å vurdere gyldigheten til job crafting empirisk uten å benytte et spørreskjema spesifikt utarbeidet for å måle modellen. Dersom man tester job crafting ved å benytte spørreskjema utviklet på bakgrunn av modellen er det større sannsynlighet for at modellen verifiseres. Ved å benytte denne metoden får man undersøkt hvorvidt job crafting oppstår som et tema når ansatte får reflekterer fritt på åpne spørsmål om arbeidsmiljøet. Og således får man på en induktiv måte undersøkt hvorvidt job crafting aktiviteter er tilstede i en norsk kunnskapsintensiv virksomhet, og dermed underbygd modellens validitet.

Operasjonalisering. Denne studien hadde som hensikt å undersøke hvorvidt job crafting inngår som et tema når ansatte får åpne spørsmål om arbeidsmiljøet. Job crafting ble derfor operasjonalisert innenfor rammeverket til JD-R-modellen. Studien baserer seg i så måte på JD-R perspektivet og antar at alle karakteristikker i arbeidsmiljøet kan deles inn i enten jobbkrav eller jobbressurser. Det antas derfor at de tema ansatte tar opp når de blir bedt om å snakke om arbeidsmiljøet kan knyttes til enten jobbkrav eller jobbressurser. Denne studien ønsker å undersøke hvorvidt ansatte snakker om *eget initiativ* til å endre deres jobbkrav og –ressurser når de får åpne spørsmål om arbeidsmiljøet. Tims og kollegaers (2012) konseptualisering av job crafting blir derfor benyttet, og job crafting defineres som endringer ansatte på eget initiativ foretar i deres jobbressurser og jobbkrav for å bedre tilpasse jobben egne behov, preferanser og (arbeids) mål

Problemstillinger. Den norske arbeidsmiljøloven baserer seg i stor utstrekning på jobbdesign perspektivet. Det er i henhold til loven organisasjonens ansvar og blant annet sørge for et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon (AML § 1-1). Det er dermed mulig at det er mindre naturlig for ansatte i norske virksomheter å snakke om eget bidrag til søke flere ressurser og utfordringer, samt

redusere hindrende arbeidskrav, fordi det oppleves som organisasjonens ansvar. På en annen side krever kunnskapsintensive organisasjoner proaktive ansatte som evner å omstille seg endringer, arbeider selvstendig og som innehar ansvar for egne resultater (Alvesson, 2000). Samtidig som moderne organisasjoner preges av en flat struktur hvor lederne ikke nødvendigvis har oversikt over hvilke ressurser og utfordringer ansatte til enhver tid har behov for (Greenberg, 2011). Det er derfor av interesse å undersøke hvorvidt ansatte vil snakke om at de tar initiativ til job crafting når de får åpne spørsmål om arbeidsmiljøet.

Problemstilling 1 a): Inngår job crafting som et tema når ansatte blir bedt om å svare på åpne spørsmål omkring arbeidsmiljøet?

Empiriske studier har vist at det kan være andre prosesser involvert når ansatte reduserer hindrende jobbkrav, i forhold til å søke flere utfordringer og flere jobbressurser. Bakker og kollegaer (2012) fant at både det å øke utfordrende jobbkrav og det å øke jobbressurser kunne relateres til økt jobbengasjement og velvære (well-being), mens det å redusere arbeidskrav hadde enten en negativ relasjon, eller ingen relasjon overhodet med ansattes jobbengasjement og velvære (for eksempel Tims et al, 2012; Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013, Tims, Bakker & Derks, 2013). Forskning viser dermed at job crafting dimensjonen redusere hindrende arbeidskrav sannsynligvis er ulik de andre dimensjonene, og at å redusere arbeidskrav ikke nødvendigvis har positive utfall for organisasjonen (Tims, Bakker & Derks, 2015). Derfor er det av interesse å undersøke i hvilken utstrekning de fire dimensjonene inngår som et tema når ansatte får åpne spørsmål om arbeidsmiljøet.

Problemstilling 1 b): I hvilken grad inngår ansattes egne initiativ til å (1) øke strukturelle jobbressurser, (2) redusere hindrende jobbkrav, (3) øke sosiale jobbressurser, og (4) øke utfordrende jobbkrav som tema når ansatte får åpne spørsmål om arbeidsmiljøet?

SWOT-formatet gjør det mulig å skille mellom hva ansatte selv opplever som styrker, svakheter, muligheter og trusler ved arbeidsmiljøet. Ved å analysere utsagn som omhandler job crafting i henhold til SWOT kategoriene, kan man dermed undersøke hvorvidt job crafting dimensjonene oppleves positivt eller negativt. Det forhold at eget initiativ til å øke ressurser og utfordringer kan bidra til økt jobbengasjement og velvære gjør det rimelig å anta at job

crafting dimensjonene øke sosiale og strukturelle jobbressurser, samt øke utfordringer vil oppleves som styrker og muligheter. Videre forventes det at det å redusere hindrende jobbkraav vil variere mer innenfor SWOT-kategoriene. Å redusere hindrende krav kan både være positivt fordi man ved å redusere krav kan unngå svekket helse, og samtidig negativt ved at man for eksempel ikke får utført de arbeidsoppgavene man skal (Demerouti & Bakker, 2014).

Problemstilling 2: Hvordan fordeler de fire dimensjonene av job crafting seg på SWOT-kategoriene?

Tims og kollegaers (2012) fire dimensjoner av job crafting kan måles pålitelig med en 21-punkts skala. Skalaen har blitt anvendt i en rekke kvantitative studier siden den ble utviklet i 2012 (for eksempel Bakker et al., 2012; Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013, Tims, Bakker & Derks, 2013, 2015). Job crafting skala har imidlertid blitt kritisert for å inneholde items med en for komplisert setningsoppbygging og tvetydig innhold (se for eksempel Nielsen & Abildgaard, 2012). Dermed er det av interesse å undersøke hvorvidt items i skalaen inngår som et tema når ansatte får åpne spørsmål om arbeidsmiljøet. Ved å kategorisere utsagn fra intervjuene både mer generelt på de fire dimensjonene av job crafting og mer spesifikt på de 21 temaene i job crafting skala er det mulig å undersøke hvorvidt det eksisterer utsagn som handler om at ansatte crafter jobben, men som ikke kan knyttes til temaene i skalaen. Slik får man belyst hvorvidt job crafting skala evner å fange opp alle aspekter som kan knyttes til modellen.

Problemstilling 3: Vil de 21 temaene i job crafting skala inngå i de frie fortellingene til ansatte når de blir bedt om å svare på åpne spørsmål om arbeidsmiljøet?

Metode

Utvalg og organisasjon

Denne studien baserer seg på semi-strukturerte intervju utført på ansatte i en norsk statlig kunnskapsintensiv virksomhet i universitets- og høyskolesektoren. Intervjudata ble samlet inn våren 2014. Datainnsamlingen ble utført som en del av praksisfaget i arbeids- og organisasjonspsykologisk prosjekt ved psykologisk institutt, Universitetet i Oslo (UiO). Hensikten med datainnsamlingen var å kartlegge arbeidsmiljøet i organisasjonen.

Deltakerne ble etter ønske fra ledelsen i organisasjonen tilfeldig utvalgt fra en preselektert liste på 81 ansatte. Ansatte på den preselekterte listen måtte oppfylle tre inklusjonskriterier. Inklusjonskriteriene var at deltakerne (i) hadde vært en del av organisasjonens nylige flytteprosess, (ii) at de tre gruppene av ansatte var representert (fast vitenskapelige, midlertidig vitenskapelige og administrativt ansatte), og (iii) at deltakerne representerte alle de tre etasjene i bygningen hvor de ansatte i organisasjonen holder til. Av de 81 ansatte ble 49 deltakere tilfeldig trukket ut. Det endelige utvalget bestod av 30 ansatte som hadde anledning og lyst til å delta. Dette representerte 37% av alle ansatte som oppfylte inklusjonskriteriene. Utvalget bestod av 19 kvinner og 11 menn. Alle de tre ulike typene ansatte ble representert, med en hovedvekt på fast vitenskapelig ansatte (46%) og administrativt ansatte (36%)

Datainnsamling

Studiens datamateriale ble samlet inn ved å benytte semi-strukturerte intervjuer basert på SWOT-formatet. SWOT står for styrker, svakheter, muligheter og trusler, og benyttes som utgangspunkt i fire åpne spørsmål om det tema man ønsker refleksjoner omkring. I denne aktuelle studien var formålet å få de ansatte til å reflektere over arbeidsmiljøet sitt.

Spørsmålene ble dermed som følger:

- 1. Kan du fortell om det i dag som fungerer godt ved arbeidsmiljøet?*
- 2. Kan du fortell om det i dag som ikke fungerer godt ved arbeidsmiljøet?*
- 3. Kan du fortell om det du ser som muligheter for å forberede arbeidsmiljøet?*
- 4. Kan du fortelle om det du ser som trusler eller hindringer mot at arbeidsmiljøet blir bedre?*

Oppfølgingsspørsmål ble stilt der dette falt naturlig. Spørsmålene skulle være av en ikke-ledene karakter, men heller ta tak i noe deltakeren selv hadde tatt opp. Deltakeren ble da bedt om å utdype eller fortelle mer.

Prosedyre. Intervjuene ble gjennomført av en prosjektgruppe bestående av fem masterstudenter i arbeids- og organisasjonspsykologi ved psykologisk institutt. I forkant av intervjuene hadde samtlige intervjuere deltatt på kurs i intervjuteknikk på psykologisk institutt med innføring i PEACE modellen. PEACE er en kognitiv intervjuprosedyre (Milne & Bull, 1999) og brukes som en mal for å planlegge og gjennomføre intervjuer (Clarke & Milne,

2001). PEACE står for *Planning and Preperation, Engage, Account, Closure* og *Evaluation*, og setter fokus på de ulike fasene i intervjuprosessen.

For å styrke reliabiliteten til intervjuene og sikre lik gjennomføring ble det utført pilotintervjuer med medstudenter, samt at de to første intervjuene til hvert gruppelem ble observert av en annen på gruppen. Det ble satt av en time til hvert intervju. Gjennomsnittlig varte intervjuene i 44 minutter og 40 sekunder, med et standardavvik på i overkant av 16 minutter.

Intervjuene ble tatt opp på båndopptak for å senere kunne transkriberes. Intervjuene ble transkribert med verbatim tilnærming (dvs. ord for ord). For å sikre at alle intervjuene gjennomførte samme prosedyre for transkribering ble inter-rater reliabiliteten på ett av pilotintervjuene undersøkt. Dette ble gjort ved at alle transkriberte samme intervju, og at det ble telt opp hvor mange feil hver enkelt hadde, samt hvor mye av intervjuet som hadde blitt utelatt (*error of commission* og *error of omission*). Ingen signifikante feil eller utelatelser ble oppdaget. Det ble dermed etablert en lik praksis for videre transkripsjon.

Analyser

Innholdsanalyse. For å analysere intervjuene ble det benyttet innholdsanalyse. Innholdsanalyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Første steg i en innholdsanalyse er å stykke intervjuene opp i det som kalles minste meningsbærende utsagn (unitizing). Et utsagn kan være alt fra ett ord til flere setninger så lenge det utgjør et helhetlig og meningsfylt synspunkt omkring det tema som studeres. Det eksisterer alltid element av tolkning når man unitizer. Intervjuene ble stykket opp i minste meningsbærende utsagn av forfatter og fire medstudenter. For å sikre konsensus i unitizing-prosessen ble først ett intervju i felleskap delt inn i minste meningsbærende utsagn. I neste runde ble alle utsagnene lagt inn i statistikk programmet SPSS og deretter kodet etter SWOT der dette var naturlig. Hvert utsagn ble kodet enten som styrke, svakhet, mulighet eller trussel. SWOT-kategoriene ble definert som følger: *styrker* innebærer positive faktorer ved organisasjonens arbeidsmiljø, *svakheter* innebærer svakheter og mangler ved organisasjonens arbeidsmiljø, *muligheter* innebærer *muligheter* for hva som kan bli bedre ved organisasjonens arbeidsmiljø i fremtiden, *trusler* innebærer trusler eller hindringer for hva som kan være et godt arbeidsmiljø i organisasjonen i fremtiden. Alle utsagn som verken gav mening eller kunne knyttes til arbeidsmiljø ble kodet som residual.

Disse ble ikke ansett som essensiell informasjon om organisasjonens arbeidsmiljø og ble derfor ikke tatt med videre i analysen.

Deduktiv analyse. Totalt 2222 utsagn omhandlet organisasjonens arbeidsmiljø og ble tatt med videre i den deduktive analysen. Analysen ble gjennomført av forfatter alene, og utsagnene ble kodet i dataprogrammet SPSS. Alle utsagnene ble evaluert og kodet både etter de fire job crafting dimensjonene (herunder øke strukturelle jobbressurser, redusere hindrende jobbkrav, øke sosiale jobbressurser og øke utfordrende jobbkrav), og de 21 temaene (itemsene) i job crafting skala utviklet av Tims og kollegaer (2012 s. 177) (se vedlegg A). Dermed ble det gjennomført to kodeprosesser parallelt.

Utsagnene ble kodet etter de fire job crafting dimensjonene dersom de handlet om innholdet i disse kategoriene slik de er operasjonalisert av Tims og kollegaer (2012), og er som følger:

1. *Øke strukturelle jobbressurser* innebærer at den ansatte selv tar initiativ til å øke strukturelle jobbressurser. Strukturelle jobbressurser inkluderer autonomi, variasjon i arbeidsoppgaver og muligheter for utvikling og læring. Eksempelvis ”jeg forsøker å utvikle meg faglig”
2. *Redusere hindrende/vanskelige jobbkrav* innebærer at den ansatte selv tar initiativ til å redusere vanskelige eller hindrende emosjonelle eller mentale jobbkrav. Eksempelvis ”jeg sørger for at jobben min er mindre mentalt krevende”.
3. *Øke sosiale jobbressurser* innebærer at den ansatte selv tar initiativ til å øke sosiale jobbressurser. Sosiale jobbressurser inkluderer sosial støtte, veiledning (coaching) og feedback. Eksempelvis ” jeg ber min overordnede om veiledning”.
4. *Øke utfordrende jobbkrav* innebærer at den ansatte selv tar initiativ til å øke utfordrende jobbkrav. Utfordrende jobbkrav inkluderer å oppsøke flere utfordringer og økt ansvar. Eksempelvis ”når det er lite å gjøre ser jeg muligheter for å starte nye prosjekter”.

De 21 temaene i job crafting skala ble oversatt fra engelsk til norsk. Oversettelsen ble kvalitetssikret ved at en medstudent med engelsk som morsmål gjennomgikk oversettelsen.

Utsagn ble kodet etter temaene i skalaen dersom de kunne knyttes til innholdet i de 21 temaene.

For å lage en transparent prosess og tydeliggjøre funnene ble det laget tabeller med frekvensoversikt og fremstilling av representative utsagn som omhandlet de fire job crafting dimensjonene (se tabell 2 og 6 i resultatdelen).

Reliabilitet i kodingen. Fordi den deduktive kodingen ble foretatt av forfatter alene ble det foretatt en inter-rater reliabilitet av kodingen for å styrke analysens reliabilitet. 100 utsagn ble tilfeldig trukket ut og kodet av både forfatter og en medstudent. 70 av utsagnene kunne kodes på de fire job crafting dimensjonene (øke strukturelle jobbressurser, øke sosiale jobbressurser, redusere hindrede jobbkrav og øke utfordrende jobbkrav) mens 30 av utsagnene var residualer. Inter-rateren ble kalkulert ved å benytte en nettbasert kalkulator ReCal2 (Freelon, 2010). Resultatet viste inter-rater reliabilitet med Cohens Kappa på .69 for to kodere. Dette gir indikasjoner på høy grad av enighet i kodeprosedyren utover sannsynlig tilfeldighet (Banerjee, Capozzoli, McSweeney, & Sinha, 1999 s. 6).

Fagetiske hensyn

Studien var forhåndsgodkjent av personvernombud for forskning, norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Alle deltakerne gav sitt informerte samtykke for deltakelse ved å signere en informert samtykkeerklæring før intervjuets oppstart (se vedlegg B). I dette samtykke ble det informert om at deltakelsen var frivillig, at det var mulig å trekke seg når som helst under intervjuet, og at deltakerne ville holdes anonyme. I henhold til anbefaling fra personvernombudet ble det også informert om at deltakelse i studien ikke ville få konsekvenser for den enkeltes jobb. I tillegg ble det gitt kort informasjon om studiens formål og innhold, og at intervjuene ville bli tatt opp på båndopptak.

Når intervjuene ble transkribert ble de gitt et respondentnummer og anonymisert, i tillegg til at lydfilene ble slettet. Transkripsjonene ble lagret på et sikret området på internett for å sikre at de ikke var tilgjengelige for personer utenfor prosjektet.

Resultat

Tabell 1 viser en oversikt over utsagn som kunne kodes på innholdet i de fire job crafting kategoriene. Av totalt 2222 utsagn kunne 155 utsagn kodes på job crafting. Dette tilsvarer 7% av alle utsagn. Den mest frekvente kategorien var *å øke sosiale jobbressurser* som omfatter 2.9 % av utsagnene. Kategorien *å øke strukturelle jobbressurser* omfatter 2.3 %,

mens kategorien å *redusere vanskelige jobbkrav* omfatter 1.5 % av utsagnene. Kategorien å *øke utfordrende jobbkrav* omfatter færrest utsagn, og står for 0.3 % av utsagnene.

Tabell 1: Utsagn som kan knyttes til Job crafting kategoriene

Job crafting kategorier	Frekvens	Prosent
Øke strukturelle jobbressurser	50	2.3%
Redusere vanskelige jobbkrav	34	1.5%
Øke sosiale jobbressurser	64	2.9%
Øke utfordrende jobbkrav	7	0.3%
Sum	155	7%
Residual	2067	93%
Total	2222	100%

Tabell 2 gir en fremstilling av eksempelutsagn som kan knyttes til de fire job crafting kategoriene.

Tabell 2: Eksempel på utsagn som kan knyttes til job crafting kategoriene.

Kategorier	Antall utsagn	Eksempelutsagn
Øke strukturelle jobbressurser	50	<p><i>"Men sånn en helt vanlig dag disponerer jeg helt selv og bestemmer hva jeg vil gjøre og litt når jeg vil komme og når jeg vil gå, og når altså [...] hvordan jeg vil gjøre ting".</i></p> <p><i>"Men det er muligheter for å, hva skal jeg si, friske opp arbeidsdagen sin selv da. Siden jeg jobber innenfor [...] så kan jeg dra ut på [...], snakke med [...], gjøre undersøkelser, jeg kan holde noen kurs og så videre. Og det gjør jeg også da".</i></p>
Redusere hindrende jobbkrav	34	<p><i>"Så nå skal jeg ta ut noe ferie og, av og til må du ta tak, selv si nei og så videre og sånt, men det er ikke alltid så enkelt."</i></p> <p><i>"Det betyr jo da at jeg har veldig mange administrative oppgaver, jeg tar de oppgavene, det er så slitsomt å bruke administrasjonen".</i></p>
Øke sosiale jobbressurser	64	<p><i>"[...] Det er min personlig oppfatning i hvert fall og erfaring hittil at det er der at du kan selvfølgelig søke hjelp hvis noe skulle skjære seg."</i></p> <p><i>"[...] Det er veldig lett å kunne si at "nå trenger jeg noen til å hjelpe meg med disse arbeidsoppgavene en uke, hvis ikke så kommer ikke jeg i land med dette", og det er absolutt positivt."</i></p>
Øke utfordrende jobbkrav	7	<p><i>"[...] Jeg skriver i det tidsskriftet jeg selv om ikke det er noe nivå av kreditering."</i></p> <p><i>"[...]Også er jeg veldig opptatt av å være tilstede hele tiden og det er ikke noe sånt at jeg gjør det bare noe fordi jeg er leder altså, jeg er med på absolutt alle sidene ved prosjektet."</i></p>

Tabell 3 illustrerer fordelingen av job crafting kategoriene i forhold til SWOT-kategoriene. Resultatet fra chi-kvadrat-test viste en signifikant forskjellig fordelingen av job crafting kategoriene på SWOT-kategoriene ($p < .001$). Av de utsagn som kunne kodes på Job crafting kategoriene er 90 utsagn (58%) kodet som *styrker* ved arbeidsmiljøet. Videre er 23 utsagn (14.8%) kodet som *muligheter*. Like etter følger utsagn som er kodet som *svakheter* med 19 utsagn (12.3%). Utsagn som er kodet som *trusler* mot forbedring av arbeidsmiljøet står kun for 5 utsagn (3.2%). 18 utsagn er kodet som SWOT-residual (11.8%), dette er utsagn som verken kan kodes som en styrke, svakhet, mulighet eller trussel, og er således nøytrale utsagn som omhandler arbeidsmiljøet. Følgende utsagn er eksempler på nøytrale utsagn som kan knyttes til job crafting; "[...] man må selv finne ut hva en synes er interessant å drive med, ikke alle arbeidsoppgaver vil alltid være interessante å drive med", og "jeg snakker med alle". Kategoriene øke sosiale jobbressurser og øke strukturelle jobbressurser står for flest utsagn som er kodet som *styrker*, mens redusere vanskelige jobbkrav står for flest utsagn som kan kodes som *svakheter*. Kategorien øke utfordrende jobbkrav ble kodet flest ganger som *svakheter*, men *styrker* følger like etter, og det er bare ett utsagn som skiller de to kategoriene.

Tabell 3: Job crafting utsagn fordelt på SWOT-kategoriene

Job crafting	Styrke	Svakhet	Mulighet	Trussel	SWOT-Residual	Total
Strukturelle jobbressurser	33 (66%)	1 (2%)	6 (12%)	2 (4%)	8 (16%)	50 (100%)
Hindrende jobbkrav	7 (20.6%)	12 (35.3%)	7 (20.6%)	2 (5.9%)	6 (17.6%)	34 (100%)
Sosiale jobbressurser	48 (75%)	3 (4.7%)	9 (14.1%)	0 (0%)	4 (6.1%)	64 (100%)
Utfordrende jobbkrav	2 (28.6%)	3 (42.6%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)	0 (0%)	7 (100%)
Sum	90 (58%)	19 (12.3%)	23 (14.8%)	5 (3.2%)	18 (11.6%)	155 (100%)
Residual	597	519	435	137	379	2067
Total	687	538	458	142	397	2222

Merknad: Prosentandeler av SWOT-kategoriene er beregnet for hver enkelt job crafting dimensjon.

Tabell 4 viser job crafting utsagn fordelt på de 21 temaene som inngår i job crafting skala. Totalt kunne 4.4 % av alle utsagn kodes på temaene i skalaen. De temaene som kunne knyttes til flest utsagn var "jeg forsøker å utvikle meg faglig", "jeg sørger for at jobben min er mindre mentalt krevende", "jeg bestemmer selv hvordan jeg gjør ting" og "jeg ber mine kollegaer om råd". Seks av temaene kunne ikke kodes på noen utsagn. Blant disse er temaene

”jeg organiserer jobben min slik at jeg unngår kontakt med mennesker som har urealistiske forventninger” og ”jeg forsøker å gjøre jobben min mer utfordrende ved å undersøke de underliggende forholdene i ulike aspekter ved jobben min”. Felles for de seks temaene er at de både er spesifikke og lange. Resten av temaene i skalaen kunne kodes på alt fra ett til åtte utsagn.

Tabell 4: Utsagn som kan knyttes til Job crafting skala (JC-skala)

Job crafting skala	Frekvens	Prosent
<i>Øke strukturelle jobbressurser</i>		
1. Jeg forsøker å utvikle mine evner/ferdigheter	3	.1%
2. Jeg forsøker å utvikle meg faglig	20	.9%
3. Jeg forsøker å lære nye ting på jobb	2	.1%
4. Jeg sørger for å utnytte mine evner til det fulle	2	.1%
5. Jeg bestemmer selv hvordan jeg gjør ting	16	.7%
<i>Redusere hindrende jobbkrav</i>		
6. Jeg sørger for at jobben min er mindre mentalt krevende	19	.9%
7. Jeg forsøker å sørge for at jobben min er mindre emosjonelt krevende	8	.4%
8. Jeg organiserer jobben min slik at jeg unngår kontakt med mennesker som har problemer som påvirker meg emosjonelt	6	.3%
9. Jeg organiserer jobben min slik at jeg unngår kontakt med mennesker som har urealistiske forventninger	0	.0%
10. Jeg forsøker å sørge for at jeg ikke må ta mange krevende beslutninger på jobb	0	.0%
11. Jeg organiserer jobben min slik at jeg unngår å konsentrere meg for lenge om gangen	0	.0%
<i>Øke sosiale jobbressurser</i>		
12. Jeg ber min overordnede om veiledning	1	.0%
13. Jeg spør min overordnede om hun/han er fornøyd med jobben jeg gjør	0	.0%
14. Jeg ser på min overordnede som en inspirasjonskilde	1	.0%
15. Jeg ber om andres tilbakemelding på mine jobbprestasjoner	1	.0%
16. Jeg ber mine kollegaer om råd	14	.6%
<i>Øke utfordrende jobbkrav</i>		
17. Når et interessant prosjekt dukker opp er jeg proaktiv og tilbyr meg selv som medarbeider på prosjektet	1	.0%
18. Når det forekommer nye utviklinger er jeg en av de første til å lære om de og prøve de ut.	0	.0%
19. Når det er lite å gjøre på jobb ser jeg muligheter for å starte nye prosjekter	1	.0%
20. Jeg tar ofte på meg ekstra arbeidsoppgaver selv om jeg ikke mottar ekstra lønn for arbeidet	2	.1%
21. Jeg forsøker å gjøre jobben min mer utfordrende ved å undersøke de underliggende forholdene i ulike aspekter ved jobben min	0	.0%
Sum	97	4.4%
Residual	2125	95.6%
Total	2222	100%

Tabell 5 viser utsagn som kunne knyttes til innholdet i de fire job crafting kategoriene, men ikke til innholdet i temaene som inngår i Job crafting skala. Ved å kode mer generelt på de fire job crafting kategoriene fanges 2.6 % flere utsagn opp. Kategorien å øke sosiale jobbressurser står for flest av disse utsagnene (2.1%) (se tabell 6 for eksempelutsagn).

Tabell 5: Utsagn som kan knyttes til Job crafting kategoriene, men ikke til JC-skala

Job crafting kategorier	Frekvens	Prosent
Øke strukturelle jobbressurser	6	0.3%
Redusere vanskelige jobbkrav	2	0.1%
Øke sosiale jobbressurser	46	2.1%
Øke utfordrende jobbkrav	3	0.1%
Sum	57	2.6%
Residual	2166	97.4%
Total	2222	100%

Tabell 6: Eksempel på utsagn som kan knyttes til JC kategoriene, men ikke JC-skala

Kategorier	Antall utsagn	Eksempelutsagn
Øke strukturelle jobbressurser	6	<p><i>"Du kan få ganske varierte oppgaver da. Du kan få ikke sant litt av hvert og du kan gjøre litt forskning og litt undervisning og veiledning og sånne ting, ikke sånn at du bare gjør en ting, men at du kan varierer litt".</i></p> <p><i>"Man må finne ut hva man synes er interessant å drive med, ikke alle arbeidsoppgaver vil alltid være interessant å drive med".</i></p>
Redusere hindrende jobbkrav	2	<p><i>"Så er det ikke sjans at jeg sitter sammen med noen av de som ikke er mine favoritt kollegaer og gjør noe som er så lite lystbetont som å arrangere en fest som man vet kommer til å bli skikkelig dårlig".</i></p> <p><i>"Av og til gjøre må du prøve å tenke litt nærliggende ganske enkelt at du får gjøre en så god jobb som du vil og som du kan altså for din egen del".</i></p>
Øke sosiale jobbressurser	46	<p><i>"Ja noen ganger sier jeg ifra sjøl altså, "nå er det kanskje på tide at vi kan ta en middag sammen" eller et eller annet".</i></p> <p><i>"Så det har vi snakket om at vi kan finne på noe sånt sammen, skape samhold på tvers, ved å gjøre helt andre ting enn det faglige".</i></p> <p><i>"Og nå så har jeg ved å gå ut av døra tilgang til fagkolleger i hele etasjen og vi møtes utafør kaffemaskinen [...] og det er utrolig lett å oppsøke hverandre, veldig lett å si "nå gå vi ned i kantina".</i></p> <p><i>[...]Og litt sånn sosialt og, at vi har det gøy sammen. Så vi ler mye og vi... ja".</i></p>
Øke utfordrende jobbkrav	3	<p><i>"Jeg skal engasjere meg i et av hovedprosjektene, jeg gjør det jo fordi jeg blir veldig lett engasjert, men det ligger egentlig i jobben min sin natur at jeg ikke kan gjøre det, for hvis jeg gjør det gir jeg for lite oppmerksomhet til mitt eget prosjekt".</i></p> <p><i>"For de utfordringene som jeg kanskje har opplevd selv det går på de som jeg har bedt om å få, som jeg har sett på som muligheter".</i></p>

Diskusjon

Denne studien har tatt utgangspunkt i SWOT-baserte intervjuer for å evaluere modellen job crafting. Hovedfunnene er som følger:

1. 7% av det de ansatte snakker om når de blir bedt om å svare på åpne spørsmål om arbeidsmiljøet kan knyttes til job crafting.
2. Utsagn som kan knyttes til de fire job crafting dimensjonene handler oftest om initiativ til å øke sosiale og strukturelle jobbressurser, dernest redusere hindrende jobbkrav. Sammenliknet med de andre kategoriene rapporterer de ansatte sjeldent at de tar initiativ til å øke utfordrende jobbkrav.
3. Fordelingen på SWOT-kategoriene viser at utsagn knyttet til job crafting i de fleste tilfeller representerer styrker og muligheter.
4. Ved å kode utsagnene på de fire job crafting kategoriene, framfor de spesifikke temaene i Job crafting skala, fanges 2.6% flere utsagn opp. Flere tema i Job crafting skala kunne ikke knyttes til noen utsagn.
5. Job crafting relaterte utsagn som ikke kunne knyttes til temaene i job crafting skala handler oftest om det emosjonelle aspektet ved sosial støtte.

Job crafting belyst med deduktiv metode

Studiens første problemstilling hadde som hensikt å undersøke hvorvidt åpne SWOT-baserte intervjuer om arbeidsmiljøet genererte utsagn som handlet om job crafting. Når ansatte ble bedt om å svare på åpne spørsmål om arbeidsmiljøet kunne 155 utsagn (7 %) knyttes til job crafting. Det forhold at 93 % er residualer må ses i sammenheng med at spørsmålsformuleringen ikke var direkte rettet mot job crafting, men åpne spørsmål om arbeidsmiljøet. Når 7 % av utsagnene kunne knyttes til job crafting gir dette likevel indikasjoner på at krav og ressurser er faktorer i arbeidsmiljøet som ansatte aktivt tar initiativ til å endre. Resultatet støtter opp om forskningen til Petrou et al., (2012) og Tims et al. (2012) om at konseptualiseringen av job crafting innenfor rammeverket til JD-R-modellen evner å fange opp konkret atferd knyttet til job crafting, og at job crafting er rettet mot arbeidsmiljøet som omgir den ansatte. Det kan diskuteres hvorvidt disse påstandene veier særlig tungt i denne sammenheng siden resultatet i denne studien ikke er basert på spesifikke spørsmål om job crafting, men heller det ansatte selv velger å ta opp når de blir bedt om å snakke om arbeidsmiljøet. Denne studien finner dermed at ansatte snakker om at de crafter jobben sin,

ikke fordi de blir bedt om det, men fordi det oppstår som et tema når ansatte får SWOT-baserte spørsmål om arbeidsmiljøet.

I følge Wrzesniewski og Dutton (2001) er det å oppfatte muligheten man har til å crafte jobben sin nært knyttet til den friheten ansatte har til å bestemme over arbeidsoppgaver og innholdet i jobben. Arbeidsorganiseringen i kunnskapsintensive organisasjoner er i stor grad prosjektbasert, hvor ansatte alene eller i team har ansvar for resultater (Robertson & Swan, 2003; Alvesson, 2000). Det innebærer at ansatte i slike organisasjoner ofte har høy grad av autonomi (Alvesson, 1995). En forklaring på hvorfor vi finner at de ansatte crafter jobben sin kan dermed være at de har friheten til å gjøre det. Samtidig er retten til medvirkning et grunnleggende aspekt ved den norske arbeidslivsutformingen (Gustavsen, 2011). I henhold til arbeidsmiljøloven skal det i utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon blant annet legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar (AML § 4-2), i tillegg har arbeidstakere medvirkningsplikt og skal dermed aktivt medvirke til tiltak som blir satt til verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø (AML § 2-3). Dermed kan det argumenteres for at det i selve arbeidets utforming skal legges til rette for at ansatte gis muligheten til å crafte jobben sin.

I forskningen på job crafting har en rekke studier undersøkt om det finnes noen individuelle karakteristikk som gjør at noen er mer tilbøyelig til å crafte jobben sin enn andre. Det er gjort funn som indikerer at proaktiv personlighet kan knyttes til job crafting (Tims & Bakker, 2010; Bakker et al., 2012). Kunnskapsintensive organisasjoner er karakterisert ved at de har ansatte som har høyere utdanning og som arbeider med å generere kunnskap (Alvesson, 1995). Arbeidet krever således ansatte som kan lede seg selv, og som tar initiativ. Kunnskapsintensive virksomheter vil dermed ønske å ansette individer som har nettopp disse egenskapene (Alvesson, 2000). Videre er det gjort funn som antyder at krevende jobber fører til at ansatte er mer tilbøyelige til å crafte jobben sin (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010; Ghitulescu, 2007). De fleste ansatte i kunnskapsintensive organisasjoner har såkalte aktive jobber. Aktive jobber er karakterisert av at man har høye krav, men samtidig høy grad av kontroll. Det kan derfor spekuleres i om flere ansatte i denne aktuelle organisasjonen har mer eller mindre proaktive trekk, noe som igjen kan være en medvirkende forklaring til studiens funn.

Resultatet i denne studien indikerer at ansatte i en norsk kunnskapsintensiv virksomhet tar initiativ til å øke ressurser og utfordringer, og de reduserer arbeidskrav som er særlig krevende. En forklaring på hvorfor man ikke kan knytte en større prosentandel av utsagnene

til job crafting kan ligge i at den norske arbeidsmiljøloven går ut i fra at det først og fremst er organisasjonen som påvirker arbeidsmiljøet individet opplever og ikke individet. Lovens formål er ”å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet” (AML §1-1). Her ser vi i formuleringen at det går ut ifra at det er arbeidsmiljøet som legger grunnlaget for individets arbeidssituasjon. Gustavsen (2011) argumenterer for at den nordiske modellen skiller seg ut fra mer markedsrettede økonomier, fordi forestillingen om hva som ligger i et godt arbeidsmiljø er objektivisert og forankret i avtaler og lovverk. Dermed bør det ikke være opp til hver ansatt og kjempe for et godt og forsvarlig arbeidsmiljø. Det er derfor mulig at det å snakke om eget bidrag når man får åpne spørsmål om arbeidsmiljøet ikke faller seg like naturlig for ansatte i norske virksomheter.

Hvordan crafter ansatte jobben?

Hensikten med denne studien var ikke bare å undersøke hvorvidt ansatte craftet jobben sin, men også *hvordan* de crafter den. I denne studien ble job crafting konseptualisert innenfor rammeverket til JD-R-modellen. Job crafting ble videre operasjonalisert etter Tims og kollegaers (2012) fire dimensjoner av job crafting. Herunder, øke strukturelle jobbressurser, øke sosiale jobbressurser, redusere hindrende jobbkraav og øke utfordrende jobbkraav.

Når de ansatte ble bedt om å svare på åpne spørsmål om arbeidsmiljøet kunne 64 utsagn (2.9 %) knyttes til kategorien å *øke sosiale jobbressurser*. Det tyder på at de ansatte tar initiativ til å be om feedback, veiledning og sosial støtte. Som nevnt ovenfor er arbeidsorganiseringen i kunnskapsintensive organisasjoner i stor grad prosjektbasert (Robertson & Swan, 2003; Alvesson, 2000). For at virksomhetens humane og sosiale kapital skal bli utnyttet i, og på tvers av prosjekter, er man derfor avhengig av å legge til rette for at hver enkelt medarbeider mottar støtte fra kollegaer og leder, samt har tilgang til kunnskap som virksomheten har (Swart & Kinnie, 2003). En forklaring på hvorfor de ansatte oftest rapporterer at de øker sosiale jobbressurser kan dermed være at det er nødvendig for å gjennomføre selve arbeidet.

Samtidig er sosiale jobbressurser sentrale elementer for et godt psykososialt arbeidsmiljø. For eksempel indikerer forskning på sosial støtte at det kan bidra til økt velvære og livskvalitet, samt fungere som en buffer mot utbrenthet og stress (Se for eksempel Cohens & Wills, 1985; Cobb, 1976; Lee & Ashforth, 1996). I henhold til krav-kontroll-støtte

modellen kan sosial støtte fungere som en buffer mot stress når ansatte opplever høye krav og lite kontroll (Karasek og Theorell, 1990). Videre vektlegger jobbkarakteristikk modellen til Hackman og Oldham (1976) betydningen av feedback for å fremme motivasjon og trivsel. Jobbkarakteristikk modellen har inkorporert feedback som en av fem sentrale jobbkarakteristikk. Flere studier har i senere tid pekt på betydningen av sosiale karakteristikk ved arbeidsplassen (for eksempel Humphrey, Nhargang & Morgeson, 2007; Gillespie, Walsh, Winefield, Dua & Stough, 2001; Lacy & Sheehan, 1997). I sosiale karakteristikk inngår feedback fra leder og kollegaer, sosial støtte, kommunikasjon med mennesker utenfor organisasjonen, i hvilken grad man er avhengig av andre for å gjennomføre arbeidsoppgaver, samt i hvor stor grad man kan påvirke andres arbeid. Det er gjort funn som viser at sosiale karakteristikk har betydning for blant annet håndtering av stress, jobbtilfredshet og tilhørighet med organisasjonen (Humphrey et al., 2007; Gillespie et al., 2001; Lacy & Sheehan, 1997). Basert på forskningen ovenfor er sosiale jobbressurser sentrale elementer for et helsefremmende arbeidsmiljø. Det er derfor sannsynlig at sosiale ressurser ofte inngår som et tema når man stiller åpne SWOT-baserte spørsmål om arbeidsmiljøet. Videre kan sosiale ressurser som for eksempel sosial støtte forstås som et grunnleggende menneskelige behov (Maslow, 1954). I følge Wzrienewski og Dutton (2001) vil ansatte motiveres til å crafte jobben slik at de får tilfredsstilt dette grunnleggende menneskelige behovet for kontakt med andre. Det forhold at ansatte oftest rapporterer at de tar initiativ til å øke sosiale jobbressurser kan følgelig skyldes hvor avgjørende disse ressursene er for at ansatte opplever velvære, trivsel og motivasjon på jobb.

Kategorien *å øke strukturelle jobbressurser* kunne knyttes til innholdet i 50 utsagn (2.3 %). Strukturelle jobbressurser inkluderer autonomi, variasjon i arbeidsoppgaver og muligheter for utvikling og læring. I og med at den aktuelle virksomheten er kunnskapsdrevet kan noe av forklaringen, også her, ligge i at det kreves av arbeidsoppgavene at man bør holde seg faglig oppdatert, samt ha friheten til å organisere arbeidet selv. Bakker (2011) argumenterer for at jobbressurser kan relateres til ansattes jobbengasjement, og videre at engasjerte medarbeidere tar initiativ til å mobilisere egne jobbressurser, noe som igjen fostrer engasjement over tid. Dette indikerer at det kan eksistere en positiv spiral hvor jobbressurser bidrar til engasjement, noe som igjen bidrar til at ansatte over tid akkumulerer flere jobbressurser (Bakker, 2011; Tims et al., 2015). Av de utsagn som kan knyttes til job crafting handler flest utsagn om å ta initiativ til å øke sosiale og strukturelle jobbressurser. En alternativ forklaring til dette kan, på bakgrunn av den overnevnte argumentasjonen, ligge i at arbeidsmiljøet i denne aktuelle

virksomheten innehar jobbressurser som bidrar til at ansatte er engasjert i jobben sin og dermed også mer tilbøyelige til proaktiv atferd (se for eksempel Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008 for liknende funn).

Kategorien å *reducere hindrende jobbkrav* står for 34 utsagn (1.5 %). Hindrende jobbkrav inkluderer å redusere emosjonelle og mentale arbeidskrav som oppleves som hindrende. Å arbeide i en kunnskapsintensiv virksomhet krever ofte stor arbeidskapasitet, i tillegg fører kunnskapsarbeid til at jobben i prinsippet kan utføres hvor som helst. Dette innebærer at skillet mellom jobb og privatliv ofte utfordres (Hill et al., 1998). Prosjektarbeid krever ofte overholdelse av tidsfrister noe som også kan medvirke til tidspress. Videre kan samarbeid og kommunikasjon med kollegaer og kunder være kilder til emosjonelle krav som kan oppleves som krevende (Narayanan, Menon & Spector, 1999). Det å ta initiativ til å redusere hindrende jobbkrav kan dermed være en mestringsstrategi for å takle krevende arbeidsforhold (se for eksempel Podsakoff, LePine & LePine, 2007; Berg et al., 2008). Tims og kollegaer (2012) fant i sin studie at det å ta initiativ til å redusere hindrende jobbkrav kunne relateres til utbrenthet. Når 34 av 155 utsagn som omhandler job crafting kan knyttes til å redusere hindrende jobbkrav tyder dette på at ansatte opplever hindrende jobbkrav som de aktivt går inn for å redusere. Det må likevel påpekes at det kun er en mindre andel av utsagnene som kan knyttes til denne kategorien. En måte å overkomme hindrende jobbkrav kan i henhold til Tims og Bakker (2010) være å mobilisere flere jobbressurser. Det er dermed nærliggende å anta at ansatte som opplever hindrende arbeidskrav, ikke nødvendigvis reduserer arbeidskravene, men i stedet tar initiativ til å øke ressurser slik at arbeidskravene overkommes ved hjelp av disse. Denne betraktningen samsvarer også med krav-kontrollstøtte modellen (Theorell & Karasek, 1990).

En beslektet tanke kan i tillegg være at det er mer naturlig å snakke om eget bidrag til å oppsøke flere jobbressurser enn å redusere jobbkrav. I en intervjusituasjon er det ikke uvanlig at informanter ønsker å oppfattes som mer sosialt ønskelig (Edwards, 1957). Å ta initiativ til å øke ressurser som utvikling, læring og sosial støtte oppfattes sannsynligvis som noe positivt, sammenliknet med å redusere hindrende jobbkrav, som i praksis ofte kan bety at man ikke får gjennomført de arbeidsoppgavene man skal. Samme observasjon er gjort av Tims, Bakker & Derks (2013) som gjennom en longitudinell dagbokstudie fant at ansatte sjeldent rapporterte at de reduserte hindrende jobbkrav.

På en annen side kan det forhold at de ansatte i mindre grad snakker om eget bidrag til å redusere hindrende jobbkrav skyldes den norske arbeidsmiljøtradisjonen. I følge

arbeidsmiljøloven er det et generelt krav at ”arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd” (AML § 4-1). Dersom ansatte snakker om vanskelige arbeidsforhold når de blir bedt om å reflektere over arbeidsmiljøet, kan det tenkes at det å snakke om eget bidrag til å redusere slike forhold ikke faller seg like naturlig fordi det oppfattes som organisasjonens ansvar.

Kategorien å *øke utfordrende jobbkrav* kunne knyttes til innholdet i 7 utsagn (0.3 %). Utfordrende jobbkrav innebærer å oppsøke flere utfordringer eller økt ansvar. Denne studien viser at åpne spørsmål om arbeidsmiljøet generere lite informasjon om hvorvidt ansatte tar initiativ til å øke utfordrende jobbkrav. Petrou og kollegaer (2012) fant gjennom en kvantitativ dagbokstudie at ansatte på daglig basis rapporterte at de craftet jobben, og at de i 31 % av tilfellene oppsøkte flere utfordringer. Det er dermed rimelig å anta at resultatet i denne studien gir et skjevt bilde av denne kategorien. Sannsynligvis beror dette på at forekomsten av job crafting blir undersøkt ved å stille åpne spørsmål om arbeidsmiljøet, og ikke gjennom et spørreskjema som spesifikt spør om ansatte tar initiativ til å øke utfordrende jobbkrav. Det kan også tenkes at det å ta initiativ til å øke strukturelle jobbressurser, som å utvikle seg faglig eller forsøke å utvikle egne ferdigheter, fanger opp ytringer som også kan ses på som utfordringer. Sett på den måten kan det tenkes at flere av utsagnene heller faller i ressurskategorien.

Samlet finner denne studien at de ansatte oftere ytrer at de tar initiativ til å øke jobbressurser framfor å gjøre endringer i jobbkrav når de blir bedt om å svare på åpne spørsmål om arbeidsmiljøet. Tims, Bakker & Derks (2013) fant tilsvarende funn, og argumenterer for at det kan tyde på at det å gjøre endringer i jobbressurser er enklere enn å gjøre endringer i arbeidskrav. Cooley og Yovanoff (1996) har foreslått at jobbkarakteristikk kan klassifiseres som enten gitte (givens), eller som mulige å endre (alterables). For å endre gitte jobbkarakteristikk kan intervensjoner på organisasjonsnivå være nødvendig. Til sammenlikning er ”alterable” jobbkarakteristikk enkle å endre kortsiktig. Hakanen, Bakker og Schaufeli (2006) konkluderte med at det er mer sannsynlig at jobbkrav er gitte jobbkarakteristikk, mens jobbressurser hører til jobbkarakteristikk som enklere lar seg endre. Det kan dermed spekuleres i om ansatte i denne studien oftest snakker om eget bidrag til å tilegne seg flere jobbressurser fordi de oppfatter at dette er forhold ved jobben det er mulig gjøre noe med.

Job crafting fordelt på SWOT-kategoriene

Studiens andre hensikt var å undersøke hvordan job crafting kategoriene fordelte seg på SWOT-kategoriene. Resultatene fra den deduktive analysen viste at de fire job crafting kategoriene hadde signifikant forskjellig fordeling på SWOT-kategoriene, med en overvekt av styrker og muligheter innen kategoriene *øke strukturelle og sosiale jobbressurser*, og en overvekt av svakheter innen kategorien *å redusere hindrende jobbkrav*. Kategorien *å øke utfordrende jobbkrav* viste seg å være fordelt tilnærmet likt på SWOT-kategoriene. Kategoriene *øke strukturelle jobbressurser* og *øke sosiale jobbressurser* ble nesten utelukkende vurdert som styrker og muligheter ved arbeidsmiljøet. Dette funnet var ikke overraskende, i og med at det samsvarer med tidligere forskning som har funnet at det å ta initiativ til å øke jobbressurser kan relateres til økt jobbengasjement og velvære (well-being) (Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013, Tims et al., 2015; Bakker et al., 2012)

SWOT-fordelingen for kategorien *å redusere hindrende jobbkrav* viste at de fleste utsagnene ble vurdert som svakheter, derimot ble en stor mengde utsagn også vurdert som styrker ved arbeidsmiljøet. En forklaring på dette kan være at det å redusere hindrende jobbkrav kan vurderes som noe positivt fordi man er proaktiv og gjør noe for å redusere krav som oppleves som særlig krevende. Oldham & Hackman (2010) foreslo at bare det å ta initiativ til endringer som gjør at arbeidsoppgaver stemmer bedre overens med egne evner kan øke ansattes opplevelse av velvære.

Generelt kunne få utsagn knyttes til *å øke utfordrende jobbkrav*. Fordelingen på SWOT-kategoriene gir ingen entydig forklaring på om det å øke utfordrende jobbkrav vurderes som en styrke, svakhet, mulighet eller trussel ved arbeidsmiljøet. Det forhold at tidligere studier har funnet at utfordrende jobbkrav kunne relateres til jobbengasjement og velvære gjorde at det var rimelig å forvente at de fleste utsagnene ville bli vurdert som positive (Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013, Tims, Bakker & Derks, 2013, 2015). Det viser imidlertid ikke denne studien. Det kan tenkes at det å øke utfordrende jobbkrav i enkelte tilfeller vurderes som negativt fordi det å oppsøke utfordringer og ansvar også kan medføre mer stress dersom man ikke opplever at man har tilstrekkelig med ressurser tilgjengelig. Dette samsvarer med krav-kontroll-støtte modellen, hvor høye jobbkrav kan føre til stress dersom man ikke opplever å ha kontroll, medbestemmelse og sosial støtte (Karasek & Theorell, 1990).

Det må understrekes at det forhold at 72.8 % av alle job crafting utsagn blir vurdert som styrker eller muligheter ved arbeidsmiljøet gir klare indikasjoner på at job crafting i hovedsak vurderes som noe positivt.

Job crafting skala belyst med deduktiv metode

Studien tredje hensikt var å undersøke hvorvidt åpne intervjuer om arbeidsmiljøet ville omfatte de spesifikke temaene i job crafting skala. Dette ble gjort ved å kode alle utsagn (2222) på de 21 temaene som inngår i skalaen. 97 utsagn (4.4 %) kunne kodes på temaene i job crafting skala. Utsagn som kunne knyttes til spørsmålene i skalaen, kunne også kodes på de fire overordnede job crafting dimensjonene, da alle temaene er underlagt disse. Ved å kode på de fire dimensjonene, som tillot en mer induktiv (åpen) tilnærming til datamaterialet, kunne imidlertid 57 flere utsagn (2.6 %) knyttes til job crafting. Det gir indikasjoner på at skalaen ikke evner å fange opp alle ytringer som kan knyttes til job crafting.

Den deduktive kodingen på job crafting skala gav en ujevn fordeling av utsagn på de 21 temaene. Det var flere tema i skalaen som ikke kunne kodes på noen utsagn. For eksempel ”jeg organiserer jobben min slik at jeg unngår kontakt med mennesker som har urealistiske forventninger” og ”Jeg forsøker å gjøre jobben min mer utfordrende ved å undersøke de underliggende forholdene i ulike aspekter ved jobben min”. Felles for disse setningsformuleringene er at de både er lange og spesifikke. Tidligere studier har kritisert job crafting skala for å inneholde items med en for komplisert setningsoppbygging og tvetydig innhold (se for eksempel Nielsen & Abildgaard, 2012). Det må samtidig påpekes at det forhold at denne studien undersøker job crafting skala ved å kode skalaen på utsagn generert gjennom åpne intervjuer om arbeidsmiljøet med stor sannsynlighet påvirker resultatet. Likevel gir resultatet noen indikasjoner på hvilke spørsmål i skalaen som inngår som et tema når ansatte får åpne spørsmål om arbeidsmiljøet. Resultatet viser for eksempel at påstandene ”jeg forsøker å utvikle meg faglig”, ”jeg forsøker å gjøre jobben min mindre mentalt krevende” og ”jeg ber mine kollegaer om råd” ofte inngår som et tema.

Det mest sentrale funnet i denne sammenheng er imidlertid at job crafting skala ikke evner å fange opp alle utsagn som kan knyttes til job crafting. Hele 57 utsagn kunne relateres til job crafting, men lot seg ikke kode på tema i skalaen. Flesteparten av utsagnene som ikke inngår som et tema i job crafting skala kunne knyttes til kategorien *å øke sosiale jobbressurser* (46 utsagn). Dette representerer 2.1 % av alle utsagn, og over en fjerdedel av alle utsagn som kan knyttes til job crafting. En nærmere analyse av innholdet i disse

utsagnene viser at de handler om sosial støtte, og særlig den emosjonelle komponenten av begrepet. De ansatte snakker i hovedsak om at de tar initiativ til sosiale aktiviteter og samhold mellom kollegaer. Job crafting skalaen til Tims og kollegaer (2012) omfatter ikke dette aspektet ved sosial støtte begrepet. I sosial støtte inngår både (1) instrumentell støtte som råd og veiledning i forhold til arbeidet, og (2) emosjonell støtte som er omsorg, vennskap og de relasjoner man har på arbeidsplassen (House, 1981; Grant & Parker, 2009). Job crafting skala inneholder flere items som omfatter det instrumentelle aspektet ved sosial støtte (eksempelvis ”jeg ber mine kollegaer om råd”), men ingen elementer av det emosjonelle aspektet. Forskning viser at sosiale relasjoner med andre på jobb er en avgjørende faktor for velvære (Myers, 1999), og det å oppfatte arbeidet som meningsfullt (Gersick, Bartunek & Dutton, 2000; Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003). Videre viser forskning at enhver sosial aktivitet, uavhengig av dens natur, varighet eller omfang, har en positiv egenskap og fører med seg energi, entusiasme og positiv affekt (Watson, 1988, 2000). I sin metaanalyse argumenterer Humphrey et al., (2007) at sosiale relasjoner kan bidra til å redusere stress fordi de fungerer som en buffer mot negative opplevelser. De kan også bidra til å øke arbeidsmotivasjon (Adler & Kwon, 2002) og prososial atferd (Grant, 2007), fordi de promoterer motstandsdyktighet, trygghet og positivt humør (Ryan & Deci, 2001). Både tidligere forskning og funn i denne studien peker dermed på at emosjonell støtte er et sentralt element i ansattes sosiale jobbressurser.

Samtidig er det å forme de relasjonelle forholdene man har på jobb et sentralt aspekt i job crafting begrepet slik det beskrives av Wrzesniewski og Dutton (2001). I følge forfatterne går relasjonell crafting ut på at ansatte påvirker hvor mye kontakt de har med kollegaer og kunder, og hvor nære disse relasjonene er. Demerouti (2014) påstår at relasjonell crafting i et JD-R perspektiv kan knyttes til å øke jobbressurser. Likevel inngår kun initiativ til å øke instrumentell støtte som tema i job crafting skala, og ikke emosjonell støtte som handler om vennskap og de relasjonene man har på arbeidsplassen. Dermed kan det spekuleres i om job crafting skalaen til Tims og kollegaer (2012) mangler et sentralt aspekt, og herunder kan det stilles spørsmål ved skalaens innholdsvaliditet.

På et overordnet nivå underbygger funn i denne studien betydningen av induktiv metode i organisasjonspsykologisk forskning. Arbeidslivet er uhyre komplekst og endrer seg kontinuerlig. Simplifiserte modeller som forsøker å kartlegge arbeidsmiljøet, eller ansattes atferd og holdninger kan derfor stå i fare for å ikke fange opp hele bildet.

Begrensninger

Utvalg. Utvalget bestod av 30 informanter som ble tilfeldig trukket fra en preselektert liste på 81 ansatte. Preseleksjonen ble gjort av lederne ved organisasjonen, og kan følgelig ha svekket generaliserbarheten ved at ikke alle ansatte fikk forespørsel om å delta. Utvalget kan likevel vurderes å være representativt da over en tredjedel av ansatte på den preselekterte listen deltok i studien, og alle stillingskategoriene ble representert, samt at både kvinner og menn deltok. Deltakelse i studien var frivillig, og det var flere ansatte som takket nei til å la seg bli intervjuet. Det kan det være trekk ved dem som velger å la seg intervjuet som kan påvirke informasjonen man samler inn, noe som igjen kan ha påvirket hvor representativt datamaterialet er (Walsh, Kiesler, Sproull & Hesse, 1992).

Intervju. Intervjuene ble gjennomført av fem forskjellige personer. I en intervjusituasjon vil en sosial interaksjon mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet kunne påvirke informasjonen som kommer frem. Blant annet peker Kvale (1996) på at hvilke typer oppfølgingsspørsmål man stiller vil kunne påvirke informasjonen informanten gir. Det ble gjort mye for å sikre likhet i intervjusituasjonen. Alle intervjuerne var opplært i PEACE-metoden, i tillegg til at pilotintervju og observasjon av hverandres intervjuer ble gjennomført. Selv om mye ble gjort for å sikre at intervjuene ble gjennomført mest mulig likt, kan man ikke utelukke at eventuelle oppfølgingsspørsmål ble gjennomført på ulik måte, og dette kan ha påvirket funn i denne studien.

Koding og analyse. En rekke forhold ved kode- og analyseprosessen kan ha påvirket funn i denne studien. For det første ble alle intervjuene delt inn i minste meningsbærende utsagn. Hvert utsagn skulle representere meningsfull informasjon om informantens arbeidsmiljø. Intervjuene ble delt inn i minste meningsbærende utsagn av fem forskjellige personer. Selv om det ble gjennomført en rekke forbehold for å sikre konsensus i inndelingen, ble det oppdaget at dette ble gjort noe ulikt. Blant annet ble noen av intervjuene delt inn i langt flere utsagn enn andre, uavhengig av intervjuenes lengde. Det kan bety at antall utsagn som ble analysert i denne studien muligens kunne vært færre, og dette vil igjen kunne ha konsekvenser for den prosentvise andelen av utsagn som kan knyttes til job crafting.

Et annet element som kan ha påvirket denne studiens funn er det forhold at hvert utsagn ble vektlagt likt når det ble kodet på kategoriene. Denne måten å kode på evner ikke å fange opp utsagn som kan ha større betydning for informanten enn andre. For eksempel blir utsagn som ”det er svært viktig med støtte fra leder” vektlagt lik betydning som ”vi trenger en ny kaffemaskin”. Dette kan bidra til å svekke analysens fortolkende validitet fordi det er

usikkert om informantens synspunkter blir korrekt fremstilt (Johnson, 1997). Videre undersøkte denne studien frekvensen av utsagn som kunne kodes på job crafting kategorier på utsagnsnivå og ikke respondentnivå. Tema som er viktig for én informant er ikke nødvendigvis det for en annen. Denne studien er begrenset i den forstand at den ikke undersøker hvorvidt kategoriene er frekvente kun for enkelte informanter.

Til slutt kan det foreligge begrensninger i den deduktive analyseprosessen, da denne ble foretatt av forfatter alene. En begrensning ved kvalitativ metode er at det alltid foreligger en grad av subjektiv fortolkning av datamaterialet (Willig, 2008). 2222 utsagn ble analysert og kodet på job crafting kategoriene og job crafting skala. En slik analyseprosess krever subjektiv tolkning, og det er sannsynlig at det er forhold ved kunnskapen og bakgrunnen til forfatter som kan ha påvirket resultatene. En inter-rater reliabilitet på tilfredsstillende nivå gir likevel indikasjoner på at det foreligger samstemthet i kodeprosedyren utover ren tilfeldighet (Banerjee et al., 1999). Det ble derimot kun utført inter-rater reliabilitet på temaene i job crafting dimensjonene, og ikke på temaene i job crafting skala. De 21 temaene i job crafting skala inngår i de fire job crafting dimensjonene, derfor kunne alle utsagn som kunne knyttes til job crafting skala, også knyttes til job crafting dimensjonene. En begrensning er likevel at det ikke foreligger en inter-rater reliabilitet for fordelingen av utsagn på de 21 temaene som inngår i job crafting skala. Innholdet i flere av temaene i skalaen er relativt like, eksempelvis ”jeg ber om andres tilbakemelding på mine jobbprestasjoner”, og ”jeg ber mine kollegaer om råd”. Dermed er det sannsynlig at replikeringer av denne studien vil kunne avvike noe fra denne studiens resultat.

Praktiske implikasjoner og muligheter for fremtidig forskning

Når ansatte får åpne SWOT-baserte spørsmål om arbeidsmiljøet inngår job crafting som et tema. Dette funnet tyder på at ansatte i en norsk kunnskapsintensiv virksomhet tar initiativ til å øke ressurser og utfordringer, og de reduserer arbeidskrav som er særlig krevende. Sannsynligvis er ikke dette funnet gjeldene kun i denne studien. Gitt de potensielle positive effektene av job crafting kan det være hensiktsmessig å gjøre ansatte bevisst på at de kan ta initiativ til å øke ressurser som bidrar til utvikling og læring, og ressurser som fører til økt sosialt støtte og samhold på arbeidsplassen. I tillegg bør ansatte bli bevisst på at de kan ta initiativ til å redusere arbeidskrav som de ikke er i stand til å håndtere og som oppleves som særlig tyngende. Ansatte bør videre ta initiativ til å søke nye utfordringer. For at ansatte skal ta initiativ til å crafte jobben sin bør de ha tilstrekkelig spillerom for å kunne gjøre endringer

(Lyons, 2008). Det er organisasjonen som skal sørge for at arbeidsmiljøet er helsefremmende og meningsfullt (AML §1-1). Job crafting kan likevel bidra til at jobben bedre tilpasses ansattes personlige preferanser og behov, og på den måten fostre ansattes engasjement og trivsel (Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013; Tims, Bakker & Derks, 2013; Bakker et al., 2012). Videre peker Thun (2014) på betydningen job crafting kan ha i forhold til sykenærvær. I følge Thun (2014) kan ansatte crafte jobben sin slik at det muliggjør å komme tilbake i arbeid, selv om man av ulike årsaker er sykemeldt. Sett på denne måten kan job crafting fungere som et viktig verktøy ansatte kan benytte for å tilpasse arbeidet ulike situasjoner og behov. Både organisasjoner og ansatte kan således dra nytte av kunnskap om job crafting.

Det er dog behov for mer forskning om job crafting. På bakgrunn av funn i denne studien kan det spekuleres i om job crafting skalaen til Tims og kollegaer (2012) mangler sentrale komponenter for å fange opp hele aspektet ved modellen. Det foreslås på bakgrunn av dette mer forskning på komponentene i job crafting skala. Særlig bør det undersøkes hvorvidt skalaen evner å fange opp alle aspekter som inngår i sosiale jobbressurser. Herunder særlig ressursen sosial støtte, og da den emosjonelle delen av begrepet.

Denne studien har analysert job crafting deduktivt ut i fra ansattes frie fortellinger om deres arbeidsmiljø. Dersom det samme utvalget i tillegg hadde besvart et spørreskjema basert på job crafting hadde det vært mulig å sammenlikne resultat fra begge metodene og på den måten fått en dypere innsikt i begge metodenes evne til å fange opp job crafting aktiviteter. Det anbefales at fremtidige studier som benytter denne studiens metodiske tilnærming også inkluderer et spørreskjema utviklet for å måle modellen.

Metoden benyttet i denne studien karakteriseres som en tverrsnittstudie. Det innebærer at den ikke kan etablere en årsakssammenheng mellom de ansattes rapporteringer og job crafting. Det vil derfor være av interesse å gjennomføre longitudinelle studier i norske virksomheter for å kunne etablere en årsak-effekt relasjon. Proaktive ansatte som tar initiativ til et bedre arbeidsmiljø er ønskelig, det vil derfor være av interesse å undersøke om det er karakteristikk i arbeidsmiljøet som stimulerer til job crafting eller om det er trekk ved den enkelte medarbeider. Herunder kunne det også vært interessant å undersøke eventuelle moderator-effekter og mediator-effekter.

Utvalget i denne studien er kunnskapsintensive medarbeidere, det vil dermed være av interesse å undersøke hvorvidt job crafting aktiviteter forekommer i organisasjoner preget av andre arbeidsforhold, eksempelvis produksjon. Forskning har vist at autonomi og krevende

jobber stimulerer til job crafting, likevel foreslår Wrzesniewski og Dutton (2001) og Petrou et al., (2012) at til og med i de mest stabile arbeidsmiljøer, med detaljerte jobbeskrivelser og klare arbeidsprosedyrer kan og vil ansatte tilpasse arbeidsoppgavene de skal utøve, samt mobilisere ressursene de trenger for å gjennomføre oppgavene på en god måte. Fremtidige studier kan dermed gi innsikt i hvorvidt job crafting aktiviteter tar en annen form under andre arbeidsforhold enn det som har vært gjenstand for denne studien.

Konklusjon

Denne studien finner støtte for at job crafting inngår som et tema når ansatte får åpne SWOT-baserte spørsmål om arbeidsmiljøet. Resultatet i denne studien bidrar dermed til den empiriske forskningen på job crafting og underbygger således modellens validitet. Ansatte snakker oftest om at de tar initiativ til å øke jobbressurser, og deretter redusere hindrende jobbkraav. Få utsagn kunne knyttes til å ta initiativ til å øke utfordrende jobbkraav. Videre kunne job crafting utsagn oftest kategoriseres som styrker og muligheter, dette tyder på at job crafting i hovedsak vurderes som noe positivt. Tilslutt viser denne studien at job crafting skala ikke evner å fange opp alle utsagn som kan knyttes til job crafting. Utsagn som ikke fanges opp av skalaen handler oftest om det emosjonelle aspektet ved sosial støtte. På bakgrunn av dette anbefales mer forskning på innholdet i job crafting skala.

Litteratur

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/4134367>
- Alvesson, M. (1995). *Management of knowledge-intensive companies*. Berlin: De gruyter
- Alvesson, M. (2000) Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of management studies*, 37(8), 1101-1123
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- 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. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378. doi: 10.1177/0018726712453471
- Banerjee, M., Capozzoli, M., McSweeney, L., & Sinha, D. (1999). Beyond kappa: A review of interrater agreement measures. *Canadian Journal of Statistics*, 27(1), 3-23. doi: 10.2307/331548
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Ann Arbor, MI: University of Michigan Ross School of Business. Hentet fra: <http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Teaching-and-Learning/ListPOS-Cases.htm>
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994. doi: 10.1002/job.645

- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2 - 3), 158-186. doi: 10.1002/job.645
- Bolman, L. G., & Deal, T. E (2008). *Reframing organizations. Artistry, Choice, and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Chun Chu, A. H., & Choi, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of "active" procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of Social Psychology*, 145(3), 245-264. doi: 10.3200/SOCP.145.3.245-264
- Clarke, C., & Milne, R. (2001). *National evaluation of the PEACE investigative interviewing course: Police research award scheme (Police research group report nr. PRAS/149)*
Hentet fra http://www.academia.edu/1926581/A_National_Evaluation_of_the_PEACE_Investigative_Interviewing_Course
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310. doi: 10.1037/0033-2909.98.2.310
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, 38(5), 300-314.
- Cooley, E., & Yovanoff, P. (1996). Supporting professionals-at-risk: Evaluating interventions to reduce burnout and improve retention of special educators. *Exceptional Children*, 62(4), 336-355. doi:10.1177/001440299606200404
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532. doi: 10.1037/0021-9010.80.4.532
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (1989). The dynamics of intrinsic motivation: A study of adolescents. *Research on motivation in education*, 3, 45-71.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247. doi: 10.1027/1016-9040/a000188
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2014). Job crafting. In M.C.W. Peeters, J. de Jonge, & T.W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology*, 414-433. Wiley-Blackwell. Hentet fra: <http://www.arnoldbakker.com/articles.php>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Applied Psychology, 86*(3), 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Edwards, A. L. (1957). *The social desirability variable in personality assessment and research*. Ft Worth, TX, US: Dryden Press.
- Freelon, D. G. (2010). ReCal: Intercoder reliability calculation as a web service. *International Journal of Internet Science, 5*(1), 20-33.
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior, 28*(7), 911-927. doi: 10.1002/job.486
- Gersick, C. J., Dutton, J. E., & Bartunek, J. M. (2000). Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal, 43*(6), 1026-1044. doi: 10.2307/1556333
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Doctoral dissertation, University of Pittsburgh. Hentet fra: http://d-scholarship.pitt.edu/10312/1/ghitulescube_etd.pdf
- Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress, 15*(1), 53-72. doi: 10.1080/02678370110062449
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*(2), 393-417. doi: 10.5465/AMR.2007.24351328
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals, 3*(1), 317-375. doi: 10.1080/19416520903047327
- Greenberg, J. (2011). *Behaviour in Organizations*. Harlow, England: Pearson education limited.
- Gruys, M. L. (1999). *The dimensionality of deviant employee performance in the workplace*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis, MN, USA.
- Gustavsen, B. (2011). The Nordic model of work organization. *Journal of the Knowledge Economy, 2*(4), 463-480. doi: 10.1007/s13132-011-0064-5

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- 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. doi: 10.1016/j.jvb.2008.01.003
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-683. doi: 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x
- Hoff, T. (2009 a). Mapping the Organizational Climate for Innovation: Introducing SWOT as a Process Based Tool. I W. Østereng (Red.), *Confluence. Interdisciplinary Communications 2007/2008* (s. 75-79). Oslo: Centre for Advanced Study - Norwegian Academy of Science and Letters.
- Hoff, T. (2009 b). On the validity of M-SWOT for innovation climate development. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1(1).
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 187. doi: 10.1002/job.625
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support Reading*: MA, Addison-Wesley.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118, 282-292.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books

- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, *31*(3), 278-296. doi: 10.1016/0001-8791(87)90044-3
- Kvale, S. (1996). *Interviews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. USA: Sage Publications Inc.
- Lacy, F. J., & Sheehan, B. A. (1997). Job satisfaction among academic staff: An international perspective. *Higher Education*, *34*(3), 305-322. doi: 10.1023/A:1003019822147
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *The Academy of Management Journal*, *52*(6), 1169–1192. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/40390365>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 123-133. doi: 10.1037/0021-9010.81.2.123
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, *23*(1-2), 25-36. doi: 10.1007/s10869-008-9080-2
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper
- Milne, R., & Bull, R. (1999). *Investigative interviewing: Psychology and practice*. Chichester, UK: Wiley
- Myers, D. G. (1999). Close relationships and quality of life. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 374–391). New York: Sage Foundation.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, *26*(4), 365-384. doi: 10.1080/02678373.2012.733543
- Nadin, S. J., Waterson, P. E., & Parker, S. K. (2001). Participation in job redesign: An evaluation of the use of a sociotechnical tool and its impact. *Human factors and Ergonomics in Manufacturing*, *11*(1), 53-69. doi: 10.1002/1520-6564(200124)11:1<53::AID-HFM4>3.0.CO;2-F
- Narayanan, L., Menon, S., & Spector, P. E. (1999). Stress in the workplace: A comparison of gender and occupations. *Journal of Organizational Behavior*. *20*(1), doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1%3C63::AID-JOB873%3E3.0.CO;2-J

- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(2-3), 463-479. doi: 10.1002/job.678
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating work. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233–384). New York: Routledge.
- Parker, J. D. A., & Endler, N. S. (1996). Coping and defense: A historical overview. In M. Zeidner & N. S. Endler (Eds.), *Handbook of coping-theory, research, applications* (pp. 3– 23). New York, NY: Wiley.
- 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
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 438. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.438
- Robertson, M., & Swan, J. (2003). ‘Control–What Control?’ Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm. *Journal of Management Studies*, *40*(4), 831-858. doi: 10.1111/1467-6486.00362
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 141-166. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Organizational Behavior*, *25*(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Swart, J. & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*, *13*(2), 60-75
- Thun, S. (2014). Job crafting and adjusted sickness presence. *Psykologiskt tidskrift*, *2*, 8-15.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, *36*(2), 1-9. doi: 10.4102/sajip.v36i2.841

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 914–928. Hentet fra: <http://www.arnoldbakker.com/articles.php>
- 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. doi: 10.1177/1059601113492421
- Walsh, J. P., Kiesler, S., Sproull, L. S., & Hesse, B. W. (1992). Self-selected and randomly selected respondents in a computer network survey. *Public Opinion Quarterly*, 241-244. Hentet fra: <http://www.jstor.org/stable/2749174>
- Watson, D. (1988). Intraindividual and interindividual analyses of positive and negative affect: their relation to health complaints, perceived stress, and daily activities. *Journal of Personality and Social psychology*, 54(6), 1020. doi: <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.54.6.1020>
- Watson, D. (2000). *Mood and Temperament*. New York: Guilford Press.
- Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. England: Open university press.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi: 10.5465/AMR.2001.4378011
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135. doi: 10.1016/S0191-3085(03)25003-6

Vedlegg A

Norsk oversettelse av Tims et al., (2012) Job crafting skala

Øke strukturelle jobb ressurser

1. Jeg forsøker å utvikle mine evner/ferdigheter
2. Jeg forsøker å utvikle meg faglig
3. Jeg forsøker å lære nye ting på jobb
4. Jeg sørger for å utnytte mine evner til det fulle
5. Jeg bestemmer selv hvordan jeg gjør ting

Redusere hindrende/vanskelige jobb krav

6. Jeg sørger for at jobben min er mindre mentalt krevende
7. Jeg forsøker å sørge for at jobben min er mindre emosjonelt krevende
8. Jeg organiserer jobben min slik at jeg unngår kontakt med mennesker som har problemer som påvirker meg emosjonelt
9. Jeg organiserer jobben min slik at jeg unngår kontakt med mennesker som har urealistiske forventninger
10. Jeg forsøker å sørge for at jeg ikke må ta mange krevende beslutninger på jobb
11. Jeg organiserer jobben min slik at jeg unngår å konsentrere meg for lenge om gangen

Øke sosiale jobb ressurser

12. Jeg ber min overordnede om veiledning
13. Jeg spør min overordnede om hun/han er fornøyd med jobben jeg gjør
14. Jeg ser på min overordnede som en inspirasjonskilde
15. Jeg ber om andres tilbakemelding på mine jobbprestasjoner
16. Jeg ber mine kollegaer om råd

Øke utfordrende jobbkrav

17. Når et interessant prosjekt dukker opp er jeg proaktiv og tilbyr meg selv som medarbeider på prosjektet
18. Når det forekommer nye utviklinger er jeg en av de første til å lære om de og prøve de ut
19. Når det er lite å gjøre på jobb ser jeg muligheter for å starte nye prosjekter
20. Jeg tar ofte på meg ekstra arbeidsoppgaver selv om jeg ikke mottar ekstra lønn for arbeidet
21. Jeg forsøker å gjøre jobben min mer utfordrende ved å undersøke de underliggende forholdene i ulike aspekter ved jobben min

Vedlegg B
Informert samtykke



Universitetet i Oslo/Samfunnsvitenskapelig fakultet/ Psykologisk Institutt/ Arbeids- og Organisasjonspsykologi

06/02 - 14

Forespørsel om deltakelse i studien «Kartlegging av arbeidsmiljøet ved institutt for [REDACTED]

Dette brevet ber om at du deltar i et forskningsprosjekt som gjelder dine synspunkter på arbeidsmiljøet ved UiO.

Prosjektet er et samarbeid mellom [REDACTED] og masterstudenter på Arbeids- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk Institutt (PSI), Universitetet i Oslo. Formålet med prosjektet er å kartlegge arbeidsmiljøet ved [REDACTED] gjennom intervjuer med ansatte ved [REDACTED]. Studentene skal undersøke hva ansatte ved [REDACTED] mener om arbeidsmiljøet ved [REDACTED]. Studentene skal beskrive resultatene i en rapport og presentere funnene for representanter fra [REDACTED] og fagansvarlig ved PSI.

Prosjektet gjennomføres ved at personer ved [REDACTED] intervjues. Intervjuene tas opp elektronisk for deretter å bli skrevet ut og analysert. Etter at lydopptakene er skrevet ut blir de slettet. Utskriftene vil anonymiseres når det gjelder eventuelle navn. Dessuten skal innholdet i intervjuene vil bli behandlet konfidensielt. Datamaterialet fra intervjuene vil kunne bli benyttet i anonym form i senere undervisning og forskning ved PSI. Prosjektet er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Intervjuet omfatter fem spørsmål:

- I. Fortell om det som i dag fungerer godt ved arbeidsmiljøet ved [REDACTED] – vi kaller dette styrken ved arbeidsmiljøet.
- II. Fortell om det som i dag ikke fungerer godt ved arbeidsmiljøet ved [REDACTED] – vi kaller dette svakheten ved arbeidsmiljøet.
- III. Fortell om det du ser som muligheter for å forbedre arbeidsmiljøet ved [REDACTED] – vi kaller dette for mulighetene for bedring av arbeidsmiljøet.
- IV. Fortell om det du ser som truslene mot at arbeidsmiljøet blir bedre ved [REDACTED] – vi kaller dette for truslene i arbeidsmiljøarbeidet.
- V. Fortell om din opplevelse av støtte mellom kolleger ved [REDACTED]

Det er frivillig å delta i intervjuet, og du kan trekke deg fra intervjuet når som helst uten å oppgi en spesiell grunn. Å trekke seg fra intervjuet vil ikke medføre konsekvenser for din jobb.

Vi har som mål å redegjøre for funnene gjort i kartleggingsarbeidet til [REDACTED] ultimo mai 2014.

Om du har noen spørsmål eller kommentarer, vennligst ta kontakt med faglig ansvarlig ved Psykologisk institutt, [REDACTED]

Med vennlig hilsen

[REDACTED], Professor ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo

Jeg er villig til å delta i denne studien.

Signert av prosjektdeltaker, dato

