

**Er de ansatte klare for organisatoriske endringer?**

Psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital som mekanismer i forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap.

**Helene Elsheim, Helene Kristin Larsen og & Nora Vikøren Ronæss**



**MAPSYK345**

**Masterprogram i Psykologi**

**Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi**

**ved**

**UNIVERSITETET I BERGEN**

**DET PSYKOLOGISKE FAKULTET**

**VÅR 2022**

Veileder: Ståle Valvatne Einarsen, Institutt for Samfunnspsykologi

## **Abstract**

In order to meet external and internal demands associated with a rapidly changing labor market, organizations must be able to implement successful organizational changes. Thus statistics indicate that the majority of change initiatives fail. A common suggestion for unsuccessful changes in organizations is related to a lack of individual readiness for change. The purpose of this study is to investigate the extent to which supportive management, psychological safety climate and psychological capital is related to employees individual readiness for change. First, we examined the relationship between supportive leadership and individual readiness for change. We then conducted two simple mediation analyzes to investigate whether psychological safety climate and psychological capital function as mediators in the relationship between supportive management and individual readiness for change. The study is based on a cross-sectional research design with data obtained from 1297 respondents. The respondents answered a digitally structured questionnaire. Our analyzes supported a positive significant relationship between supportive management and individual readiness for change. Furthermore, the study shows support for both psychological safety climate and psychological capital partly mediating the relationship between supportive management and individual readiness for change. The results indicate that employees' psychological capital has the strongest correlation to individual readiness for change. When analyzing a parallel mediation, however, a full mediation occurs. The present study thus suggests that supportive management can be important for employees' readiness for change, through a perceived psychological safety climate and psychological capital. The study thus makes a unique contribution to the change literature.

*Keywords:* individual readiness for change, management, psychological safety climate, psychological capital, resources

## Sammendrag

For at virksomheter skal kunne møte eksterne og interne krav forbundet med et arbeidsmarked i rask endring, må de være i stand til å effektivt gjennomføre vellykkede organisatoriske endringer. Derimot tilsier statistikken at majoriteten av endringsforsøk mislykkes. En årsak til dette hevdes å være at ansatte ikke er klare for organisatoriske endringer. Kunnskap om faktorer som kan ha en betydning for ansattes endringsberedskap er derfor nødvendig. Hensikten med denne studien er å undersøke i hvilken grad støttende ledelse, psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital kan ses i sammenheng med ansattes individuelle endringsberedskap. Først undersøker vi sammenhengen mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Deretter gjennomførte vi to enkle medieringsanalyser for å undersøke om ansattes opplevelse av psykologisk trygghetsklima og psykologiske kapital fungerer som underliggende mekanismer i forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Studien anvendte et kryss-seksjonelt forskningsdesign basert på data innhentet fra 1297 respondenter fra to virksomheter i Norge. Respondentene besvarte et digitalt strukturert spørreskjema. Våre analyser fant støtte for en positiv signifikant sammenheng mellom støttende ledelse og ansattes individuelle endringsberedskap. Videre viser studien støtte for at både ansattes opplevde psykologiske trygghetsklima og ansattes psykologiske kapital delvis medierte forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Resultatene indikerer at ansattes psykologiske kapital har sterkest sammenheng med individuelle endringsberedskap. Ved analysing av en parallell mediering forekommer det imidlertid en full mediering. Inneværende studie antyder dermed at støttende ledelse kan være av betydning for ansattes endringsberedskap, gjennom opplevd psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital. Studien tilfører dermed endringslitteraturen et unikt bidrag i en norsk kontekst.

*Nøkkelord:* individuell endringsberedskap, støttende ledelse, psykologisk trygghetsklima, psykologisk kapital, ressurser

## Forord

Å være masterstudent under en pandemi preget av uforutsette nedstenginger og gjenåpninger av samfunnet, har vært utfordrende på godt og vondt. Likevel ser vi tilbake på det siste året som lærerikt og givende. Ikke minst har vi fått erfare i praksis hvordan det er å kontinuerlig gjennomgå hyppige endringer. Temaet for studien ble valgt på bakgrunn av vår felles interesse for organisatorisk endring, ledelse og positiv psykologi. Samtidig økte vår interesse for temaet betraktelig da vi under pandemien både observerte og erfarte hvordan virksomheter raskt måtte planlegge og tilpasse seg til en ny arbeidshverdag i unntakstilstand. Dette har vært og er fortsatt en vanskelig prosess for flere virksomheter, som dermed gjorde dette temaet meningsfullt å undersøke. Videre forstod vi at forskningsfeltet på individuell endringsberedskap er mangelfullt og etterspør en mer nyansert forståelse av hvilke mekanismer som fungerer i forholdet mellom ledelse og individuell endringsberedskap. Denne forespørselen ønsket vi dermed å etterkomme. I forbindelse med gjennomføringen av denne studien er det flere vi ønsker å takke. Vi vil først og fremst rette en stor takk til vår veileder Ståle Valvatne Einarsen som har delt av sin tid, faglige kompetanse, konstruktive tilbakemeldinger og gode humør. Uten din evne til å konsekvent utfordre vår tankegang hadde vi ikke sittet igjen med et sluttprodukt som vi er så stolte av. Vi ønsker videre å utrette en stor takk til våre familier, venner og medstudenter. Deres tålmodighet, støttende ord og tilrettelegging har gjort det mulig for oss å få legge ned det arbeidet vi ønsket, samtidig som det har minimert stressnivået betraktelig. Sist, men ikke minst, vil vi også rette en takk til medvirkende virksomheter og deres ansatte som har gitt oss tilgang på verdifulle data som denne studien baseres på. Vi setter pris på erfaringen vi har fått gjennom å delta i og utarbeide et så omfattende forskningsprosjekt. Til slutt vil vi også takke hverandre. Gjennom snart et år har vi motivert hverandre med gode diskusjoner, et smittende pågangsmot og en god dose emosjonell støtte når utfordringene har stått for tur. På bakgrunn av et godt samarbeid og et brennende engasjement for faget, vil vi nå presentere denne avhandlingen.

Bergen, 20. mai 2022

*Helene Elsheim, Helene Kristin Larsen og Nora Vikøren Ronæss*

## Innholdsfortegnelse

<b>Introduksjon</b> .....	<b>3</b>
<b>Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>5</b>
<i>Endringsberedskap som suksessfaktor for vellykket endring</i> .....	5
Individuell endringsberedskap .....	7
<i>COR-teori som overordnet rammeverk</i> .....	9
<i>Støttende ledelse som sosial ressurs</i> .....	12
Støttende ledelse og endringsberedskap.....	14
<i>To mulige mekanismer i forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap: psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital</i> .....	17
Individets opplevelse av psykologisk trygghetsklima som personlig ressurs .....	18
Psykologisk kapital som personlig ressurs .....	24
<b>Metode</b> .....	<b>29</b>
<i>Prosedyre</i> .....	29
<i>Utvalg</i> .....	29
<i>Måleinstrumenter</i> .....	30
Individuell endringsberedskap .....	30
Støttende ledelse .....	31
Psykologisk trygghetsklima .....	31
Psykologisk kapital.....	32
<i>Statistiske analyser</i> .....	32
<i>Etikk</i> .....	35
<b>Resultater</b> .....	<b>36</b>
<i>Faktoranalyser</i> .....	36
<i>Deskriptiv statistikk og korrelasjoner</i> .....	40
<i>Medieringseffekter</i> .....	41
<b>Diskusjon</b> .....	<b>46</b>
<i>Sammenhengen mellom støttende ledelse og endringsberedskap</i> .....	47
<i>Psykologisk trygghetsklima sin medierende rolle i relasjonen mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap</i> .....	49
<i>Psykologisk kapital sin medierende rolle i relasjonen mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap</i> ..	52
<i>Resultater fra analyser med parallell mediering</i> .....	54

<i>Metodiske betraktninger</i> .....	56
<i>Teoretiske implikasjoner</i> .....	60
<i>Praktiske implikasjoner</i> .....	64
<i>Fremtidig forskning</i> .....	66
<b>Konklusjon</b> .....	<b>68</b>
<b>Referanser</b> .....	<b>70</b>

## Introduksjon

Virksomheter i dag står ovenfor flere utfordringer da de opererer i miljøer preget av høy konkurranse, globalisering, krav til bærekraftighet og teknologiske løsninger. Dette medfører et økende behov for endringer i virksomheter, for å opprettholde og utvikle en bærekraftig og konkurransedyktig posisjon i arbeidsmarkedet (Armenakis et al., 1999; By, 2005; van den Heuvel, Demerouti & Bakker, 2014; Walinga, 2008).

Til tross for et økende behov for organisatoriske endringer indikerer forskning at 70% av alle planlagte endringer mislykkes, fordi ansatte ikke er klare for endring (Beer & Norhria, 2000; Maurer, 2011; Smith, 2002; Tobias, 2015). En slik statistikk eksemplifiserer viktigheten av et fokus på ansattes beredskap for organisatorisk endring. For at organisasjoner skal kunne respondere effektivt til utfordringene som hele tiden preger arbeidsmarkedet, hevdes det dermed i litteraturen at en bør fokusere på å gjøre ansatte klar for endring på kontinuerlig basis (Armenakis et al., 2007). Imidlertid har ansatte en tendens til å motsette seg organisatoriske endringer (Bonvey & Hede, 2001; Piderit, 2000;). Dette kan forklares på bakgrunn av at organisatoriske endringer ofte kan oppleves som en belastning for ansatte, og dermed fører til negative reaksjoner til endring (Bonvey & Hede, 2001). I tråd med dette har ansattes holdninger til organisatorisk endring tradisjonelt blitt konseptualisert som endringsmotstand (Ford et al., 2008). Et slikt fokus har derimot i senere tid blitt kritisert for å være lite nyansert, og det er blitt hevdet at individer ikke er imot endring av natur, men heller motsetter seg hvordan endring pålegges dem (Fuegen & Brehm, 2004; Knowles & Linn, 2004). Denne studien ønsker dermed å bevege seg bort fra det tradisjonelle synet på ansattes holdninger til endring. Dermed rettes fokuset til hvordan virksomheter kan utvikle individuell endringsberedskap hos ansatte, eller «readiness for change» som det blir omtalt i majoriteten av forskningslitteraturen. Dette kommer av at utfordringen med å oppnå suksessfulle organisatoriske endringer ofte viser å være avhengig av at ansatte er klare og har positive holdninger til endringer (Eby et al., 2000; Piderit, 2000).

Basert på en litteraturgjennomgang over 60 år (Oreg et al., 2011) er det hevdet at det eksisterer noen mangler i endringsberedskapslitteraturen. Mange studier har fokusert på forløperne til endringsberedskap, men det er få studier som undersøker de underliggende mekanismene i dette forholdet. Oreg og kollegaer (2011) har dermed foreslått at istedenfor å vise

til en liste av isolerte variabler som predikerer endringsberedskap, bør forskere også undersøke faktorene som kan mediere forholdet mellom ledelse og endringsberedskap. Inneværende studie ønsker dermed å imøtekomme dette behovet i forskningslitteraturen ved å undersøke hvordan potensielle underliggende mekanismer fungerer mellom forløpere og ansattes endringsberedskap (Albrecth et al., 2020; Oreg et al. 2011 Rafferty & Griffin, 2006; van den Heuvel et al., 2017).

For at ansatte skal være i stand til å tilpasse seg interne og eksterne krav er det hevdet at en rekke sosiale og personlige ressurser er nødvendig (Kerksieck et al., 2019). I en hypotetisk modell "Change engagement model" (CEM) presentert av Albrecth og kollegaer (2020), er det basert på tidligere litteratur, teori og praksis identifisert en rekke ulike ressurser som kan påvirke ansattes holdninger til endring. I modellen er det foreslått at en sosial ressurs som støtte fra leder, samt personlige ressurser hos ansatte som psykologisk trygghet og psykologisk kapital, kan påvirke ansattes holdninger til endring. Psykologisk trygghet og psykologisk kapital er videre hevdet å kunne være viktige mediatorer i forholdet mellom ledelse og ansattes holdninger og atferd til endring (Albrecth et al., 2020).

Sosial støtte fra ledere kan hjelpe ansatte med å håndtere ulike krav og utfordringer (Bakker et al., 2004). En støttende leder som sosial ressurs er også hevdet å ha en viktig funksjon ved å tilrettelegge for utvikling av personlige ressurser hos ansatte (Hobfoll & Shirom, 2000). Dette baseres på Hobfolls (2001) «Conservation of Resources Theory» (COR-teori), som hevder at tilstedeværelsen av sosiale ressurser, vil kunne øke sannsynligheten for at ansatte kan akkumulere og utvikle personlige ressurser, slik som psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital. Tidligere forskningslitteratur støtter også opp under at disse personlige ressursene kan være særlig viktig ved endring, hvor psykologisk kapital er assosiert med ansattes positive holdninger til endring (Kirrane et al., 2017), mens ansatte med positive opplevelser av deres arbeidsklima også viser seg å ha en større sannsynlighet for å ha et positivt syn på endringer (Martin et al., 2005).

Formålet med denne studien er dermed å undersøke hvordan ressurser som psykologisk kapital og psykologisk trygghetsklima kan fungere som underliggende mekanismer i forholdet mellom støttende ledelse og endringsberedskap. Her vil COR-teori fungere som et overordnet rammeverk for å illustrere hvordan tilgjengeligheten og samspillet sosiale og personlige ressurser kan gjøre ansatte i stand til å møte fremtidige endringer med en positiv holdning. Denne studien



ønsker dermed å anvende et ressursperspektiv gjennom to parallelle veier til ansattes endringsberedskap. Vi antar at støttende ledelse, gjennom psykologisk trygghetsklimate, vil fungere som en ressurs hvor ansatte opplever at de inngår i et trygt arbeidsklimate hvor det tillates å dele meninger og gjøre feil (Edmondson, 1999), som kan være viktig for at ansatte skal være klar for å akseptere endring. Vi ønsker også å undersøke hvorvidt støttende ledelse, gjennom psykologisk kapital, vil kunne fungere som en ressurs fordi ansatte vil vurdere endring som noe positivt på bakgrunn av en høy sannsynlighet for mestring, og deretter motivere ansatte til å akseptere endring.

Vi vil derfor undersøke i hvilken grad støttende ledelse, psykologisk trygghetsklimate og psykologisk kapital er relaterte til individuell endringsberedskap. Mer spesifikt vil vi undersøke om psykologisk trygghetsklimate og psykologisk kapital fungerer som medierende mekanismer i forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap.

## **Teoretisk rammeverk**

### **Endringsberedskap som suksessfaktor for vellykket endring**

Kurt Lewin introduserte i 1947 en modell for endring, med tre tilhørende faser; opptining, endring og gjenfrysing. Armenakis, Harris og Mossholder (1993) var de første til å se på endringsberedskap som en tolkning av Lewins opptiningsfase. Videre har denne sammenligningen blitt støttet av flere forskere (f.eks. Vakola, 2013; Choi & Rouna, 2011; Bouckenooghe, 2010; Weiner, 2009). Opptiningsfasen er når virksomheter innser et behov for endring og det må skapes en forståelse hos de ansatte om hvor nødvendig endringen er. For at virksomheten skal være i stand til å ha en vellykket endringsprosess må dermed endringsberedskap etableres (Jones et al., 2005). Til tross for at forskere har sammenlignet endringsberedskap med opptiningsfasen, kan det argumenteres for at endringsberedskap også er involvert i de to andre fasene; endring og gjenfrysing. Om endringsberedskap ikke er til stede i endringsfasen, når selve endringen skal implementeres, er det mer sannsynlig at ansatte ikke bidrar til gjennomføring eller endrer atferd som nødvendig. Om dette ikke skjer vil ikke

virksomheten få til en vellykket endring, og heller ikke en vellykket nedfrysingsfase. Ansattes endringsberedskap spiller derfor en sentral rolle med tanke på tilpasning og aksept av endringen, gjennomføringen av endringen og institusjonaliseringen av nye atferder (Armenakis et al., 1993).

Å skape endringsberedskap har fått stadig mer oppmerksomhet i forskningslitteraturen, hvor en identifisering og reduksjon av motstand tradisjonelt sett har vært i fokus (Stevens, 2013). Det å skape endringsberedskap blir ansett som en kritisk faktor for å oppnå vellykket endring (Almsamari & Nasser, 2018; Armenakis et al., 1993; Rafferty & Simons, 2006; Vakola, 2013; Weiner, 2009). På bakgrunn av dette anbefaler flere forskere i dag å undersøke endringsberedskapen hos de ansatte *før* en implementerer endringen (Armenakis et al., 1993; Bakari et al., 2017; Vakola, 2013, 2014; Weiner, 2009).

I dagens litteratur eksisterer det ulike definisjoner av endringsberedskap. En av de mest siterte definisjonene kommer, ifølge Boukenooghe (2010), fra Armenakis, Harris og Mossholder (1993, s. 681). De definerer endringsberedskap som «organisasjonsmedlemmers oppfatninger, holdninger og intensjoner angående hvorvidt endringer er nødvendige og organisasjonens evne til å suksessfullt gjennomføre endringene». Med andre ord kan endringsberedskap beskrives som villighet til å støtte en endring og troen på at endringen vil lykkes. Dersom det er høy grad av endringsberedskap i en organisasjon, vil ansatte også i større grad forplikte seg til endringer (Bakari et al., 2017; Weiner, 2009).

Endringsberedskap tar utgangspunkt i en positiv tilnærming til endring der lederen eller pådriver av endringen overbeviser endringsmottakerne, og proaktivt tilrettelegger for endring, istedenfor å avvente på at eventuell endringsmotstand opptrer. Som nevnt har menneskers holdninger til organisatorisk endring ofte blitt konseptualisert som endringsmotstand (Ford et al., 2008). Denne oppfatningen kan føre til at ledere kun reaktivt håndterer motstand (Ford et al., 2008). Dette kan skape utfordringer for endringsforsøket da tid og ressurser blir brukt til å håndtere motstand istedenfor på implementeringen av endringen selv. Videre har det blitt hevdet at endringsagenten skaper endringsmotstand ved å forvente motstand (Ford et al., 2008). Endringsagent er et internt eller eksternt individ som har ansvar for å ta initiativ til, lede og gjennomføre endringer (Caldwell, 2003). Ifølge forskere vil endringsagentens forventninger predisponere dem til å lete etter motstand og basert på dette gi mening til ansattes handlinger på

en måte som bekrefter deres foruttalte forventninger (Ford et al., 2008; Ford, Ford, & McNamara, 2002).

Ved å heller fokusere på å skape endringsberedskap, tar endringsagenten en mer proaktiv rolle som er forventet å kunne øke sannsynligheten for en vellykket implementering av endringen (Armenakis et al., 1993; Lewin, 1947, Vakola 2013; 2014). Med endringsberedskap antar en at menneskers bekymring til endring er naturlig og at det finnes gyldige årsaker for disse bekymringene. Dersom disse bekymringene blir tatt i betraktning vil sjansen for vellykkede endringsforsøk sannsynligvis øke (Hall & Hord, 1987). Sånn sett kan en med begrepet endringsberedskap bidra til økt oppmerksomhet rundt situasjonsbaserte årsaker til slike bekymringer, for eksempel ansattes evaluering av støtte fra ledere (Eby et al., 2000; Holt et al., 2007). I den forbindelse er endringsberedskap et mer gyldig og praktisk konsept for å forstå ansattes holdninger til organisatorisk endring enn endringsmotstand.

Endringsberedskap har blitt brukt til å vise tre ulike tilnærminger; 1) oppfattet organisatorisk endringsberedskap, 2) faktisk organisatorisk endringsberedskap, og 3) individuell endringsberedskap (Vakola, 2013; Zhou, Gao, Yang, & Zhou, 2005). Individuell endringsberedskap beskriver i hvilken grad en ansatt innehar et positivt syn på både behovet for endring, samt endringens effekt på virksomheten og vedkommende selv (Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005). I publisering innen organisatorisk endring på 1990-tallet forklarte Armenakis og Bedian (1999) at endringer på organisasjonsnivå ofte blir vurdert med et makro-, systemorientert fokus (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999). Det er mer i senere tid at forskere har begynt å innta et mer mikro-nivå perspektiv på endring og fokusert mer på rollen som enkeltindividet har i implementering av endringer (Macfarlane, Bate, & Kyriakidou, 2004, Vakola, 2014). Forståelsen av hvor viktig det er å fokusere på endringsberedskap, ikke bare på organisasjonsnivå, men også på individnivå øker altså i dag.

### ***Individuell endringsberedskap***

Selv de mest kollektive aktivitetene som finner sted i en virksomhet er et resultat av sammenlagte aktiviteter til individuelle ansatte (George & Jones, 2001). Dette fremmer nødvendigheten av og hensikten med å fokusere på den enkelte ansatte i endringskontekster. Holt og kolleger (2007) har definert individuell endringsberedskap som «i hvilken grad et individ eller

flere individer er kognitivt og emosjonelt tilbøyelig til å akseptere, støtte og adoptere en spesifikk plan om å hensiktsmessig endre status quo» (s. 235). Denne definisjonen tar høyde for at individuell endringsberedskap også inneholder en affektiv komponent.

Tidligere skilte ikke litteraturen mellom individuell og organisatorisk endringsberedskap, (Vakola, 2013). Individuell endringsberedskap er derimot en viktig suksessfaktor fordi organisasjoner kan, ifølge George og Jones (2001), kun fungere og endre seg gjennom deres medlemmer. Den individuelle endringsberedskapen påvirker den organisatoriske endringsberedskapen (Armenakis et al., 1993; Bouckennooghe, 2010; Vakola, 2013). Dette betyr at virksomheter kan slite med å etablere kollektiv endringsberedskap om det ikke ligger endringsberedskap på individnivå til grunn. Ansattes individuelle endringsberedskap vil samtidig påvirkes av interaksjoner de ansatte har med hverandre og med endringsagentene (f.eks. lederne) (Armenakis et al., 1993; Bouckennooghe, 2010). Dette belyser også at en leders atferd sin påvirkning på sine ansatte kan ha noe å si for deres endringsberedskap, hvilket er et sentralt element i innværende studie.

Videre hevder forskere at vellykkete endringer vil vedvare over tid når individer endrer og tilpasser deres atferd på arbeidsplassen på et konstruktivt vis (George & Jones, 2001; Porras & Robertson, 1992). De argumenterer også for at mange endringsforsøk feiler fordi endringsledere undervurderer den viktige rollen den enkelte ansatte spiller i endringsprosessen. For å underbygge dette individ-fokuserte perspektivet på endring har studier indikert at enkeltindivider ikke er passive mottakere av organisatorisk endring, men heller aktivt tolker og responderer til det som foregår i deres miljøer (Greenhalgh et al., 2004; Hall & Hord, 1987; Isabella, 1990; Lowstedt, 1993). Dette antyder at individer gjør antakelser om endringsprosesser, evaluerer dem, finner mening i dem samt utvikler følelser til dem.

Å måle organisatorisk endringsberedskap på individnivå gjør det mulig å undersøke ansattes holdninger til endring (Choi & Rouna, 2011). Teorien om planlagt endring (Ajzen, 1991) postulerer at holdninger påvirker eller skaper atferd. Ansattes holdninger til endringer vil derfor påvirke deres faktiske endringsatferd og er dermed kritiske å undersøke.

**Behov for ressurser.** Ettersom individuell endringsberedskap er vist å være av betydning for å oppnå suksessfull endring, har det ført til en interesse for å forstå hva som kan bidra til å skape endringsberedskap (Choi & Rouna, 2011). I «change engagement» modellen (i.e. CEM) av

Albrecht og kolleger (2020) blir det foreslått ulike ressurser som kan skape et engasjement for endring og endringsrelaterte holdninger. Videre foreslår CEM at det eksisterer et samspill mellom organisatoriske-, jobbrelaterte- og personlige ressurser, samt hvordan disse påvirker endringsengasjement og deretter endringsrelaterte utfall. En anerkjent modell som tar utgangspunkt i viktigheten av slike ressurser, samt samspillet mellom dem, er COR-teorien (Hobfoll, 1989).

### **COR-teori som overordnet rammeverk**

Gjennom de siste 34 årene har «Conservation of Resources Theory», ofte kalt COR-teori (Hobfoll, 1988, 1989) vært en av de mest siterte teoriene innenfor forskningslitteraturen i organisasjonspsykologi (Hobfoll et al., 2018). COR-teorien er en teori for menneskelig motivasjon, basert på den grunnleggende antakelsen om at mennesker er motivert til å beskytte ressurser, samt bruke og tilegne seg ressurser, som anses som verdifulle (Hobfoll, 2001). Samtidig viser ikke COR-teorien til en uttømmende liste av spesifikke ressurser. Halbesleben og kolleger (2014) har derimot i senere tid presisert hva som menes med ressurser og presentert en definisjon som «alt som er oppfattet av individet å fremme han eller hennes mål» (Halbesleben et al., 2014, s. 1338).

COR-teori anvendes som rammeverk i inneværende studie da den kan tilføre en overordnet teoretisk forståelse av hvorfor og hvordan ansatte responderer på fremtidige organisatoriske endringer. Fremtidige organisatoriske endringer vil for mange ansatte kunne oppleves som en belastning (Boney & Hede, 2001). I den forbindelse er det blitt hevdet at tilgjengeligheten og utviklingen av sosiale og personlige ressurser er blitt antatt å være vesentlig for at ansatte skal ha en positiv arbeidsopplevelse (Kerksick et al., 2019) og være klare for å håndtere utfordringer og krevende arbeidssituasjoner.

Fra den grunnleggende antakelsen i COR-teori, springer det også ut to prinsipper og fire nøkkelpoeng (“corollaries”), som mer spesifikke, komplekse og flersidige prediksjoner for menneskelig motivasjon (Hobfoll et al., 2018). Det første prinsippet, «primacy of resource loss», viser til idéen om at det er mer psykisk skadelig for et individ å tape ressurser, enn det er gunstig

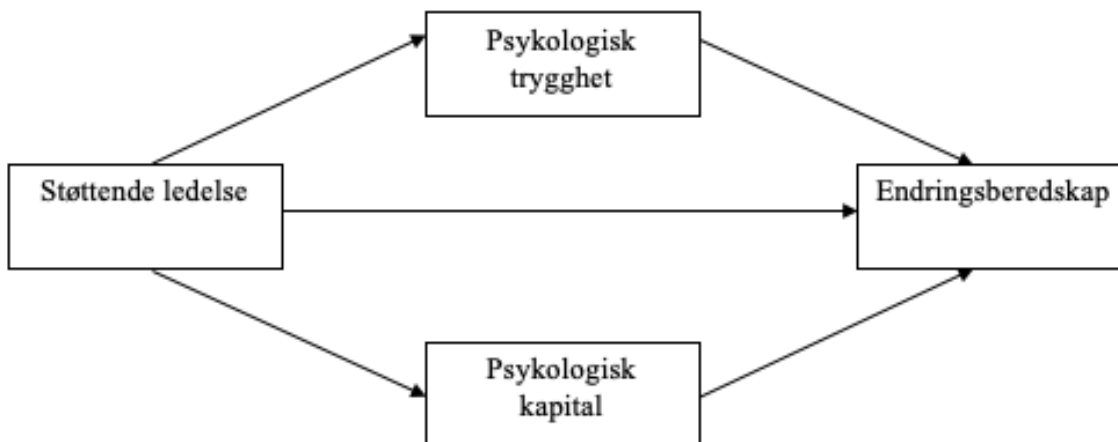
å tilegne seg nye ressurser (Hobfoll, 2001). Da det oppleves negativt å miste ressurser, vil ansatte prøve å beholde de ressursene en har, og dermed kunne unngå situasjoner der det kan være sannsynlig å miste ressurser (Whitman, Halbesleben & Holmes, 2014). Det er vist at tap av ressurser på jobb ofte skjer når ansatte er under stress eller tidspress (Halbesleben & Buckley, 2004). Ettersom at organisatoriske endringer kan innebære stress for ansatte, er det sannsynlig at ansatte vil unngå endringer. Som en utvidelse av dette kan en finne det andre prinsippet, «resource investment» (Hobfoll, 2001). Dette prinsippet referer til ideen om at mennesker investerer ressurser for å kunne beskytte seg mot ressurstap, bygge ressurser etter faktisk tap og tilegne seg ressurser. Når ansatte arbeider i virksomheter som krever raske og omfattende endringer og tilpasninger, er det naturlig å anta at de vil ha ulike motivasjoner, som kan uttrykke seg i enten investering eller beskyttelse av ressurser, på bakgrunn av hvor mye ressurser de har tilgjengelig. Å engasjere seg i atferd som enten støtter eller motsetter seg fremtidig endring, kan på bakgrunn i COR-teori, ses som et uttrykk for individets lager av ressurser. For ansatte kan dette fungerer som et viktig motivasjonselement, da det påvirke om ansatte enten tilnærmer seg eller unngår endring.

Basert på denne ressursinvesteringsprosessen har Hobfoll (2004) beskrevet flere nøkkelpoeng. Nøkkelpoeng 1 foreslår at individer med nok ressurser er i en bedre posisjon til å investere ressurser, enn individer som ikke har det («resource pool»). En kan dermed tenke seg at individer som har mer ressurser vil kunne investere atferd som støtter fremtidig endring, enn de som ikke har nok ressurser. Nøkkelpoeng 2 foreslår at om individer mister ressurser, vil dette kunne lede til ytterligere ressurstap eller «tapspiraler» («loss spiral»). Det motsatte hevdes i nøkkelpoeng 3, hvor individer som tilegner seg ressurser vil kunne oppleve ytterligere ressursøkning eller «vinningsspiraler» («gain spiral») (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010). For en ansatt kan dette bety at om de har eller tilegner seg en ressurs, vil dette kunne øke muligheten for at den ansatte vil kunne tilegne seg flere. Hvis en ansatt for eksempel mottar en ressurs som støtte fra sin leder, vil dette kunne gjøre den ansatte i stand til å gjennomføre vanskelig arbeidsoppgaver, som i det videre vil kunne øke den ansattes mestringstro. I et slikt tilfelle demonstreres det altså hvordan en innledende ressurs som sosial støtte kan føre til en ny ressurs - ansattes mestringstro. Nøkkelpoeng 4 foreslår at en mangel på ressurser leder til defensive forsøk på å beskytte allerede eksisterende ressurser (Hobfoll, 2004).

Her vil for eksempel en ansatt være motivert for å beskytte de ressursene den allerede har, ved å unngå situasjoner som kan føre til ytterligere tap. Det kan dermed antas at ansatte som ikke har tilstrekkelige ressurser, det være sosiale eller personlige, vil være sannsynlig å unngå organisatoriske endringer, for å beskytte sine eksisterende ressurser. Nøkkelpoeng 4 viser dermed til viktigheten av å ha nok ressurser, i situasjoner som er preget av usikkerhet og utfordringer. Om ansatte ikke har nok ressurser tilgjengelig kan dette medføre at de utvikler holdninger som er defensive i møte med endring, som en strategi for å minimere tap av flere ressurser.

I COR-teorien fremheves det at mennesker vil bli stresset når de opplever at deres ressurser trues, når de forventer at en ressurs kan bli truet eller ved at de faktisk mister dem (Hobfoll, 2001). Hobfoll & Freedy (1993) har foreslått at både trusler om tap og faktisk tap av ressurser kan lede til stress, som dermed kan skape motivasjon hos mennesker. Frykt for å miste ressurser gjør seg gjeldende for ansatte i møte med fremtidige organisatoriske endringer, da en endring eller tap av ressurser ikke allerede er skjedd, men muligheten og frykten for tap kan være reell for den ansatte (Bilgin, 2012). Så fremt ansatte forventer at de vil kunne miste ressurser ved en fremtidig endring, vil det være naturlig å tenke at de ikke vil støtte planlagt endring. For å komme i en posisjon hvor en ansatt kan akseptere en fremtidig endring, kan det dermed tenkes at det er viktig at den ansatte har nok ressurser.

Ettersom COR-teori er en dynamisk teori, illustrerer den hvordan det kan forekomme endringer i ressurser over tid. For eksempel er det flere studier basert på longitudinelle design som viser støtte for at ressurser hos ansatte kan endre seg over tid (Mäkikangas et al., 2010; Xanthopoulou et al., 2009). Slik empiri er dermed aktuell da COR-teorien hevder at tilgjengelige ressurser kan skape nye ressurser over tid, i tråd med vårt fokus på faktorer som kan være mediatorer mellom støttende ledelse og endringsberedskap. I tråd med COR-teori argumenterer vi for at en innledende ressurs som støttende ledelse, vil kunne føre til personlige ressurser som opplevd psykologisk trygghetsklime og psykologisk kapital hos ansatte. Disse personlige ressursene antar vi fungerer som viktige mekanismer for å gjøre ansatte i stand til å kunne investere ressurser og dermed innta en positiv og proaktiv holdning til fremtidige organisatoriske endringer. Dette resonnementet illustreres her ved hjelp av vår konseptuelle modell:



Figur 1. *Konseptuell modell.*

### Støttende ledelse som sosial ressurs

Selv om COR ikke viser til en uttømmende eller spesifikk liste av ressurser, blir sosial støtte trukket frem i litteraturen som en kritisk ressurs, da den kan fasilitere og bevare andre verdifulle ressurser (Hobfoll, 1989). Ensel og Lin (1991) har postulert at individer med sterke sosialt støttende nettverk er mer beskyttet i møtet med stressende utfordringer, basert på den informasjonen og fasiliteringen de mottar. Ledelse blir generelt ofte omtalt som en viktig sosial ressurs på arbeidsplassen med mye ansvar og makt (Rafferty, Jimmieson, & Restubog, 2013). Videre starter mye i en virksomhet med ledelse, herunder også endring (Zafar & Naveed, 2014) og lederen opptrer ofte som en viktig nøkkelperson i enhver endringsprosess (Rafferty et al., 2013). En årsak til dette er at leders atferd kan påvirke ansattes motivasjon, forpliktelse, trygghet og holdninger (Albrecht et al., 2020; Van Dierendonc & Jacobs, 2012; Whittington; Goodwin, & Murray, 2004). Disse effektene vedvarer i en endringskontekst (Jimmieson, White & Zajdlewicz, 2009).

Forskning underbygger nettopp dette; hvor stor betydning leder og ledelse har ved endringsprosesser (Karp & Helg, 2008; Zafar & Naveed, 2014). Kotter (1996) viser til at halvparten av mislykkede forsøk på å implementere store organisatoriske endringer skyldes at ledere ikke har bidratt nok til å etablere endringsberedskap i organisasjonen. Dette kan sees i



samsvar med at ledere ofte er de som leder endringer og er den første i en gruppe som påvirker sine ansatte i veien mot å nå et felles mål (Karp & Helg, 2008). Det kan derfor være hensiktsmessig å undersøke effekten av støttende ledelse som sosial ressurs for individuell endringsberedskap. Sosial støtte inngår i støttende ledelse og er noe vi tenker er viktig i lys av endring. Dette er en lederatferd som hos enhver leder, uavhengig av lederstil, kan ha positive effekter både på ansatt, organisasjon og ved implementering av endring (Rhoades & Eisenberger, 2002; Armenakis & Bedian, 1999). Støttende ledelse har vist seg å ha god effekt på organisatoriske utfall som arbeidsmiljø, relasjoner, innovasjon og organisatorisk motivasjon (Breevart et al., 2014; Morgeson & Humphrey, 2006; Nielsen, Randall, Yarker, Brenner, 2008).

Ansatte som arbeider under støttende ledelse rapporterer at de er mer tilfredse på jobb og med leder (Judge et al., 2004), presterer på høyere nivå (Kim, Eisenberg, & Baik, 2006) og er mer motiverte (Judge et al., 2014). Støttende ledelse har blitt definert som «lederatferd som retter seg mot tilfredstillelse av ansattes behov og preferanser, slik som å utvise omtanke for ansattes velvære og skape et vennlig og psykologisk støttende arbeidsmiljø» (House, 1966, s. 27). Videre går konseptualiseringen av støttende ledelse ut på at lederen ikke bare delegerer oppgaver, men bistår med den informasjonen, verktøyene og kunnskapen som skal til for å klare å gjennomføre oppgavene (House, 1981). Dette kommer også frem i en annen definisjon av House (1981) ved at en støttende leder er en som gir emosjonell-, informasjons-, instrumentell- og tilbakemeldingsstøtte til sine ansatte. Emosjonell støtte innebærer at lederen uttrykker bekymring overfor, og tar hensyn til ansattes behov og preferanser når ved beslutningstaking. Dette innebærer å vise sympati, i form av å like, bry seg og lytte. Informasjonsstøtte er atferd er lederen gir informasjon den ansatte kan benytte for å håndtere problemer. Instrumentell støtte er atferd som virker direkte for noen som trenger det, for eksempel ved å bistå med arbeidsoppgaver. Tilbakemeldingsstøtte innebærer utveksling av informasjon som er relevant for selvevaluering for den ansatte (House, 1981). Dette kan bety at når ansatte får delegert en oppgave, for eksempel det å bidra til en endring, så vil de med en støttende leder få de verktøyene og den emosjonelle støtten de trenger til å være med å gjennomføre endringen.

I flere ledelsesteorier har støttende ledelse blitt hevdet å være en nøkkelkarakteristikk ved effektive ledere (House, 1971) og kan praktiseres på tvers av ulike lederstiler. Ledelsesteorier

som relasjonsorientert ledelse, transformerende ledelse (Burns, 1978), sti-mål teori (House, 1981), situasjonsbestemt ledelse (Hersey & Blanchard, 1984) og leder-medarbeider-utveksling (LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995) inneholder alle elementer av støttende ledelse i teorien. For eksempel i sti-mål teorien til House (1971; 1974; 1996) utgjør støttende ledelse en av fire ulike lederstiler som skal utgjøre effektiv ledelse. Ifølge teorien er støttende lederatferd et særlig behov i situasjoner som kan oppleves utfordrende og fysisk eller psykisk stressende (House, 1996). Støttende lederatferd kan derfor ha en viktig betydning for ansattes møte med organisatoriske endringer da de som nevnt tidligere kan oppleves som utfordrende og stressende (Schmidt et al., 2014). Dette er i tråd med Schmidt og kolleger (2014) som hevder at en støttende leder er i stand til å reagere på tegn på stress, identifisere kilden til belastningene og redusere dem (Schmidt, Loerbrocks, Herr, Wilson, Jarczok, Litaker, & Fischer, 2014). Dette kan tyde på et behov for støttende ledere i endringskontekster.

### ***Støttende ledelse og endringsberedskap***

I en systematisk litteraturgjennomgang av Rafferty, Jimmieson og Armenakis (2013) ble det indikert at ledelse kan fungere som en forløper til ansattes individuelle endringsberedskap. Når det gjelder *støttende* ledelse, kan det trekkes linjer fra ulike funn og teorier som kan tyde på at det eksisterer en sammenheng mellom opplevd støttende ledelse og endringsberedskap. For eksempel er det funnet positive relasjoner mellom variabler som kan sees i samsvar med støttende ledelse og endringsberedskap, slik som støttende ledelse *for endring* og innovativ atferd (Kirrane et al., 2017; Kelemen et al., 2020; Jansen, 2005). Innovativ atferd kan ikke direkte oversettes til endringsberedskap. Allikevel er det relevante likhetstrekk mellom begrepene da begge omhandler en åpenhet mot det nye. En ansatt som viser innovativ atferd og en ansatt som viser endringsberedskap vil begge karakteriseres som personer som er åpen for nye ider og forplikter seg i større grad til endring som en kontinuerlig prosess (Kriegel & Brandt, xx). Derfor kan det antas at dersom støttende ledelse øker innovativ atferd kan også støttende ledelse øke endringsberedskap hos den ansatte.

Et annet relevant funn som kan trekkes inn er fra Kirrane og kolleger (2017) som ser på forholdet mellom støttende ledelse for endring og ansattes endringsberedskap. De fant en positiv relasjon mellom støttende ledelse for endring og ansattes endringsberedskap. Funnene foreslår

dermed at når ansatte ser på sin leder som støttende rundt endringer så vil de sannsynligvis være åpen for det nye, være mer positiv til sin egen evne til å håndtere kommende utfordringer og er dermed mer klar for endring (Kirrane et al, 2017). Videre er det foreslått en assosiasjon mellom opplevd organisatorisk støtte og individuell endringsberedskap (Eby et al., 2000; Gigliotti et al., 2019). En leder av en organisasjon er tett forbundet med organisasjonen og den som i størst grad påvirker og former organisasjonskulturen (Gigliotti et al., 2019). Dermed kan opplevd støtte fra organisasjonen til en viss grad representere opplevd støtte fra ledelsen også. Dette kan videre øke oppfatningen av at organisasjonen og lederen vil det beste for den ansatte og ivaretar deres interesser i endringsprosessen. Med andre ord så kan ansatte som anser organisasjonen og lederen som støttende mer sannsynlig tro at en endring ikke vil være en belastning for dem eller deres interesser (Gouldner, 1960), og dermed fostre endringsberedskap.

**Psykologiske prosesser.** Basert på empiri og teori kan tre psykologiske prosesser trekkes frem for å forklare effekten støttende ledelse kan ha på ansattes endringsberedskap. For det første er det funnet positive relasjoner mellom støttende ledelse og mestringstro hos ansatte (Liu, 2013; Benight & Bandura, 2004). Hvis en ansatt tror at det å ta del i en endringsprosess vil overskride deres mestringsevne, er det mindre sannsynlig at de vil involvere seg i noen som helst handling relatert til endringen (Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007; Armenakis et al., 1993; Oreg et al., 2011). Motsatt vil ansatte som tror de er i stand til å utføre den nye atferden som kreves av endring, mer sannsynlig ta del i endringsprosessen (Bandura, 1977). Denne følelsen av mestringstro kan være drevet av opplevd støtte fra organisasjonen, herunder støtte fra ledelse. Ansatte må derfor tro at deres deltakelse i endringen vil motta støtte, ressurser og informasjon fra overordnede. Ved å oppleve støtte fra ledelsen kan ansatte øke troen på at de er i stand til å implementere endringen, og dermed fremme endringsberedskap (Armenakis & Harris, 2002).

For det andre har sosial støtte fra leder som nevnt vist seg å ha en stressreducerende effekt på ansatte (Cohen & Wills, 1985). Dette da støttende lederstil kjennetegnes ved at lederen forsøker å støtte ansatte ved å hjelpe dem i stressende situasjoner (Grimsley, 2016).

Organisatoriske endringer kan medføre usikkerhet og trigge stressnivået til ansatte grunnet bekymring for endringens konsekvenser (Azra, Etikareina, & Haryoko. 2018). En støttende leder vil gjennom å utvise sosial støtte kunne skape tillitt, kommunisere åpent og ta hensyn til

deres velvære og behov. Da vil de ansatte sannsynligvis føle seg trygge, ivaretatt og klar for kommende endringer (Vakola & Nikolaou, 2005). Videre er en gjennomgående årsak til at ansatte ikke er klar for endring er at de ikke får nok informasjon om endringen, hvilket kan gjøre dem usikker rundt endringen (Azra, Etikareina, & Haryoko, 2018). Informasjonsstøtte står sentralt i en av definisjonene av støttende ledelse (House, 1981). Ved tilstrekkelig kommunikasjon om endringer som blir presentert kan bidra til å unngå denne usikkerheten relatert til organisatorisk endring (Azra, Etikareina, & Haryoko, 2018).

Den tredje psykologiske prosessen som kan bidra til at støttende ledelse kan virke på endringsberedskap, er normen om gjensidighet. Et omfattende litteratursøk på støttende ledelse (Kim et al., 2021) fant at gjensidighet i relasjonen mellom leder og ansatt utgjør en positiv hovedfunksjon i støttende ledelse. Denne positive hovedfunksjonen går ut på å at støttende ledelse øker kvaliteten av relasjonen mellom ansatt og leder. På bakgrunn av normen om gjensidighet (Gouldner, 1960), kan en ansatt som opplever støtte fra sin leder medføre en opplevd forpliktelse overfor sin leder. Dette kan innebære å tilby støtte tilbake ved å møte leders forventninger til atferd og prestasjoner.

En slik gjensidig støttende relasjon forankres i sosial utvekslingsteori (Blau, 1964; Gouldner, 1960), og er allerede veldokumentert i ledelseslitteraturen. Sosial utvekslingsteori postulerer at når en person blir gunstig behandlet vil normen om gjensidighet forplikte en retur av samme gode behandling (Rhoades & Eisenberges, 2002). Dette betyr at når en leder behandler en ansatt med støttende atferd, kan den ansatte føle forpliktelse til å bry seg om organisasjonens og lederens interesser og hjelpe med å oppnå organisasjonens ønskede mål. For eksempel en endring. Med andre ord kan opplevd støtte fra ledelsen føre til at ansatte blir motivert til å gjøre større innsats og utvise ekstraordinær medarbeideratferd, som innebærer at ansatte stiller opp for sin arbeidsgiver utover sin stillingsinstruks (Mathiesen, 2014), for å forbedre organisatorisk fungering (Eisenberger et al., 2001). For eksempel, en leder som hjelper en ansatt med en vanskelig arbeidsoppgave og i tillegg lytter til bekymringer rundt en endring. Da utviser lederen instrumentell og emosjonell støtte. På bakgrunn av atferden lederen viser kan den ansatte i større grad ønske å møte de forventningene en leder har, for eksempel en til kommende endring. På denne måten kan grunnprinsippet i sosial utvekslingsteori komplementere forståelsen av at det kan foreligge en positiv sammenheng mellom støttende ledelse og ansattes endringsberedskap.

En studie av Reiche og kolleger (2013) har foreslått at ansatte som utviser ekstraordinær medarbeideratferd belønnes med tillitt, støtte, hjelp og omsorg fra sine ledere. Så denne utvesklingen synes å ha en kausal effekt av positive atferder mellom leder og ansatt

Oppsummert kan vi da slå fast følgende. Støttende ledelse har blitt funnet å fremkalle flere positive organisatoriske og psykologiske utfall, slik som tilfredshet, trygghet og forpliktelse. Disse faktorene kan være viktige forutsetninger for endringsberedskap. Allikevel har lite forskning til nå undersøkt den direkte koblingen mellom støttende ledelse og endringsberedskap. Basert på eksisterende empiri og teori er det derfor grunn til å tro at støttende ledelse er relatert til økt endringsberedskap hos ansatte. Dermed er studiens første hypotese som følgende;

**Hypotese 1.** Det er en positiv sammenheng mellom ansattes opplevelse av støttende ledelse og individuell endringsberedskap.

### **To mulige mekanismer i forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap: psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital**

I inneværende studie har vi identifisert to personlige ressurser som vi ønsker å undersøke som underliggende mekanismer i forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap, nemlig psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital. Dette valget er basert på COR-teoriens antakelser og en gjennomgang av eksisterende empiri. Ulike former for støttende lederatferder er i litteraturen vist å kunne påvirke ansattes opplevelse av et psykologisk trygghetsklima (Newman et al., 2017). Ansatte som opplever seg trygg på sin leders anerkjennelse ovenfor en selv, vil være mer sannsynlig til å kunne foreslå nye idéer og arbeide på en forbedret måte (Hobfoll, 2000). Psykologisk trygghetsklima er nødvendig for at det skal forekomme endringer (Edmondson, 1999). Dette kan derfor indikere hvordan ansattes opplevelse av psykologisk trygghetsklima kan tenkes å mediere relasjonen mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Samtidig er det foreslått at ansatte som mottar sosial støtte fra ledere i større grad vil ha tro på at de er i stand til å håndtere omgivelsens krav (Bandura & Schaufeli, 2008). En slik antakelse kan støttes av flere studier som viser til hvordan sosial støtte på arbeidsplassen er positivt korrelert til ansattes psykologiske kapital (Huang & Zhang, 2021; Newman et al., 2018). Li (2013) har og hevdet at flere empiriske studier viser til hvordan

opplevd støtte på arbeidsplassen kan øke ansattes mestringstro og optimisme. Videre er det blitt hevdet at individers tendens til å engasjere seg i spesifikke handlinger er sterkt påvirket av ens tro på at en vil mestre situasjonen (Bandura, 1997). Det er dermed nærliggende å anta at om ansatte har en støttende leder, vil dette kunne øke deres personlige ressurser og troen på deres egne evner til mestring, som dermed vil øke sannsynligheten for at de vil støtte, omfavne og akseptere organisatoriske endringer

Flere studier har fokusert på forløpere til endringsberedskap, men ikke undersøkt de underliggende mekanismene som påvirker til endringsberedskap (Oreg et al., 2011). For å imøtekomme mangler i forskningslitteraturen vil det i denne studien gjennomføres en medieringsanalyse som har til hensikt å undersøke i hvilken grad en prediktorvariabel påvirker en utfallsvariabel gjennom to parallelle mediatorvariabler (Hayes, 2012). Med andre ord kan hypoteser for mediering antyde hvordan støttende ledelse kan påvirke individuell endringsberedskap gjennom mulige underliggende mekanismer (Preacher & Hayes, 2008). Vi antar da at opplevd psykologisk trygghetsklimate og psykologisk kapital kan fungere som to viktige mekanismer i forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap.

### ***Individets opplevelse av psykologisk trygghetsklimate som personlig ressurs***

Begrepet psykologisk trygghet ble opprinnelig introdusert i forskningslitteraturen som omhandlet organisatoriske endringer, men har senere blitt konseptualisert på ulike måter. Schein og Bennis (1965) undersøkte hvordan ansatte sin psykologiske trygghet kunne bidra til at en selv opplevde å være i stand til å gjennomgå en endring. Kahn (1990) utvidet dette synet ved å hevde at ansatte hadde større sannsynlighet til å oppleve psykologisk trygghet dersom de opplevde støttende forhold til sine arbeidskolleger. Deretter forekom det et skifte fra individ- til teamnivå som følge av at Edmondson (1999) argumenterte for at psykologisk trygghet heller bør omtales som et klimatebegrep. Denne tilnærmingen til begrepet ble utformet på bakgrunn av at individer i større grad viser seg å være gjensidig avhengig av hverandre for å gjennomføre god beslutningstaking under endring (Edmondson, 2019). I tråd med den endelige konseptualiseringen ble psykologisk trygghet definert som en felles opplevelse blant teammedlemmer om at interpersonlig risikotaking er trygt i teamet (Edmondson, 1999). Dette innebærer en opplevelse av at de ansatte kan ytre sine egne meninger uten at dette medfører at de

straffes eller avvises av kolleger og ledere (Edmondson, 1999). Psykologisk trygghetsklimate karakteriseres av en interpersonlig tillit og gjensidig respekt mellom ansatte, som medfører at hver enkelt er komfortabel med å være seg selv (Edmondson, 1999). Høy grad av psykologisk trygghetsklimate medfører derfor at ansatte har større villighet til å dele sin kompetanse med hverandre. Dette kan resultere i at de har lettere for å identifisere og ta i bruk effektive strategier og skape større engasjement for arbeidsoppgavene, til forskjell fra grupper med lavere grad av psykologisk trygghetsklimate (Edmondson, 1999).

I klimalitteraturen fremkommer det et skille mellom psykologisk- og organisatorisk klimate (James et al., 2008). Et organisasjonsklimate kan forstås som de felles delte oppfatningene av organisasjonens politikk, prosedyrer og praktiseringer (Schneider et al., 2013). Et psykologisk klimate kan imidlertid defineres som ansattes individuelle persepsjon av deres arbeidsomgivelser (Baltes et al., 2009). På den ene siden finner vi altså psykologisk klimate, som representerer det som forekommer innad i enkeltindividet. Og på den andre siden vil et organisasjonsklimate representere en opplevelse som deles av flere individer innenfor en gruppe eller organisasjon (Glisson & James, 2002; Schulte et al., 2006). I litteraturen på psykologisk klimate har det videre blitt foretatt et skille mellom ansattes opplevelser av deres generelle arbeidsomgivelser og deres egne erfaringer innenfor organisasjonen (e.g. Baltes, et al., 2009). I denne studien vil vi således basere oss på den tilnærmingen til psykologisk klimate som omfatter en opplevelse hver enkelt ansatt har av klimate i arbeidsomgivelserne. Ved en slik tilnærming vil vi imøtekomme Edmondsons (1999, 2019) presisering av at psykologisk trygghet er et klimate som omfatter en opplevelse som deles av flere individer. Samtidig vil en slik tilnærming tillate oss å undersøke psykologisk trygghetsklimate på individnivå i tilknytning til individuell endringsberedskap. Vi vil dermed ta utgangspunkt i følgende konseptualisering av psykologisk trygghetsklimate; individets opplevelse av å være i et miljø der interpersonlig risikotaking er trygt (tilpasset fra Edmondson, 1999).

**Psykologisk trygghetsklimate som mediator.** I en systematisk gjennomgang av forskningslitteraturen på psykologisk trygghet fra 1990 til og med 2015, ble det tatt utgangspunkt i 29 empiriske artikler som omhandlet ansattes individuelle opplevelser av psykologisk trygghetsklimate (Newman et al., 2017). Det kommer frem at det er vanlig blant forskere å

gjennomføre studier med opplevd psykologisk trygghetsklimate som mediator. I slike medieringer er det i den systematiske litteraturgjennomgangen funnet at de fleste forløperne inngår i støttende omgivelser, slik som støttende relasjoner og støttende ledelse. Ansattes opplevelser av psykologisk trygghetsklimate har i den forbindelse blant annet blitt undersøkt som en mediator mellom støttende ledelse og utfall som «voice»-atferd og læring (Newman et al., 2017). «Voice»-atferd kan forstås som ansattes uttrykte konstruktive idéer og meninger om endringer i organisasjonen (Van Dyne et al., 2003). Ansattes “voice”-atferd er med andre ord en form for proaktiv jobbatferd som har til hensikt å forbedre arbeidsforholdene (Parker & Collins, 2010). Proaktivitet er også grunnleggende i forståelsen av individuell endringsberedskap. Det vil derfor være nærliggende å anta at en også vil kunne finne en relasjon mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap mediert gjennom psykologisk trygghetsklimate. For at det skal forekomme læringsatferd og endringer er det nødvendig med psykologisk trygghetsklimate (Edmondson, 1999). Læring kan i så tilfelle forstås som en prosess med formål om å fange opp og forandre feil (Argyris & Schön, 1978). Det er mer spesifikt funnet støtte for at ansattes opplevelse av psykologisk trygghetsklimate bidrar til læringsatferd, blant annet i form av å lære av sine feil (Carmeli, 2007; Carmeli et al., 2009; Carmeli & Gittel, 2009). Da organisatoriske endringer ofte medfører at ansatte må være i stand til å lære nye atferder, vil det derfor være naturlig at psykologisk trygghetsklimate kan virke som en forløper til endringsberedskap.

En annen studie som hadde til hensikt å undersøke psykologisk trygghetsklimate som mediator, fant støtte for at ansattes opplevde psykologisk trygghetsklimate bidro til en full mediering i relasjonen mellom støttende ledelse og ansattes “voice”-atferd (Elsaied, 2019). Ansatte som opplever at deres ledere bryr seg om deres forslag vil utvikle en opplevelse psykologisk trygghetsklimate, og de vil dermed formidle sine meninger (Elsaied, 2019; Yan & Xiao, 2016). Det er derfor interessant å undersøke hvorvidt et slikt forhold vil eksistere med individuell endringsberedskap som utfall. Dette ut ifra tanken om at både ledelse og psykologisk trygghetsklimate er ressurser som vil kunne ha en forsterkende effekt på hverandre og utløse nye ressurser slik COR-teorien legger opp til.

**Psykologisk trygghetsklimate i et endringsperspektiv.** Ansatte med positive opplevelser av arbeidsplassen og klimaet de arbeider i har større sannsynlighet for å vurdere endringer som



noe positivt, til motsetning fra ansatte med negative opplevelser av arbeidsplassen og klimaet (Martin et al, 2005). Det har også blitt argumentert for at et endringsorientert psykologisk klima, som oppmuntrer ansatte til å delta i beslutningstaking, vil bidra til en aksept og støtte for organisatoriske endringer (Tierney, 1999; Bouckenooghe et al., 2009).

I en systematisk litteraturgjennomgang av endringsberedskap ble det foreslått at psykologisk trygghet, som et gruppeklima, kan være positivt assosiert med arbeidsgruppers endringsberedskap (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). Ettersom enkeltindividets endringsberedskap har en viktig rolle for suksessfulle implementeringer av endringer (e.g. George & Jones, 2001; Jones, Jimmieson & Griffith, 2005; Oreg et al., 2011), vil det derfor være interessant at denne studien har til hensikt å undersøke dette forholdet på individnivå. Det vil være nærliggende å anta at høy grad av opplevd psykologisk trygghetsklima på arbeidsplassen vil kunne skape tillit og respekt blant kolleger, og at individer som følge av dette vil kunne øke sine holdninger og emosjoner knyttet til den planlagte endringen gjennom å delta i endringsrelaterte diskusjoner med sine kolleger (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013).

Nembhard og Edmondson (2006) er blant forskerne som har gjennomført en empirisk studie av psykologisk trygghetsklima blant arbeidsgrupper i et endringsperspektiv. I studien ble det funnet støtte for at det foreligger en sterk positiv kobling mellom gruppepsykologisk trygghetsklima og ansattes engasjement rundt å forbedre kvaliteten på arbeidsprosesser. Et slikt engasjement innebærer at ansatte er villige til å prøve ut ny teknologi og nye prosedyrer (Nembhard & Edmondson, 2006) og det kan derfor argumenteres for at det kan trekkes paralleller mellom engasjement for forbedring og individuell endringsberedskap. Ansattes villighet til å gjøre noe nytt er altså et sentralt element i begge begrepene.

Mer spesifikt knyttet til ansattes opplevelse av psykologisk trygghetsklima fant Rao (2014) en tendens til at ansatte var villige til å diskutere og dele idéer med hverandre om fremtidige endringer når de opplevde psykologisk trygghetsklima. Denne studien ble gjennomført kvalitativt ved at deltakerne i fellesskap utformet sine behov for å kunne diskutere organisatoriske endringer. Her kom det frem at deltakerne ønsket et klima karakterisert av psykologisk trygghet i den tro om at opplevelse av psykologisk trygghetsklima ville kunne bidra

til en større grad av støtte for organisatoriske endringer. Basert på de ansattes subjektive synspunkt vil individets opplevelse av psykologisk trygghetsklima derfor kunne oppleves som en personlig ressurs i møte med endringer.

I tråd med COR-teoriens nøkkelpoeng 1 og 3 vil ansatte med tilstrekkelig med støtte fra sin nærmeste leder kunne utvide ressursrepertoaret sitt til og også oppleve psykologisk trygghetsklima. Denne opplevelsen av et psykologisk trygt klima kan innebære at det ytterligere deles idéer og kunnskap med kolleger på arbeidsplassen (Edmondson, 1999), i den tro om at det vil bidra til at en selv kan tilegne seg ytterligere ressurser. For eksempel kan den ansatte vurdere at en støttende leder og et psykologisk trygghetsklima vil bidra til at det deles viktig informasjon om endringer på arbeidsplassen. Gjennom å skaffe seg disse ekstra ressursene, så vil individene være bedre forberedt til å møte ulike arbeidskrav som kan oppstå i forbindelse med en planlagt organisatorisk endring (Halbesleben et al., 2014).

En virksomhet som karakteriseres av psykologisk trygghetsklima har til fordel at de ansatte ikke hemmes av interpersonlig frykt (Edmondson, 2019). Dette kan bidra til at de støtter hverandre, informerer hverandre om viktigheten av endringen og føler seg inkludert og lyttet til, noe som er viktig for ansattes holdninger til en planlagt endring (Cummings et al., 2020). Derimot kan konsekvensene av å oppleve liten grad av psykologisk trygghetsklima illustreres av nøkkelpoeng 4 i COR-teori. Mangel på ressurser kan nemlig lede til defensive forsøk på å beskytte allerede eksisterende ressurser (Benight et al., 1999; Halbesleben & Bowler, 2007). For eksempel kan ansatte som ikke opplever psykologisk trygghetsklima som en ressurs, heller ikke tørre å dele meninger og bekymringer rundt planlagte endringer, da dette kan føre til tap av ytterligere ressurser. I mangel på psykologisk trygghetsklima kan dermed ansatte unngå situasjoner som kan føre til ytterligere tap av ressurser, slik som planlagt endring, for å beskytte deres eksisterende ressurser. For å tørre å teste ut nye rutiner, prøve og feile vil det derfor være viktig at de ansatte opplever å ha tilstrekkelige ressurser i form av sosial støtte fra leder og et klima karakterisert av psykologisk trygghet. COR-teori gir dermed mening til hvorfor opplevelsen av et psykologisk trygghetsklima kan være essensielt i situasjoner preget av usikkerhet og utfordringer. I tråd med nøkkelpoeng 4 kan det antas at fraværet av interpersonlig

frykt bidrar til en mer positiv holdning til endring, gjennom at de ansatte tørr å si hva de mener og dermed også tørr og investere i sine ressurser.

***Lederens opplevde rolle for psykologisk trygghetsklima.*** House og Mitchell (1974) la frem at støttende ledelse kan legge til rette for et vennlig og støttende arbeidsklima. Positive relasjoner mellom ansatte og deres leder vil fungere som en forløper til ansattes opplevelse av psykologisk trygghetsklima (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017). Flere studier har funnet en positiv relasjon fra støttende ledelse til psykologisk trygghetsklima (e.g. Elsaied, 2019) og lederens atferd er vektlagt som et bidrag til psykologisk trygghetsklima (Nembhard & Edmondson, 2006; Schaubroeck et al., 2011). Blant annet har støttende lederatferder som tillit (e.g. Madjar & Ortiz-Walters, 2009), åpenhet (e.g. Detert & Burris, 2007), støtte (e.g. May et al., 2004) og integritet (e.g. Palanski & Vogelgesang, 2011) fått støtte for å ha sterke påvirkninger på ansattes opplevelser av psykologisk trygghetsklima, som igjen vil skape individuelle utfall som «voice»-atferd, kreativitet og jobbengasjement (Newman et al., 2017).

Denne relasjonen mellom støttende ledelse og psykologisk trygghetsklima som to ulike ressurser er i tråd med COR-teoriens nøkkelpoeng 3. Om ansatte opplever sosial støtte som en inneledende ressurs fra leder, kan dette øke muligheten for at den ansatte tilegner seg flere ressurser (“vinningsspiral”) (Salanova et al., 2010). For eksempel kan sosial støtte fra leder medføre at de ansatte opplever trygghet i miljøet sitt, ettersom lederen fungerer som en rollemodell for arbeidsklimaet. På den måten kan sosial støtte fra leder medføre at ansatte opplever en høyere grad av psykologisk trygghetsklima.

Det kan tenkes at det er to underliggende forklaringer som kan bidra til forståelsen av hvorfor det eksisterer et forhold mellom støttende ledelse og psykologisk trygghetsklima. Ifølge sosial læringsteori (Bandura, 1977) eksisterer det et forhold ved at lederen utviser sosial støtte gjennom å lytte til ansattes problemer, å bistå med deres arbeidsoppgaver og å gi konstruktive tilbakemeldinger på deres arbeidsresultater. På denne måten kan lederen modellere til sine ansatte at det er trygt å ta interpersonlig risiko og å engasjere seg i ærlige samtaler (Newman et al., 2017). Ansatte vil gjennom sin leders atferd lære at arbeidsplassen er en trygg arena for interpersonlig risiko, ettersom lederens atferd legger føringer for et støttende arbeidsmiljø og

dermed hvordan det oppleves. En annen underliggende forklaring er basert på sosial utvekslingsteori (Blau, 1964). Ifølge denne teorien fungerer det gjennom at sosiale utvekslinger mellom ledere og ansatte kan ha en viktig påvirkning på forventninger om hva som kjennetegnes som passende og upassende atferd (Edmondson, 2004). Når ansatte får støtte fra lederen sin, så kan det argumenteres for at de vil gjengjelde dette med å selv uttrykke støttende atferder, noe som kan skape et psykologisk trygghetsklime for deres kolleger (e.g. Schaubroeck et al., 2011).

Basert på teori og empiri ønsker vi derfor å undersøke hvorvidt ansatte som opplever en støttende leder, vil få et positivt syn på den psykologiske tryggheten på arbeidsplassen, slik at de får en positiv holdning til endring.

**Hypotese 2.** Ansattes opplevelse av psykologisk trygghetsklime medierer relasjonen mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap.

### *Psykologisk kapital som personlig ressurs*

En personlig ressurs som tidligere har blitt assosiert med ansattes holdninger til endring er psykologisk kapital, også kjent som psykologisk kapital (Kerrane et al., 2017). Psykologisk kapital ble først konseptualisert av Luthans og kolleger (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef & Avolio, 2007) som bestående av fire psykologiske ressurser; håp, optimisme, hardførhet og mestringstro. I en omfattende definisjon av psykologisk kapital er blitt definert av Luthans og kolleger (2015, s. 2):

«et individs positive psykologiske utviklingstilstand, karakterisert av: 1) mestringstro: ha selvtillit til å påta seg og legge ned nødvendig innsats for å lykkes med utfordrende oppgaver; 2) optimisme: foreta en positiv attribusjon om å lykkes i nåtid og fremtid; 3) håp: utvise utholdenhet mot mål, og om nødvendig, endre kurs for å nå mål; og 4) hardførhet: når satt tilbake av utfordringer og motgang, opprettholde innsats og reise seg igjen for å oppnå suksess».

Høy grad av psykologisk kapital hos ansatte er i flere studier blitt relatert til viktige utfall for ansatte på arbeidsplassen, som ansattes prestasjoner, jobbtilfredshet, fravær, kreativitet, innovasjon, psykologisk velvære og holdninger til endring (Avey et al., 2006; Avey et al., 2011;

Luthans et al., 2015). En metanalyse som undersøkte påvirkningen av psykologisk kapital rapporterte at psykologisk kapital var negativt relatert til jobbstress (Avey et al., 2011). Dette kan tyde på at mennesker som har en høy grad av psykologisk kapital vil kunne oppleve lavere nivåer av stress ved utfordringer, fordi de har en høy kapasitet for å tolerere og håndtere stress effektivt. Høye nivåer av stress vil også ofte involvere kognisjoner om at en ikke er i stand til å håndtere utfordringer og en opplevelse av å være overveldet (Schaubroeck & Merritt, 1997). Derimot er en høy grad av psykologisk kapital assosiert med kognisjoner som tillater ansatte å tolke og respondere til stressende hendelser med positive atferder (Avey et al., 2009)

I følge flere studier er det og funnet støtte for hvordan psykologisk kapital kan utvikles hos ansatte gjennom ulike treningsintervensjoner (Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2008; Demerouti., 2011; Kalman & Summak, 2017; Zhang et al., 2014; Salanova & Ortega-Maldonado, 2019; Carter & Youssef-Morgan, 2019) og er «tilstandsaktig» av natur, hvor begrepet plasseres langs et kontinuum mellom flyktige tilstander til stabile personlighetstrekk (Luthans et al., 2010; Peterson et al., 2011). Psykologisk kapital er og vist å ikke være like stabilt over tid som andre personlighetsdimensjoner (f.eks. Planmessighet, Ekstroversjon, Åpenhet), men samtidig ikke en tilstand som endrer seg raskt, slik som emosjonelle tilstander (Luthans, Avoilo, Avey et al., 2007). Dermed kan en argumentere for psykologisk kapital som «tilstandsaktig», med et potensiale for utvikling og påvirkning av andre faktorer over lengre tid.

**Psykologisk kapital som mediator.** Som nevnt kan personlige ressurser, slik som psykologisk kapital, fungere som mediator i forholdet mellom eksterne faktorer og utfall for ansatte (Xanthopoulou et al., 2007). Som moderator har psykologisk kapital i de fleste tilfeller blitt sett i sammenheng med forhold mellom uønskede jobbkaraktistikker og negative utfall. Psykologisk kapital har samtidig oftere blitt anvendt som mediator i studier der det antas at tilgjengeligheten av jobbressurser har et potensiale for å utvikle personlige ressurser hos ansatte, og dermed positive utfall hos ansatte (Xanthopoulou et al., 2007). Guptha (2014) og Brouze (2014) har også undersøkt psykologisk kapital modererende og medierende roller, og argumentert for at psykologisk kapital som moderator har bufrende effekter når ansatte er under stressende arbeidsforhold, men har en motiverende egenskap som mediator. Etersom denne studien fokuserer på samspillet mellom sosiale ressurser og personlige ressurser, som relateres til

positive holdninger til endring hos ansatte, vil psykologisk kapital bli anvendt som mediator. En slik antakelse kan forstås med bakgrunn i COR-teoriens andre prinsipp (Hobfoll, 2004), samt nøkkelpoeng 1, 3 og 4. Vi antar dermed at om ansatte har en støttende leder som sosial ressurs, vil dette kunne fostre personlige ressurser som psykologisk kapital, som i sin tur vil ha en betydning for ansattes holdninger til endring. Ettersom at longitudinelle studier har tydet på at ressurser hos ansatte kan endre seg over tid (Mäkikangas et al., 2010; Xanthopoulou et al., 2009), står dette i tråd med vårt fokus på psykologisk kapital som mediator.

***Ansattes psykologiske kapital og endringsberedskap.*** Ettersom nøkkelpoeng 1 (Hobfoll, 2004) foreslår at individer med nok ressurser er i en bedre posisjon til å investere ressurser, kan det legges til grunn at ansatte med høy psykologisk kapital har et stort ressursreservoar å hente fra og dermed kan innta en proaktiv holdning til endring

Et slikt resonnement støttes av transaksjonell stress teori (Lazarus, 1987) som postulerer at ansatte vil vurdere sine eksterne omgivelser og krav, på bakgrunn av deres tilgjengelige ressurser. Ansatte vil videre kunne vurdere krav (f.eks. fremtidig organisatorisk endring), enten som en utfordring eller som en trussel (Lazarus & Folkman, 1987). Hvordan en ansatt vurderer et krav er avhengig av om de opplever at de har nok tilgjengelige ressurser eller ikke. Når et krav vurderes som en utfordring kan dette skyldes at den ansatte opplever at den er i stand til å møte og mestre den aktuelle situasjonen. Dette kan i sin tur medføre proaktive holdninger og handlinger i møte med kravet. Om det derimot oppleves som en trussel som man ikke vil mestre, vil defensive holdninger og reaksjoner kunne forekomme (Lazarus & Folkman, 1987). Dette kan forklares til at individet opplever at kravet overskrider ens ressurser, som dermed produserer negative emosjoner, holdninger og atferder. Forskning har og vist til hvordan samme belastningen kan forekomme hos to ansatte, hvor det kan produsere positive utfall for den ene og negative utfall for den andre (Li et al., 2020). Slike funn kan indikere at menneskers vurderinger og deretter responser til ulike krav med tilhørende ulike utfall, til dels er avhengig av individuelle forskjeller (Li et al., 2020). Dette tyder på at psykologisk kapital kan være en viktig faktor, som har innvirkning på ansattes vurderinger av organisatoriske endringer, og dermed også deres endringsberedskap.

Samtidig som psykologisk kapital er knyttet til å både å vurdere omgivelser mer positivt (Luthans, Youssef & Avolio, 2007), er begrepet og positivt assosiert med å oppleve positive

emosjoner (Avey et al., 2008). Fredrickson (2001) foreslår dermed at tilgjengeligheten av personlige ressurser, slik som psykologisk kapital, kan utvide ansattes tanke og handlingsrom, som derav øker deres evne til å ta innover seg endring, aktivt eksperimentere med endring og oppleve positive emosjoner til endring. Det antas dermed at ansatte med høy psykologisk kapital vil vurdere fremtidige konsekvenser av endring som positive, og dermed utvise positive og proaktive atferder og holdninger, som aksept og støtte for fremtidige endringer, da Psykologisk kapital gjør ansatte i stand til å se positive muligheter i morgendagens utfordringer.

En lignende antakelse er også blitt presentert Albrecht og kollegers (2020) CEM-modell om endringsengasjement, hvor psykologisk kapital ble hevdet å være en personlig ressurs som var relatert til positiv holdning til endring. Her referer Albrecht og kollegaer (2020) til psykologisk kapital som en personlig ressurs som former individets evne til å tilpasse seg et endrende arbeidsmiljø. En studie som støtter en slik antakelse demonstrerte et sterkt positivt forhold mellom psykologisk kapital og individuelt endringsberedskap (Lizar et al., 2015). En annen studie som støtter en slik antakelse demonstrerte hvordan ansattes psykologiske kapital predikerte atferdsstøtte for endring, samt at begrepet var positivt relatert til åpenhet for endring (Liu, 2021)

Samtidig som psykologisk kapital er assosiert med positive holdninger og atferder til endring, har flere studier etablert et negativt forhold mellom psykologisk kapital og motstand mot endring (Malik og Masood, 2015; Beal et al., 2013). Dette betyr at det er funnet støtte for at ansatte med lav grad av psykologisk kapital, vil mer sannsynlig vise endringsmotstand. Slike funn kan i det motsatte indikere at ansatte med høy grad av psykologisk kapital er åpne for endring, ved at de opprettholder en positiv framtidforventning og mestringsstro, selv med en usikker fremtid i vente.

**Leders rolle for ansattes psykologiske kapital.** Luthans og kolleger (2017) hevder at et individs psykologiske kapital kan variere og være avhengig av kontekstuelle faktorer, slik som støtte fra leder. Liu (2013) viste at ansatte som opplevde høyere nivåer av lederstøtte, også hadde høyere nivåer av psykologisk kapital, noe som i sin tur predikerte høyere nivåer av prestasjoner. Et lignende funn er presentert av Slåtten og kollegaer (2021), som viste til hvordan psykologisk kapital medierte forholdet mellom et støttende klima og prestasjoner. En studie av Han og

Hwang (2019) fant også støtte for et slikt forhold, da de så hvordan opplevd lederstøtte var positivt relatert til ansattes psykologisk kapital. Denne studien støttet antakelsen om at en støttende leder fungerte som en forløper for psykologisk kapital, fordi det økte de ansattes kompetanse og deres innsats for å nå mål, så vel som selvtillit for å kunne løse problemer, samt at det forbedret deres hardførhet.

Hobfolls (2001; 2004) COR-teori kan tilby en forklaring på hvordan støttende ledelse kan påvirke ansattes psykologiske kapital. Sosial støtte blir trukket frem i denne teorien som en forløper til å skape nye ressurser og utvide individuelle ressurser (Hobfoll, 2011). Dette blir forklart på bakgrunn av en spiral prosess ved at første tilegnede ressurs kan bidra til at flere ressurser utvikles over tid. Videre hevdes det at sosiale ressurser og personlige ressurser interagerer på en positiv og selvforsterkende måte med hverandre, der tilstedeværelsen av en sosial ressurs, vil kunne skape en ny psykologisk ressurs hos ansatte (Kerksick et al., 2019). Dette ble demonstrert av Kerksick og kolleger (2019) som fant at sosiale ressurser utviste en positiv effekt på personlige ressurser, mens denne positive effekten ble ikke funnet gjensidig fra personlige ressurser til sosiale ressurser.

En teori som kan forklare sammenhengen mellom støttende ledelse og psykologisk kapital er sosial kognitiv læringsteori (Bandura, 2000; 1999). En stor kilde til mestringsstro hos ansatte, inkluderer å bli bistått eller forsikret av en respektert rollemodell om at en vil klare å mestre en oppgave (Avey et al., 2008; Bandura, 2000). Det antas dermed at en støttende leder kan fungere som en forløper for utvikling av ansattes psykologisk kapital. En støttende leder vil kunne hjelpe ansatte praktisk med oppgaver, bistå dem med informasjon og veiledning for å håndtere problemer, gi dem tilbakemeldinger og anerkjenne deres bidrag. På slik måte kan ledere gjennom ulike funksjoner av sosial støtte bygge mestringsopplevelser og positive framtidforventninger hos ansatte. En studie som støtter et slikt resonnement viste til hvordan støttende veileder atferd var positivt assosiert med stipendiaters psykologiske kapital, og til slutt deres doktorgrad engasjement (Ahmed et al., 2017). Studien konkluderte med at en støttende veileder ville få stipendiatene til å føle mer positivt rundt sine evner og kompetanse, og gjøre dem hardføre til å overkomme og håndtere akademisk motgang. Med bakgrunn i sosial læringsteori kan sosial støtte fra ledere med et fokus på instrumentell,- tilbakemeldings,- og informasjonsstøtte påvirke ansattes psykologisk kapital.



Det legges dermed til grunn at en støttende leder vil kunne påvirke ansattes Psykologisk kapital, ved at leder utviser atferd som bygger ansattes personlige ressurser, som dermed tillater ansatte å utvise positive holdninger og atferder til organisatorisk endring.

**Hypotese 3.** Ansattes psykologiske kapital medierer relasjonen mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap.

## Metode

### Prosedyre

Datainnsamlingen til inneværende studie foregikk i november 2021. Vi har benyttet data samlet inn gjennom en spørreskjemaundersøkelse i eksisterende arbeidsmiljøer. Deltakelse i undersøkelsen var frivillig. Et informasjonsskriv ble utarbeidet for å sørge for at deltakerne var innforstått med studiens formål og vilkårene ved deltakelse. Det ble blant annet gitt informasjon om følgende; spørreundersøkelsen omhandler kontorarbeid og psykososialt arbeidsmiljø, forventet tidsbruk er ca. 10 minutter, besvarelser vil behandles konfidensielt og ved eventuelle spørsmål kan det tas kontakt med oppgitte kontaktpersoner. Et digitalt spørreskjema ble så opprettet i SurveyXact og administrert til deltakerne gjennom en nettbasert lenke. Denne administrasjonen av spørreskjemaene foregikk uavhengig av hverandre i de to virksomhetene. Den ene virksomheten ga informasjon og lenke til spørreskjemaet via sitt intranett. I den andre virksomheten ble det derimot utsendt e-poster direkte til de ansatte, som også inneholdt både informasjon og lenke til spørreskjema. Spørreskjemaenes lenker var tilgjengelig for respons i 14 dager, hvorpå de ansatte mottok én purring via e-post etter syv dager.

### Utvalg

Utvalget i undersøkelsen består av ansatte i faste, midlertidige og innleide stillinger i to offentlige virksomheter i Norge. Virksomhetene sa seg villig og ønsket å delta, og det er således et bekvemmelighetsutvalg. Spørreskjema ble distribuert ut til totalt 2437 ansatte, og resulterte i 1375 innsendte spørreskjemaer. Dette gir en responsrate på 56.4%. Videre ble 78 respondenter

ekskludert som følge av manglende svar på enkelte påstander. Mer spesifikt ble respondentene som svarte på mindre enn 75% av påstandene i én spesifikk skala utelukket fra den videre databehandlingen. Det endelige utvalget ble derfor 1297 respondenter, noe som resulterer i en endelig responsrate på 53.2%.

Demografiske karakteristikk ved utvalget er samlet inn. En kategorisk inndeling i alder fordelte seg på følgende måte; 2.1% var opptil 25 år, 17.1% var 26-35 år, 24.2% var 36-45 år, 31.8% var 46-55 år og 24.8% var 56 år eller eldre. Kjønnfordelingen i utvalget er tilnærmet likt fordelt med 48.6% kvinner (N = 623) og 51.4% menn (N = 658). Ansattes ansiennitet på sin nåværende arbeidsplass kan deles mellom 58.1% (N = 750) som har vært i virksomheten i kortere tid (opptil fem år) og 41.9% (N = 540) som har vært i virksomheten over lengre tid (mer enn fem år). 46% av alle ansatte (N = 594) oppga at de har opplevd faktiske organisatoriske endringer de siste 12 månedene.

## **Måleinstrumenter**

For innsamling av relevant data ble det brukt fire skalaer fra et selvrapportert spørreskjema. Skalaene er etablerte og standardiserte skalaer, men ble oversatt til norsk og tilpasset til studiens formål. I forbindelse med den endelige oversettelsen og tilpasningen ble det gjennomført en pilotstudie i et bekvemmelighetsutvalg innenfor ulike aldergrupper og yrker i norsk kontekst. Tilbakemeldinger på tidsbruk, språk og opplevde uklarheter ble tatt i betraktning og korrigerende oversettelser og tilpasninger ble utført i henhold til dette.

### ***Individuell endringsberedskap***

Individuell endringsberedskap ble målt med «Scale for individual readiness to organizational change» utviklet av Vakola (2014) bestående av seks ledd. Dette er den første skalaen som ble utviklet for å måle individuell endringsberedskap, og er basert på eksisterende litteratur for endringsberedskap (Holt et al., 2007). Leddene utgjør påstander som er formulert for å reflektere individers generelle holdninger og beredskap for endringer. Eksempler på påstander er «Når endringer skjer i min enhet pleier jeg å klage på dem heller enn å gjøre noe med dem», «Jeg tror at jeg er mer klar for å akseptere endring enn det kolleger i min enhet er» og

«Jeg er ikke bekymret for endringer i min enhet fordi jeg tror på at det er en måte å håndtere dem på». Individuell endringsberedskap ble så målt ved at respondentene tok stilling til påstandene på en syv-punkts Likert skala, fra (1) «sterkt uenig» til (7) «sterkt enig». En høy skår indikerer høy grad av individuell endringsberedskap. Cronbach's alpha var .81. Dette indikerer en høy indre konsistens mellom leddene i skalaen.

### *Støttende ledelse*

Støttende ledelse ble målt med en skala på tre ledd fra det godt validerte (Skogstad et al., 2001) måleinstrumentet «General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work» (QPS<sub>Nordic</sub>). Leddene utgjør påstander der respondentene bes om å vurdere hvorvidt en selv opplever ulike sider ved lederstilen til sin nærmeste leder. De tre påstandene lyder; «Min nærmeste leder gir støtte og hjelp i arbeidet om jeg trenger det», «Min nærmeste leder er villig til å lytte til meg når jeg har problemer i arbeidet» og «Min nærmeste leder verdsetter mine arbeidsresultater». Støttende ledelse ble så målt ved at respondentene tok stilling til påstandene på en fem-punkts Likert skala fra (1) «helt uenig» til (5) «helt enig», der (3) var «verken uenig eller enig». En høy skår indikerer høy grad av støttende ledelse. Cronbach's alpha var lik .89, noe som indikerer at det foreligger høy indre konsistens mellom leddene i skalaen.

### *Psykologisk trygghetsklima*

Psykologisk trygghetsklima ble målt med en kortversjon (Edmondson & Nembhard, 2006) med fire ledd fra Edmondson (1999) sin validerte skala, en skala som opprinnelig består av syv ledd. Påstandene har til hensikt å undersøke individers opplevelse av psykologisk trygghetsklima i organisasjonen de tilhører. En litteraturgjennomgang av psykologisk trygghet viser at begrepet kan måles på denne måten ved å anvende det godt validerte spørreskjemaet til Edmondson (1999) og bytte ut ordet “team” med “arbeidsplass” (Newman et al., 2017). Eksempler på påstander er «Ansatte på min arbeidsplass er komfortable med å spørre hverandre om den riktige måten å gjøre noe på», «På min arbeidsplass er det tillatt å ta opp problemer og vanskelige tema» og den reverserte påstanden «Hvis man gjør en feil på min arbeidsplass så brukes det ofte mot en». Psykologisk trygghetsklima ble så målt ved at respondentene tok stilling til hver av påstandene på en syv-punkts Likert skala fra (1) «veldig uenig» til (7) «veldig enig»,

der (4) var «verken uenig eller enig». En høy skår indikerer høy grad av opplevd av psykologisk trygghetsklima i arbeidsmiljøet. Cronbach's alpha for denne skalaen var .81, og indikerer derfor høy indre konsistens mellom leddene.

### ***Psykologisk kapital***

Psykologisk kapital ble målt med måleinstrumentet «Psychological Capital Questionnaire» (PCQ-12) som består av 12 ledd (Luthans, Avolio, Avey, 2007; Luthans, Youssef, Avolio, 2007). PCQ-12 er en validert kortversjon av PCQ-24, en skala som opprinnelig består av 24 ledd (Avey et al., 2011). PCQ-12 består av fire påstander knyttet til håp, tre påstander knyttet til hardførhet, tre påstander knyttet til mestringstro og to påstander knyttet til optimisme (Luthans et al., 2015). Påstandene omhandler hvordan respondenten opplever seg selv i sin jobbsituasjon. Eksempler på påstander er «Når jeg står ovenfor et langvarig problem føler jeg meg sikker på at jeg kan analysere meg frem til en løsning», «Akkurat nå føler jeg at jeg lykkes ganske godt på jobben» og «Jeg ser optimistisk på jobbframtiden min». Psykologisk kapital ble så målt ved at respondentene besvarte en seks-punkt Likert skala fra (1) «sterkt uenig» til (6) «sterkt enig» for hvert ledd. En høy skår indikerer høy grad av psykologisk kapital. Cronbach's alpha for denne skalaen var .86. Dette vil indikere høy indre konsistens mellom leddene.

### **Statistiske analyser**

Korrelasjoner (Pearsons  $r$ ) ble brukt i bivariate analyser av sammenhengen mellom studievariablene, samt for mulige kontrollvariabler. Innenfor psykologien som forskningsfelt kan en tommelfingerregel være å skille mellom svake  $> .25$ , moderate  $< .40$  og sterke  $< .40$  positive korrelasjonskoeffisienter ved bruk av Pearsons  $r$ . Kontrollvariabler ble inkludert i analysene for å oppnå en statistisk kontroll i form av å kunne kontrollere effektene disse øvrige variablene kan ha på utfallsvariabelen vår (Neter et al., 1996). Alder, kjønn og ansiennitet ble inkludert da dette er karakteristikk som ofte inkluderes som kontrollvariabler i studier innenfor psykologien som fagdisiplin. Faktisk opplevd organisatorisk endring de siste 12 månedene ble også inkludert som

en kontrollvariabel, ettersom ansattes holdninger til endringer kan forandres over tid avhengig av deres personlige erfaringer med endringer (Choi, 2011).

I forbindelse med undersøkelsen av de foreslåtte medieringene sjekket vi først standardbetingelsene for regresjonsanalyse, nemlig normalitet, multikollinearitet og homoskedastisitet (Tabachnick & Fidell, 2013). Individuell endringsberedskap hadde en negativ skjev («skewed») fordeling på  $-.32$ , der de fleste skårene befinner seg rundt gjennomsnittet, men et fåtall respondenter har imidlertid lave skårer. Det er ingenting som tilsier at endringsberedskap ikke skal være et normalfordelt begrep. En mulig tilnærming til en slik utfordring er å fjerne utliggere. Cook's distance  $< 1$  tilsier på den andre siden at utliggerne ikke er noe problem for modellen i sin helhet, og vi velger derfor å ikke gjøre noe med dette. Betingelsen om normalitet ble vurdert til å være oppfylt. Vi opplever derimot utfordringer med spredning som følge av at det er få individer i utvalget som rapporterer lavere grad av individuell endringsberedskap. Da regresjonsanalyser er sensitive til utfordringer med normalitet, slik som utliggere og skjevhet, vil en «bootstrap»-tilnærming fungere bedre ved medieringsanalyser (Alfons et al., 2021).

En «bootstrap»-tilnærming (Preacher & Hayes, 2004) innebærer at det simuleres gjentatte utvalg innenfor et 95% konfidensintervall. Denne tilnærmingen er hensiktsmessig fordi resultatene fra en hypotesetesting, som tar utgangspunkt i «bootstrap»-utvalg, ikke vil påvirkes av formen (og dermed skjevheten) på fordelingen til utvalget (Preacher & Hayes, 2004). Indikasjonen for at det forekommer en statistisk signifikant medieringseffekt ( $p < .05$ ) avgjøres basert på at indeksen for medieringen sitt 95% konfidensintervall ikke inneholder 0 mellom laveste («lower level of confidence interval», LLCI) og høyeste («upper level of confidence interval», ULCI) bootstraputvalg.

For å undersøke medieringseffektene ble statistikkprogrammet IBM SPSS versjon 27 og videre PROCESS versjon 4.0 av Andrew Hayes anvendt. I PROCESS benyttet vi modell 4 for mediering. Støttende ledelse ble lagt inn som prediktorvariabel, psykologisk trygghetsklimate og psykologisk kapital ble lagt inn som to uavhengige mediatorvariabler og individuell endringsberedskap ble lagt inn som utfallsvariabel. Det ble også lagt inn aktuelle kontrollvariabler. Vi la med andre ord opp til en undersøkelse av to mediatorer i forholdet

mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Først ble det gjennomført separate analyser for enkel mediering. Deretter ble det gjennomført en multippel medieringsanalyse. Ved analysing av en slik modell for parallell mediering blir det tatt hensyn til at de foreslåtte mediatoresne korrelerer med hverandre. Med andre ord vil hver spesifikke indirekte effekt kontrollere for effekten av den andre mediatoresne. Slik er det mulig å avgjøre i hvilken grad den ene variabelen medierer forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap, når den andre mediatoresne er inkludert i modellen (Preacher & Hayes, 2008). Slik kan vi også undersøke hvorvidt det eksisterer en sterkere effekt gjennom en spesifikk mediator. Effektene fra analysene ble inkludert i tabeller.

En eksplorerende faktoranalyse ble gjennomført i IBM SPSS versjon 27 for å se nærmere på hvordan de ulike faktorene og de ulike leddene forholdt seg til hverandre. I forkant undersøkte vi om våre data var passende for en eksplorerende faktoranalyse. Betingelsene om både sfærishet og utvalgstilstrekkelighet ble vurdert til å være oppfylt (Kaiser, 1970, 1974; Bartlett, 1954). Utvelgelse av antall faktorer som skulle benyttes ble gjort med utgangspunkt i parallelle analyser (Horn, 1965). Denne teknikken har fått støtte for å være mer presis enn øvrige tilnæringer, da blant annet Scree test og Kaiser's kriterie har vist en tendens til å overestimere antall faktorer (Hubbard & Allen, 1987; Zwick & Velicer, 1986). Det ble også gjennomført en konfirmatorisk faktoranalyse («Confirmatory Factor Analysis», CFA) for å undersøke hvor godt samsvar («fit») det var mellom dataene og teorien om hvordan en modell vi har spesifisert på forhånd blir bekreftet av de observerte dataene. Hensikten var å analysere de etablerte skalaene for å undersøke om de fire variablene i studien faktisk utgjør separate faktorer. Til gjennomføringen av dette brukte vi programvaren IBM SPSS Amos versjon 27. Tommelfingerregler ble brukt som indikatorer på at det er en tilstrekkelig modell fit; Comparative Fit Index (CFI) > .9, Tucker Lewis Index (TLI) > .9 og Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) med et 90% konfidensintervall på mellom .05 og .08 (Browne & Cudeck, 1992; Hu & Bentler, 1999).

## Etikk

For å ivareta god forskningsetisk praksis har vi basert oss på American Psychological Association (2017) sine generelle etiske prinsipp. For det første har vi ivaretatt prinsippet om at studien skal være hensiktsmessig og ikke-utnyttende ved å vurdere kostnad opp mot nytte. For eksempel har vi brukt kortversjoner av skalaene i spørreskjemaet, noe som resulterte i en reduksjon av antall spørsmål til kun det som er strengt nødvendig. Det andre prinsippet omhandler ansvarlighet. Databehandlingen er gjort via Institutt for samfunnspsykologi ved Universitet i Bergen, noe som vil være med å sikre at dataene behandles forsvarlig. Det tredje prinsippet, om integritet, er forsøkt ivaretatt gjennom nøyaktighet og ærlighet ved at deltakerne på forhånd er informert om hva undersøkelsen dreier seg om. Studien vår inngår i en større datainnsamling som har en overordnet hensikt til å undersøke kontorarbeid og psykososialt arbeidsmiljø. Våre studievariabler inngår i denne konteksten, og hver variabel hadde også en tilhørende beskrivelse i spørreskjemaet slik at deltakerne ble innforstått med hva vi ønsket å studere. Det fjerde prinsippet om rettferdighet ble imøtekommet ved involvering av virksomhetene i oppstartfasen. De får egen nytteverdi av datainnsamlingen gjennom spesifiserte rapporter til hver virksomhet i etterkant, som de kan anvende for sin virksomhet. Det femte, og siste prinsippet, omhandler å ha respekt for menneskers rettigheter og verdighet. Deltakerne ble forsikret anonymitet og dataene behandles konfidensielt der personlig informasjon verken vil deles med arbeidsgiver eller Institutt for samfunnspsykologi. Vi har kun hatt tilgang til anonymiserte data. Det er også anvendt kategoriske variabler, for blant annet alder, slik at det blir enda vanskeligere å skulle identifisere enkeltpersoner ettersom hver enkelt person inngår i en større gruppe (for eksempel 36-45 år). Som følge av at det ikke foreligger oppbevaring av personopplysninger, da dataene er anonyme, ble det vurdert at studien ikke behøvde å meldes til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD).

## Resultater

### Faktoranalyser

Resultatet fra parallelle analyser, der det ble skapt 100 tilfeldige datasett med tilsvarende antall variabler (25) og respondenter (N=1079) (Patil et al., 2017), viste at det var fire faktorer som hadde en Eigenvalue høyere enn kriterieverdiene som de ble målt opp imot. Etter å ha gjennomført en «oblique» rotasjon, kan vi lese ut fra tabell 1 at de fire faktorene korrelerte. Det kommer så frem av tabell 2 at faktorene tydelig kan bli delt inn med tilhørende ledd i henhold til skalaene fra QPS<sub>Nordic</sub>, Edmondson og Nembhard (2006), Luthans og kolleger (2007) og Vakola (2013).

Tabell 1. *Korrelasjonsmatrise for faktorer*

Faktor	1	2	3	4
1	1.00			
2	.50	1.00		
3	.38	.26	1.00	
4	.47	.33	.53	1.00

*Notat.* Ekstraksjonsmetoden var Prinsipale Akser Faktorerings («Principal Axis Factoring») med en oblique (Promax med Kaiser Normalisering) rotasjon. N = 1079.

Tabell 2. *Resultater fra eksplorerende faktoranalyse (mønster-matrise).*

	Faktorladning			
	1	2	3	4
Faktor 1: Støttende ledelse				



1. Min nærmeste leder gir støtte og hjelp i arbeidet om jeg trenger det	-.05	-.02	<b>.90</b>	-.02
2. Min nærmeste leder er villig til å lytte til meg når jeg har problemer i arbeidet	-.05	-.01	<b>.95</b>	-.03
3. Min nærmeste leder verdsetter mine arbeidsresultater	-.01	.00	<b>.79</b>	.02

#### Faktor 2: Individuell endringsberedskap

1. Når endringer skjer i min enhet tror jeg at jeg er klar for å håndtere dem	.13	<b>.65</b>	.02	.04
2. Jeg prøver vanligvis å overbevise folk i min enhet til å akseptere endring	-.05	<b>.75</b>	-.08	.02
3. Når endringer skjer i min enhet pleier jeg å klage på dem heller enn å godta dem	.05	<b>-.53</b>	.01	-.11
4. Jeg tror at jeg er mer klar for å akseptere endring enn det kolleger i min enhet er	.02	<b>.50</b>	-.07	-.19
5. Jeg er ikke bekymret for endringer i min enhet fordi jeg tror at det er en måte å håndtere dem på	.01	<b>.64</b>	.08	.00
6. Når endringer skjer i min enhet har jeg stort sett til hensikt å støtte dem	-.02	<b>.77</b>	.04	.01

#### Faktor 3: Psykologisk trygghetsklima

1. Ansatte på min arbeidsplass er komfortable med å spørre hverandre om den riktige måten å gjøre ting på	-.02	-.03	-.14	<b>.89</b>
2. På min arbeidsplass er det tillat å ta opp vanskelige problemer	-.06	.03	.02	<b>.81</b>
3. Hvis man gjør en feil på min arbeidsplass brukes det ofte mot en	.04	.01	-.12	<b>-.51</b>

4. Det er lett å spørre de andre på arbeidsplassen om hjelp .04 .00 .02 **.72**

#### Faktor 4: Psykologisk kapital

1. Når jeg står ovenfor et langvarig problem føler jeg meg sikker på at jeg kan analysere meg frem til en løsning **.67** .03 -.02 -.16

2. Jeg føler meg sikker når jeg presenterer mitt arbeidsområde i møter med ledelsen **.69** -.09 -.02 -.01

3. Jeg føler meg sikker når jeg presenterer informasjon for en gruppe kollegaer **.64** -.04 -.09 .00

4. Hvis jeg skulle komme i en klemme på jobb, vil jeg sikkert finne flere veier ut av situasjonen **.66** -.02 .02 -.06

5. Akkurat nå føler jeg at jeg lykkes ganske godt på jobben **.67** -.08 .09 .09

6. Jeg kan tenke meg flere måter å oppnå mine mål på jobben **.57** .08 .02 -.09

7. For øyeblikket oppfyller jeg de mål og ambisjoner jeg har i forhold til jobben **.58** -.11 .05 .15

8. Jeg kan arbeide selvstendig hvis det er nødvendig **.46** -.01 -.06 -.01

9. Vanligvis håndterer jeg stress på jobben uten problemer **.54** .06 -.04 .02

10. Jeg kan håndtere vanskelige tider på jobben, fordi jeg har erfart vanskeligheter før **.55** .07 -.13 -.03

11. Jeg ser alltid på de positive sidene ved jobben min **.47** .13 .05 .09

12. Jeg ser optimistisk på jobbframtiden min **.42** .08 .21 .12

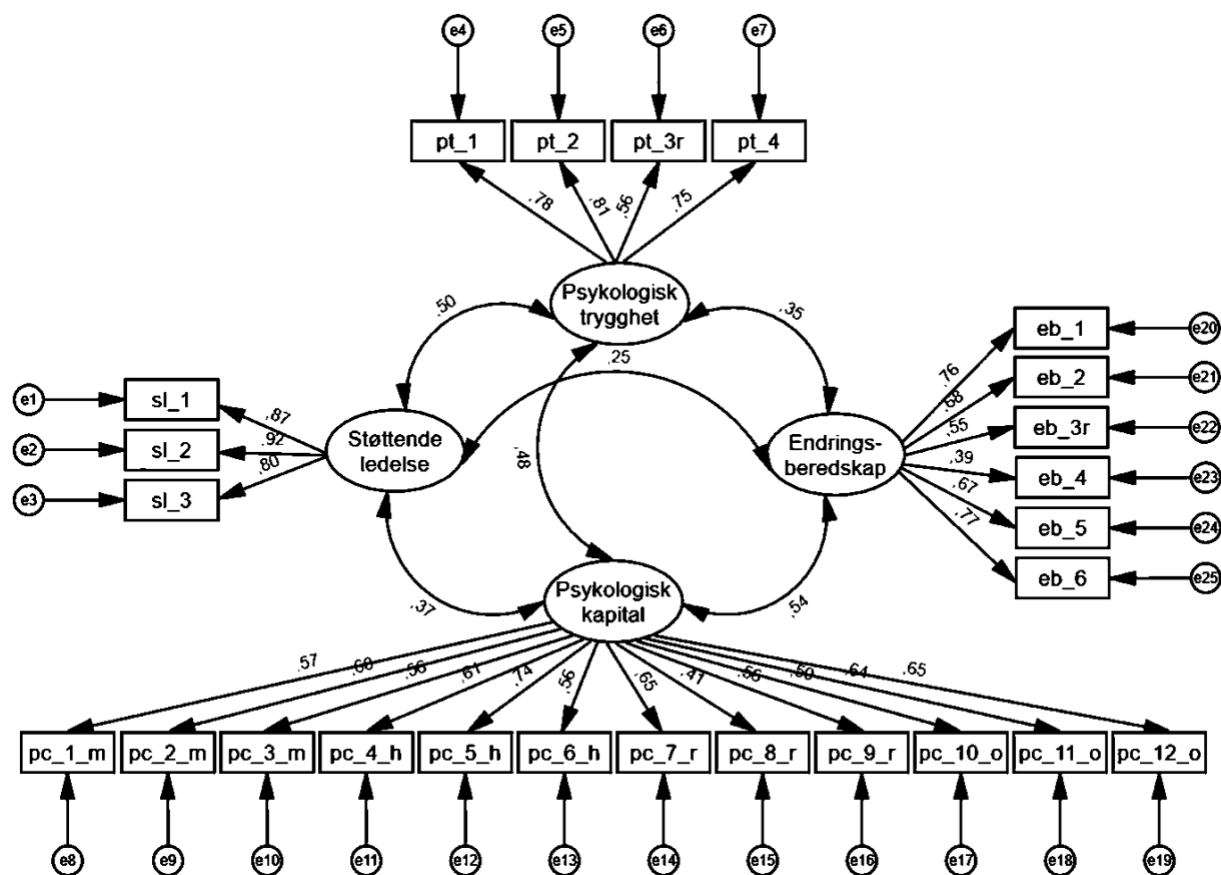
*Notat.* Faktorladninger over .40 er merket med fet font. Ekstraksjonsmetoden var Prinsipale Akser Faktorering («Principal Axis Factoring») med en oblique (Promax med Kaiser Normalisering) rotasjon. Rotasjonen ble konvertert til fem iterasjoner. N = 1079.

Figur 2 viser en konfirmatorisk faktoranalyse med de fire skalaene. Mer spesifikt viser figuren korrelasjoner mellom faktorene, samt korrelasjoner mellom indikatorene og faktorene. Modellen viste  $\chi^2 = 1758.590$ ,  $df = 269$ ,  $p < .01$ . RMSEA = .065 med et 90% konfidensintervall

fra .062 til .068, noe som indikerer akseptabel fit mellom modellen og dataene. CFI var .87 og TLI var .85, noe som imidlertid indikerer en utilstrekkelig fit mellom modellen og dataene.

Konklusjonen er at resultatene fra de to faktoranalysene tilsier at de fire skalaene måler egne separate konstrukter, tross noen svakheter i resultatene fra den konfirmatoriske faktoranalysen. Den eksplorerende faktoranalysen støtter likevel bruken av fire selvstendige skalaer.

Figur 2. Konfirmatorisk faktoranalyse (sti-diagram).



*Notat.* Standardiserte koeffisienter. Ovale sirkler representerer latente variabler (faktorer).

Rektangler representerer observerte variabler (indikatorer). Sirkler med e\*\* representerer feil («error variance»).

## Deskriptiv statistikk og korrelasjoner

Tabell 3 viser gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner blant mulige kontrollvariabler og studievariablene våre. Ettersom det ikke var statistisk signifikante korrelasjoner mellom utfallsvariabelen individuell endringsberedskap og verken alder ( $r = .03$ ,  $p = .17$ ), ansiennitet ( $r = .01$ ,  $p = .35$ ) eller opplevd organisatorisk endring ( $r = .04$ ,  $p = .10$ ) ble disse kontrollvariablene i tråd med Becker (2005) utelatt fra videre analyser. Kjønn vil derimot anvendes som kontrollvariabel i videre analyser ettersom det kommer frem i resultatene fremstilt i tabell 3 at det foreligger en statistisk signifikant korrelasjon mellom kjønn og utfallsvariabelen individuell endringsberedskap ( $r = -.09$ ,  $p < .01$ ). Dette indikerer at kjønn vil påvirke forklart varians i individuell endringsberedskap og inkluderes derfor som en kontrollvariabel slik at denne påvirkningen holdes konstant.

Av korrelasjonstabellen kom det frem at støttende ledelse var statistisk signifikant positivt korrelert til individuell endringsberedskap ( $r = .18$ ,  $p < .01$ ). Vi forkastet nullhypotesen til fordel for den alternative hypotesen. Det ble derfor funnet støtte for hypotese 1.

Utfallsvariabelen, individuell endringsberedskap, viste statistisk signifikante positive korrelasjoner med alle våre tre uavhengige variabler. Prediktorvariabelen, støttende ledelse, hadde også statistisk signifikante positive korrelasjoner med både psykologisk trygghetsklimate og psykologisk kapital. Dette oppfylder Baron og Kenny (1986) sine tradisjonelle vilkår om at det bør foreligge statistisk signifikante korrelasjoner mellom prediktorvariabel og utfallsvariabel, prediktorvariabel og mediatorvariabel, og mediatorvariabel og utfallsvariabel for å kunne utføre en medieringsanalyse.

Tabell 3. *Deskriptiv statistikk og korrelasjoner.*

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Alder <sup>a</sup>	3.60	1.10	1.00							
2. Kjønn <sup>b</sup>	1.51	.50	-.02	1.00						
3. Ansiennitet <sup>c</sup>	2.85	1.11	.36**	-.05	1.00					
4. Endring <sup>d</sup>	1.46	.50	-.08**	.01	.09**	1.00				
5. S. ledelse	4.12	.80	-.05*	.04	-.07*	-.07**	1.00			
6. Psyk. tryg.	5.85	.95	-.01	-.01	-.01	-.06	.45**	1.00		
7. PsyCap	4.68	.59	.08**	.02	.03	-.03	.31**	.39**	1.00	
8. Endringsb.	5.15	.87	.03	-.09**	.01	.04	.18**	.25**	.43**	1.00

*Notat.* Endring = Opplevd organisatorisk endring de siste 12 månedene, S. ledelse = Støttende ledelse, Psyk. tryg. = Psykologisk trygghetsklima, PsyCap = Psykologisk kapital, Endringsb. = Individuell endringsberedskap. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .  $N = 1114$ .

<sup>a</sup> 1 = 25 år eller yngre, 2 = 26-35 år, 3 = 36-45 år, 4 = 46-55 år, 5 = 56 år eller eldre.

<sup>b</sup> 1 = kvinne, 2 = mann.

<sup>c</sup> 1 = mindre enn ett år, 2 = 1-2 år, 3 = 3-5 år, 4 = mer enn 5 år.

<sup>d</sup> 1 = ikke opplevd endring, 2 = opplevd endring.

## Medieringseffekter

Tabell 4 viser ustandardiserte betakoeffisienter (B) og standardfeil (SE), samt forklart varians (R squared). Ut ifra resultatene fremstilt i tabell 5 finner vi at den indirekte effekten av støttende ledelse til individuell endringsberedskap gjennom opplevd psykologisk trygghetsklima som mediator var statistisk signifikant ( $\beta = .09$ , LLCI = .06, ULCI = .12,  $p < .05$ ). Indeksen for medieringen sitt 95% konfidensintervall inneholder altså ikke 0 mellom laveste (.06) og høyeste (.12) bootstrapvalg. Det ble derfor funnet støtte for hypotese 2. Det er en delvis mediering ettersom støttende ledelse fremdeles har en signifikant positiv sammenheng med individuell

endringsberedskap ( $B = .11$ ,  $p < .05$ ) etter at psykologisk trygghetsklima ble kontrollert for, som vist i tabell 4. Våre data viser derfor at det eksisterer både en direkte effekt og en indirekte effekt ved enkel mediering gjennom opplevd psykologisk trygghetsklima.

Tabell 4. Regresjonstabell for enkel mediering gjennom psykologisk trygghet.

	Psykologisk trygghetsklima		Individuell endringsberedskap	
	B	SE	B	SE
Kjønn	-.05	.05	-.15**	.05
Støttende ledelse	.53**	.03	.11**	.03
Psykologisk trygghetsklima			.18**	.03
$r^2$	.20		.08	

Notat. Ustandardiserte betakoeffisienter. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .  $N = 1141$ .

Tabell 5. Indirekte effekt av enkel mediering gjennom psykologisk trygghet.

	Standardiserte effekter ( $\beta$ )	95% konfidensintervall	
		LLCI	ULCI
SL --> PT --> EB	.09	.06	.12

Notat. 5000 bootstrapatvalg. SL = Støttende ledelse, PT = Psykologisk trygghetsklima, EB = Individuell endringsberedskap.  $N = 1141$ .

Tabell 6 viser ustandardiserte betakoeffisienter (B) og standardfeil (SE), samt forklart varians (R squared). I henhold til tabell 7 leser vi at den indirekte effekten av støttende ledelse til individuell endringsberedskap gjennom psykologisk kapital som mediator var statistisk

signifikant ( $\beta = .13$ , LLCI = .09, ULCI = .16,  $p < .05$ ). Indeksen for medieringen sitt 95% konfidensintervall inneholder med andre ord ikke 0 mellom laveste (.09) og høyeste (.16) bootstrapvalg. Det ble derfor funnet støtte for hypotese 3. Det er en delvis mediering ettersom støttende ledelse fremdeles har en signifikant positiv sammenheng med individuell endringsberedskap ( $B = .06$ ,  $p < .05$ ) etter at psykologisk kapital ble kontrollert for, som vist i tabell 6. Vi finner således både en direkte effekt og en indirekte effekt ved enkel mediering gjennom psykologisk kapital.

Tabell 6. Regresjonstabell for enkel mediering gjennom psykologisk kapital.

	Psykologisk kapital		Individuell endringsberedskap	
	B	SE	B	SE
Kjønn	.01	.03	-.16**	.05
Støttende ledelse	.22**	.02	.06*	.03
Psykologisk kapital			.62**	.04
$r^2$	.09		.20	

Notat. Ustandardiserte betakoeffisienter. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .  $N = 1116$ .

Tabell 7. Indirekte effekt av enkel mediering gjennom psykologisk kapital.

	Standardiserte effekter ( $\beta$ )	95% konfidensintervall	
		LLCI	ULCI
SL --> PC --> EB	.13	.09	.16

Notat. 5000 bootstrapvalg. SL = Støttende ledelse, PC = Psykologisk kapital, EB = Individuell endringsberedskap.  $N = 1116$ .

I tillegg ønsket vi å gjennomføre en analyse av parallell mediering for å kontrollere for samvariasjon mellom mediatorene, og samtidig undersøke nærmere hvorvidt det eksisterer en sterkere effekt gjennom den ene mediatoren i forhold til den andre. Tabell 8 viser ustandardiserte betakoeffisienter (B) og standardfeil (SE), samt forklart varians (R squared). Variablene har en moderat effektstørrelse ( $r^2 = .20$ ), i henhold til Cohen (1988) sin inndeling i svake ( $r^2 > .01$ ), moderate ( $r^2 > .13$ ) og sterke ( $r^2 > .26$ ) verdier for R squared (s. 413-414). Vi kan med utgangspunkt i resultatene fra tabell 8 derfor konkludere med at modellen som en helhet forklarer ca. 20% av variansen i individuell endringsberedskap. Dette åpner for muligheten for at det finnes andre ikke-inkluderte variabler som også vil kunne påvirke individuell endringsberedskap.

Resultatene fra den enkle medieringen gjennom psykologisk kapital fremstilt i tabell 6 viste at psykologisk kapital, støttende ledelse og kjønn forklarte ca. 20% av variansen i individuell endringsberedskap. Modellen med psykologisk trygghetsklima, støttende ledelse og kjønn viste i tabell 4 en forklart varians på ca. 8% av individuell endringsberedskap. Det forekom ikke en synlig økning i forklart varians fra analysen av den enkle medieringen med psykologisk kapital ( $r^2 = .20$ ), til sammenligning med den parallelle medieringen som inkluderte både psykologisk kapital og psykologisk trygghetsklima ( $r^2 = .20$ ). Det er her viktig å presisere at en spesifikk indirekte effekt gjennom en mediator (for eksempel psykologisk kapital) i den multiple medieringen derfor ikke er den samme indirekte effekten som kommer frem av den enkle medieringen. En spesifikk indirekte effekt kan forstås som en mediator sin evne til å påvirke effekten når den andre mediatoren er kontrollert for (Preacher & Hayes, 2008). Det er derfor videre interessant å lese av og sammenligne resultatene av de spesifikke indirekte effektene som kommer frem av analysen med parallell mediering.

Det kommer frem i resultatene fremstilt i tabell 9 at de spesifikke indirekte effektene av støttende ledelse til individuell endringsberedskap gjennom både psykologisk trygghetsklima ( $\beta = .04$ , LLCI = .01, ULCI = .07,  $p < .05$ ) og psykologisk kapital ( $\beta = .12$ , LLCI = .09, ULCI = .16,  $p < .05$ ) var statistisk signifikante ved parallell mediering. Støttende ledelse gjennom psykologisk trygghetsklima til individuell endringsberedskap har et 95% konfidensintervall innenfor .01 og .07, mens støttende ledelse gjennom psykologisk kapital har et 95% konfidensintervall fra .09 til .16. Disse konfidensintervallene overlapper ikke. Den standardiserte



betakoeffisienten for psykologisk kapital sin innvirkning på individuell endringsberedskap ( $\beta = .39$ ) er også høyere enn den standardiserte betakoeffisienten for psykologisk trygghetsklima sin innvirkning på individuell endringsberedskap ( $\beta = .08$ ). Basert på konfidensintervallene og de standardiserte betakoeffisientene kan vi tolke det dit hen at det er en statistisk signifikant forskjell mellom de to indirekte effektene.

Vi kan konkludere med at det ved parallell mediering kun er de indirekte effektene som nå er signifikante. Det ble ikke funnet en statistisk signifikant direkte effekt mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap når begge mediatorene ble kontrollert for ( $B = .03$ ,  $p = i. s.$ ). Vi kan derfor konkludere med at vi har funnet støtte for full mediering. Dette kan indikere at støttende ledelse virker gjennom opplevd psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital på individuell endringsberedskap.

Tabell 8. Regresjonstabell for parallell mediering.

	PT		PC		EB	
	B	SE	B	SE	B	SE
Kjønn	-.06	.05	.01	.03	-.16**	.05
SL	.53**	.03	.22**	.02	.03	.03
PT					.08**	.03
PC					.59**	.04
$r^2$	.20		.09		.20	

*Notat.* Ustandardiserte betakoeffisienter. SL = Støttende ledelse, PT = Psykologisk trygghetsklima, PC = Psykologisk kapital, EB = Individuell endringsberedskap. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .  $N = 1115$ .

Tabell 9. *Indirekte effekter av parallell mediering.*

	Standardiserte effekter ( $\beta$ )	95% konfidensintervall	
		LLCI	ULCI
SL --> PT --> EB	.04	.01	.07
SL --> PC --> EB	.12	.09	.16

*Notat.* 5000 bootstrapvalg. SL = Støttende ledelse, PT = Psykologisk trygghetsklime, PC = Psykologisk kapital, EB = Individuell endringsberedskap. N = 1115.

### Diskusjon

Det kommer frem i (Kotter, 1995; Beer & Nohria, 2000; Pieterse et al., 2012). Dette er en vesentlig utfordring ettersom forholdene ved dagens arbeidsmarked er dynamiske, og det stilles derfor krav til virksomhetene om å kontinuerlig planlegge og gjennomføre endringer for å holde følge. En viktig årsak til dette er at ansatte i virksomhetene ikke er åpne, villige eller klare for endring og har dermed fær lav endringsberedskap. En årsak til dette kan være at ansatte ikke har de nødvendige ressursene for å kunne tilpasse seg i takt med eksterne og interne krav som stilles (Kerksieck et al., 2019). Samtidig har lederes manglende bidrag til å utvikle endringsberedskap blitt trukket frem som en annen viktig årsak til mislykkede endringsforsøk (Boland et al., 1993; Canas et al., 2006; Riggio et al., 2008; Chaleff et al., 2009). Formålet med denne studien er dermed å undersøke hvordan ressurser som psykologisk kapital og psykologisk trygghetsklime kan mediere forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Nærmere bestemt har vi derfor undersøkt hvorvidt leders sosiale støtte er i sammenheng med individuell endringsberedskap gjennom ansattes personlige ressurser.

Tidligere forskning har og fokusert på isolerte variabler som forløpere til endringsberedskap, slik som ledelse (Oreg et al, 2011). Allikevel har litteraturen fortsatt manglet bakenforliggende forklaringer på hvordan variabler som ledelse faktisk virker på endringsberedskap. På bakgrunn av dette har vi valgt å imøtekomme et behov for å undersøke

underliggende mekanismer som kan ha en betydning i forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Dette ble basert COR-teoriens prinsipper om at sosiale ressurser kan skape personlige ressurser i ansatte, der et tilstrekkelig ressursreservoar øker sannsynligheten for at ansatte vil møte utfordringer, slik som organisatorisk endring.

I samsvar med hypotese 1, 2 og 3, viser resultatene at det er en positiv sammenheng mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap og at psykologisk trygghet og psykologisk kapital delvis medierer denne sammenhengen.

### **Sammenhengen mellom støttende ledelse og endringsberedskap**

Som antatt i hypotese 1 viser resultatene at det eksisterer en positiv signifikant korrelasjon mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Når ansatte opplever sin leder som støttende vil de altså i større grad også være åpen, villig og klar for endring. Andre studier undersøker som regel effekten ledelse har på ansatte under selve endringen (f.eks. Kirrane et al., 2017). Vår studie inneholder derimot ikke noen endringselementer i måleinstrumentet for støttende ledelse og måler heller ikke støttende ledelse i en endringkontekst. Det vil si at vi ikke målte støttende ledelse relatert til konkret endring da resultatene våre indikerer at de ikke står i en endring nå. Derfor, med en positiv signifikant korrelasjon, tyder våre funn på at en leder som utviser sosial støtte generelt har noe å si for ansattes holdninger til endringer.

Ettersom tidligere studier også viser til at ledelse kan fungere som en forløper til ansattes endringsberedskap (Rafferty et al., 2013), kan det tenkes å være flere forklaringer på vår positive sammenheng. En støttende leder er en viktig sosial ressurs, hvilket i følge Holohan og Moos (1991; 1999) er en viktig forutsetning for ansattes evne til å håndtere utfordringer og trusler, som endringer i virksomheter. Dette sees i eksempelet om at organisatoriske endringer kan oppleves som stressende for flere (Schmidt et al., 2014) og at en støttende leder er i stand til å reagere på tegn til stress og redusere dem (Schmidt et al., 2014). Et annet poeng som kan forklare effekten som ble funnet i studien er at endringsberedskap blant annet illustrerer en holdning, og støttende ledelse er antatt å generere positive holdninger hos ansatte (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2007). I tråd med dette fant Jimmison, White og Zaidlewicz (2009) at støttende relasjoner fører

til mer positive holdninger til endring hos de ansatte.

Sosial utvekslingsteori og gjensidighetsnormen (Blau, 1964) kan også bidra til å forstå den signifikante relasjonen mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Dette ved at ansatte som mottar sosial støtte fra sin leder vil vise positiv atferd i retur ved å da være mer åpen og villige til å bidra til å oppnå det en leder ønsker å få til, herunder endring. På samme måte kan ansatte som ikke mottar slik støtte fra leder, sannsynligvis respondere med endringsmotstand ved introduksjon av endringer.

På den andre siden kan det faktum at vi ikke målte støttende ledelse spesifikt i en endringskontekst forklare at korrelasjonen mellom støttende ledelse og endringsberedskap er relativt svak ( $r = .18, p < .01$ ). Korrelasjonen kunne sannsynligvis vært høyere dersom ledelsesvariabelen inneholdt noen endringselementer som for eksempel, endringsorientert ledelse, transformasjonsledelse eller støttende ledelse for endring. I Kirrane og kolleger (2017) sin studie så de nemlig at «lederstøtte for endring» var positivt relatert til individuell endringsberedskap ( $r = .61$ ). Altså en sterkere korrelasjon enn for våre variabler. Kirrane og kolleger (2017) måler hvorvidt de ansatte vurderer sin leder til å være for en endring og i hvilken grad de føler de blir støttet og coachet i endringsprosesser (Kirrane et al., 2017). Denne måten å måle støttende ledelse knyttet til endringskontekster på kan muligens forklare Kirrane og kollegers (2017) sterkere korrelasjon.

Dersom vi hadde målt støttende ledelse når respondentene stod i en endring kunne vi sannsynligvis også funnet en sterkere relasjon til individuell endringsberedskap. Dette fordi støttende ledelse har blitt argumentert som mest gjeldende når ansatte står i stressende og utfordrende situasjoner, som endringer på arbeidsplassen (House, 1981, Rafferty & Griffin, 2006). En støttende leder vil kunne ta hensyn til ansattes behov og bekymringer, gi dem informasjonen de trenger og hjelpe dem med selve gjennomføringen av endringen (House, 1981). Allikevel er koblingen vi fant mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap positiv signifikant og kan indikere at støttende ledere har en sammenheng med ansattes generelle holdninger til endringer. Støttende ledere er kjent for å ha et sterkt individfokus. Dette kan medføre at de ansatte vet at lederen vil møte deres behov, bistå med nødvendige verktøy, ta hensyn til deres bekymringer og følelser ved endringer (Adbulrab, 2017) og bidrar til et

arbeidsmiljø basert på tillitt og støtte (Dard, 2005; Gibson et al., 2000). Dette kan ha en betydning for deres evne til å gjennomføre endringen og dermed deres holdninger til endringer.

### **Psykologisk trygghetsklime sin medierende rolle i relasjonen mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap**

Det ble videre funnet støtte for hypotese 2, nemlig at individets opplevelse av psykologisk trygghetsklime medierer relasjonen mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Dette betyr at en ansatt sin opplevelse av en støttende leder henger sammen med opplevelsen av psykologisk trygghetsklime, som igjen henger sammen med individuell endringsberedskap. En støttende leder kan derfor tenkes å bidra til at klimaet på arbeidsplassen oppleves trygt for den ansatte, hvorpå dette kan ha noe å si for ens positive holdninger til endringer.

Forskere har tidligere gjort funn som støtter at ansattes opplevelse av psykologisk trygghetsklime på arbeidsplassen fungerer som mediator i lignende forhold på individnivå (Newman et al., 2017). For eksempel ble det i en longitudinell studie funnet støtte for at opplevelsen av psykologisk trygghetsklime blant kolleger delvis medierte forholdet mellom en god relasjon til lederen og ansattes læringsatferd (Carmeli et al., 2009). I den nevnte studien ble det samlet inn data ved to måletidspunkt. Dette kan bistå med en styrket antakelse om at retningen i vår studie også tar utgangspunkt i ledelse, gjennom psykologisk trygghetsklime til individuell endringsberedskap. Denne kausale slutningen er imidlertid noe forskningsdesignet i vår studie ikke tillater oss å trekke. I COR-teorien (Hobfoll, 2004) legges det vekt på samspillet mellom sosiale og personlige ressurser. Ansattes tilgang til sosiale ressurser har en forsterkende effekt og utløser personlige psykologiske ressurser (Newman et al., 2018; Au et al., 2009; Karademas, 2006). Med bakgrunn i eksisterende empiri og teori er det derfor sannsynlig at det eksisterer en retning fra støttende ledelse gjennom psykologisk trygghetsklime til individuell endringsberedskap.

Det ble funnet støtte for en noe svak signifikant positiv sammenheng mellom psykologisk trygghetsklima og individuell endringsberedskap ( $B = .18, p < .01$ ). Dette indikerer at ansatte som opplever arbeidsplassen sin som preget av psykologisk trygghetsklima også vil ha en større evne og vilje til å være med på fremtidige endringer i virksomheten. En forklaring på dette er at ansatte som opplever et psykologisk trygghetsklima vil oppleve en tilbøyelighet til å dele sin kunnskap i form av opplevde bekymringer, spørsmål, feil, og ufullstendige idéer (Edmondson, 2019). Samtidig vil de også kunne engasjere seg i konfrontasjoner på et konstruktivt vis ved å oppleve at det er trygt å utfordre og ta risikoer (Edmondson, 1999; Newman et al., 2017). En slik form for informasjonsdeling blant ansatte er hevdet å være nødvendig for at endringer skal forekomme i virksomheter (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Dette stemmer overens med at psykologisk trygghetsklima kan ha en positiv innvirkning på ansattes holdninger ved at de forsøker å forbedre sine arbeidsforhold uten at det er forbundet med interpersonlig frykt (Nembhard & Edmondson, 2006). Det er derfor særlig viktig at de ansatte kan arbeide godt sammen for å bidra til en innovativ fremtid i virksomheten (Edmondson, 2019).

Lederen kan være med å påvirke hvordan de ansatte får endringsberedskap gjennom at det skapes en opplevelse av et trygt klima. Vi har funnet en relativt sterk sammenheng mellom ansattes opplevelse av å ha støttende leder og deres opplevelse av å være en del av et psykologisk trygghetsklima ( $B = .53, p < .01$ ). Dette stemmer overens med flere tidligere studier som viser at ansattes opplevelse av støttende lederatferd er relatert til deres opplevelse av psykologisk trygghetsklima (Newman et al., 2017). Det kan også tenkes at dersom én ansatt opplever sin leder som støttende, så vil denne lederen sannsynligvis opptre støttende ovenfor flere ansatte. I tråd med dette kan det tenkes at det individuelle målet på støttende ledelse innebærer elementer av en lederstil, slik at det faktisk måler konsistent atferd hos lederen. I så tilfelle kan lederens atferd også påvirke selve klimaet (Schaubroeck et al., 2011) og ikke bare den enkeltes opplevelse av klimaet. Det at lederen oppfører seg på en støttende måte henger sammen med at ansatte opplever klimaet på en viss måte, da lederen fungerer som en viktig rollemodell for klimaet (Bandura, 1977; Cummings et al., 2020). Virksomheter med høy grad av psykologisk trygghetsklima vil således kjennetegnes av at deres ansatte har respekt for hverandre og hverandres kompetanse (Edmondson, 1999; Newman et al., 2017).

Som en konsekvens av en noe svak sammenheng mellom psykologisk trygghetsklimate og individuell endringsberedskap, har vi også funnet en relativt svak indirekte effekt ( $\beta = .09$ ,  $p < .05$ ). Den svake indirekte effekten kan komme av at selve begrepet opplevd psykologisk trygghetsklimate retter fokus mot gruppenivå. Det er i så fall variasjoner i den individuelle opplevelsen av dette klimaet som er det som medierer forholdet mellom variablene vi studerte på individnivå. I utgangspunktet er det med andre ord vanskelig at et begrep på gruppenivå kan fungere som mediator mellom begreper på individnivå ved at en individfaktor (hos mer eller mindre en person) skal endre en hel gruppe. Det kan i så tilfelle tenkes at ikke alle ansatte ser helt likt på et klima, og at et individ sin opplevelse i liten grad vil kunne endre et helt miljø.

En sammenligning med andre studier kan bidra til en videre forståelse av hvorfor våre resultater innebærer en svak medieringseffekt gjennom psykologisk trygghetsklimate. Til forskjell fra vår studie har Rao (2014) gjennomført en kvalitativ analyse, mer spesifikt en diskursanalyse. Hun fant støtte for at jo mer deltakerne i studien delte egne tanker med hverandre, desto bedre var de på å skape et arbeidsmiljø med høy grad av psykologisk trygghetsklimate. Ved at deltakerne hadde fokus på styrker og fungerende organisatoriske design, bevegde de seg i en retning som innebar en enighet rundt planlagt endring. En slik praktisk gjennomføring av studien bidrar til at deltakerne øver på å skape et psykologisk trygghetsklimate for videre kunne skape tilbøyelighet til endring, noe som skiller seg fra vår studie. Etter vår kjennskap er det ikke foretatt noen praktiske intervensjoner som har til hensikt å skape psykologisk trygghetsklimate og individuell endringsberedskap i virksomhetene vi har undersøkt.

I en longitudinell studie fant Elsaied (2019) støtte for en full mediering fra støttende ledelse via ansattes opplevelse av psykologisk trygghetsklimate til ansattes «voice»-atferd. Resultatene fra den nevnte studien viste imidlertid en sterk effekt fra psykologisk trygghetsklimate til studiens utfallvariabel «voice»-atferd, til forskjell fra våre resultater som fant en svak sammenheng mellom psykologisk trygghetsklimate og individuell endringsberedskap. Psykologisk trygghetsklimate kan være viktigere i forbindelse med ansattes «voice»-atferd ettersom denne atferden innebærer en risiko forbundet med å ta opp et problem i virksomheten (Wei et al., 2015). Individuell endringsberedskap er derimot ikke forbundet med en slik risiko, da dette kun omhandler individets kognitive og emosjonelle tilbøyelighet til fremtidige endringer (Holt et al.,

2007). Ved risikofylte situasjoner kan det derfor tenkes at en opplevelse av psykologisk trygghetsklima innehar en særlig viktig rolle, og dette kan være en mulig forklaring på hvorfor det ble funnet en sterkere effekt i den nevnte studien.

### **Psykologisk kapital medierende rolle i relasjonen mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap**

Til slutt viser resultatene også at hypotese 3 ble støttet, hvor psykologisk kapital medierer relasjonen mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Mer spesifikt viser resultatene at den indirekte effekten var statistisk signifikant ( $\beta = .13$ ,  $p < .05$ ). Resultatene indikerer støtte for en delvis mediering, ettersom støttende ledelse fremdeles hadde en signifikant positiv effekt på endringsberedskap etter at psykologisk kapital ble kontrollert for. Dette indikerer at støttende ledelse fungerer gjennom ansattes psykologiske ressurser, nemlig håp, mestringstro, optimisme og hardførhet, til ansattes individuelle endringsberedskap.

Disse resultatene er i tråd med tidligere forskning som også har pekt på at lederatferd spiller en viktig rolle for utvikling av ansattes Psykologisk kapital (Newman et al., 2014). Sosial støtte og støttende organisasjonsmiljø er sosiale ressurser som har vist seg å påvirke ansattes personlige psykologiske ressurser (Newman et al., 2018; Au et al., 2009; Karademas, 2006; Nigah et al., 2012). Våre funn kan indikere at opplevelsen av å ha en støttende leder er relatert til at den ansatte opplever en høyere grad av Psykologisk kapital. Dette kan forklares på bakgrunn av instrumentell-, emosjonell-, tilbakemelding- og informasjonsstøtte som en støttende leder utviser sine ansatte. Gjennom å motta hjelp til å mestre arbeidsoppgaver, rådgivning, veiledning og bekreftelse på at en mestrer sine arbeidsoppgaver, kan det tenkes at ansatte vil oppleve høyere Psykologisk kapital. Grunnen til dette er at en støttende leder kan bidra til å skape positive mestringsopplevelser hos ansatte, samt øke deres optimisme og selvtillit rundt deres evner (Luthans & Youssef, 2004). En støttende leder vil således være en viktig sosial ressurs som kan påvirke ansattes tro på at de mestrer sine omgivelser.

COR-teori kan bidra til å forklare hvorfor våre antakelser rundt forholdet mellom støttende ledelse, Psykologisk kapital og endringsberedskap ble støttet. I teorien legges det særlig vekt på viktigheten av samspillet mellom sosiale og personlige ressurser (Hobfoll, 2004). COR-



teori postulerer at tilgangen på sosiale ressurser kan lede til at individer utvikler og bygger ytterligere ressurser (Hobfoll, 2004). Samtidig foreslås det at ansatte som opplever å ha tilstrekkelige ressurser vil være i bedre posisjon til å investere ressurser, til forskjell fra de som ikke opplever tilstrekkelige ressurser. I henhold til COR betyr dette at ansatte som opplever at de har en tilstrekkelig grad av ressurser vil være mer villig til å støtte og akseptere organisatoriske endringer, ettersom dette påvirker ansattes motivasjon til å tilnærme seg slike situasjoner. Dette kan forklares til at ansatte som har et stort ressurslager vil kunne se en fremtidig organisatorisk endring som en mulighet for å tilegne seg flere ressurser (Hobfoll, 2004) som sosial status, lønn, forfremmelse og større nettverk. Dette understøttes og av en tidligere studie viste at ansatte som hadde et bredt spekter av ressurser, sosiale og personlige, var i bedre stand til å håndtere utfordringer, enn ansatte som besitter færre (Hobfoll & Freedy, 1994). Ansatte vil dermed være motivert til å tilnærme seg fremtidig organisatorisk endring med en positiv holdning. På den motsatte siden vil ansatte som mangler ressurser vil kunne utvikle defensive holdninger til endring, som en strategi for å minimere tap av ytterligere ressurser. På bakgrunn av dette kan en forklaring til våre funn være at en høy grad av støttende ledelse gjør ansatte stand til å tilegne seg personlige ressurser, som i det videre kan motivere dem til å støtte fremtidige endringer da dette kan innebære positive muligheter for dem.

Det kan også tenkes at psykologisk kapital medierer forholdet mellom støttende ledelse og endringsberedskap fordi psykologisk kapital tilfører ansatte ressurser med motiverende funksjoner. psykologisk kapital som personlig ressurs er også ofte foreslått som mediator i forholdet mellom eksterne faktorer og utfall for ansatte da det påvirker hvordan ansatte opplever sine omgivelser, vurderer dem og reagerer på dem (Xanthopoulou et al., 2007). For eksempel kan subkomponentene i psykologisk kapital; mestringstro, håp, hardførhet og optimisme gjøre ansatte i stand til å vurdere organisatorisk endring på en positiv måte og tro på at de vil mestre de kravene som fremtidig endring medfører (Sweetman et al., 2011). Psykologisk kapital vil dermed kunne øke ansattes endringsberedskap ved at ansatte opplever selvsikkerhet rundt sine muligheter for mestring, håndtering av motstand og ta risiko, og prøve ut nye oppgaver og roller. Dette samsvarer med tidligere funn som viser at psykologisk kapital er positivt korrelert med å utvise positive emosjoner og atferder selv ved utfordrende og stressende situasjoner, fordi ansatte

har en tro på at de vil mestre situasjonen og at den innebærer positive konsekvenser for dem (Avey et al., 2008). Ut fra transaksjonell stressteori kan man nettopp forvente at ansatte med gode personlige ressurser vil oppleve, vurdere og møte utfordringer og krav i sine omgivelser på en proaktiv måte. I en studie av Dorling (2017) fant man at ansattes endringsmotstand er en konsekvens av opplevd trussel og opplevd evne til å møte endringer. En kan dermed tenke seg at ansatte med høy grad av Psykologisk kapital vil oppleve mindre endringsmotstand og heller høyere endringsberedskap ettersom det er foreslått at ansatte med høy grad av Psykologisk kapital vil være mer sannsynlige å oppleve positive emosjoner og vurdere utfordringer positivt. Dette er fordi ansatte har en tro på at de vil mestre utfordrende situasjoner i fremtiden og at den vil innebære positive konsekvenser (Avey et al., 2008). Beal og kolleger (2013) vektlegger også viktigheten av Psykologisk kapital i forbindelse med organisatorisk endring, og viser til hvorfor Psykologisk kapital gjør seg gjeldende som en endringsrelatert personlig ressurs. De fant at 1) optimisme legger til rette for en positiv tilnærming til endring, 2) at mestringstro inspirerer til selvtillit med en reduksjon i frykt for endring, 3) at håp skaper veier for å håndtere endring og 4) at hardførhet intensiverer ens evne til å tilpasse seg endring og overkomme de (Beal et al., 2013). Det legges dermed til grunn at Psykologisk kapital er en viktig personlig ressurs for at ansatte skal oppleve individuell endringsberedskap.

Inneværende studie støtter dermed antakelsen om at ansatte som opplever støttende lederatferd, vil være relatert til deres høye grad av Psykologisk kapital, som dermed påvirke til en positiv vurdering av fremtidig organisatorisk endring. Den indirekte effekt av støttende ledelse til endringsberedskap, gjennom psykologisk kapital som mediator, støttes således i innværende studie.

### **Resultater fra analyser med parallell mediering**

Ved analysing av psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital i enkle medieringsanalyser ble det funnet støtte for delvise medieringer. En delvis mediering kan indikere at det er flere underliggende mekanismer i forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Ved å inkludere begge mediatorene i en parallell mediering ble det imidlertid funnet støtte for full mediering. Det kan med andre ord tyde på at effekten som

først ble funnet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap eksisterer gjennom at ansatte opplever høyere grader av psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital.

Ettersom den direkte effekten mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap forsvinner, tyder dette på at psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital kan vise seg å være særlig viktige underliggende mekanismer. Samtidig fant den inneværende studien støtte for at psykologisk kapital er den sterkeste mediatoren av de to undersøkte mekanismene. Dette er i tråd med en tidligere studie som har undersøkt forholdet mellom arbeidssystemer og HR-praksiser og ansattes villighet til å være kreative ved å delta i nye prosesser og foreslå idéer (Agarwal & Farndale, 2017). I den nevnte studien ble også psykologisk kapital og psykologisk trygghet undersøkt som parallelle mediatorer i dette forholdet. I likhet med våre funn fant studien også at psykologisk kapital hadde en sterkere kobling ( $B = .33$ ), enn psykologisk trygghet ( $B = .15$ ) til ansattes villighet til delta i nye prosesser og foreslå idéer. Psykologisk trygghet ble i den nevnte studien operasjonalisert annerledes enn i den inneværende studien. Psykologisk trygghet ble undersøkt som individets opplevelse av å kunne vise «sitt sanne jeg» uten å frykte for negative konsekvenser for ens selvbilde, status eller karriere (Kahn, 1990). Det kan dermed tenkes at uavhengig av om psykologisk trygghet måles som ens individuelle psykologiske trygghet, eller individuell opplevelse av psykologisk trygghetsklima, er psykologisk trygghet mindre aktuell enn psykologisk kapital i forhold med utfall som angår endringer og å gjøre noe annerledes.

Den fulle medieringen som kom frem i denne studien kan tyde på at personlige ressurser er viktige for organisatoriske endringer (Kansal & Chandanib, 2014). Det kan dermed tenkes at vi ved undersøkelse av en parallell mediering fant støtte for full mediering fordi psykologisk trygghet og psykologisk kapital gjør at en ansatt opplever at en stiller sterkere i fremtidige situasjoner som kan være emosjonelt belastende, slik som endring (Sinkovics et al., 2011). Tilstedeværelsen av psykologisk kapital og opplevd psykologisk trygghetsklima kan dermed tyde på å være nøkkelmekanismer i forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap.

## Metodiske betraktninger

Metodisk sett har den forliggende studien flere styrker. Studien har benyttet et strukturert spørreskjema, som er en effektiv metode for å samle inn data der formålet er å måle spesifikke variabler. Dataanalysenes resultater er også relativt enkle å sammenligne med hverandre ettersom respondentene tok stilling til påstander på standardiserte skalaer. Det strukturerte spørreskjemaet inneholdt reliable og valide måleinstrumenter av studievariablene. Studien anvender for det første anerkjente måleinstrumenter med høy indre konsistens i form av tilfredsstillende Cronbach's alpha ( $\alpha^3$  .81). Dette indikerer at leddene, som inngår i hver enkelt skala, måler det samme begrepet. Måleinstrumentet har med andre ord høy reliabilitet, da det gir presise mål på begrepene våre. For det andre er det en styrke er at de fleste skalaene har blitt validert. Støttende ledelse som inngår i måleinstrumentet QPS<sub>Nordics</sub> er validert i flere studier (e.g. Skogstad et al., 2001). Psykologisk trygghetsklime (Edmondson, 1999) og psykologisk kapital sitt måleinstrument PCQ-12 (Avey et al., 2011) er også validert. Dette gir tiltro til at vi har målt de begrepene vi hadde til hensikt å måle, noe som bidrar til at resultatene fra denne studien kan sammenlignes med andre studier som måler de samme begrepene. En annen fordel med bruk av strukturerte spørreskjema er at det medfører en mulighet til å få svar fra flere respondenter innen en kort tidsramme, og det er dermed enkelt å anvende ved innsamling av data fra et stort utvalg. Dette leder videre til en ytterligere metodisk styrke, nemlig at denne studien har en relativt høy responsrate på 53.2%. Ved sammenligning med en annen studie ligger responsraten i vår studie rett over gjennomsnittet i fagfeltet, da det i organisasjonsforskning er funnet en gjennomsnittlig responsrate på 52.7% (SD = 20.4) (Baruch & Holtom, 2008).

En annen metodisk styrke er at studien har høy statistisk styrke. Statistisk styrke representerer sannsynligheten for at nullhypotesen faktisk vil forkastes når nullhypotesen er feil (Warne, 2018). Denne studien har en utvalgsstørrelse på totalt 1297 respondenter, noe som ble utgangspunktet for å kalkulere den statistiske styrken til medieringene. Basert på Monte Carlo konfidensintervall som analyse av statistisk styrke ved parallell mediering, ble det kalkulert en statistisk styrke på 75% for mediering gjennom psykologisk trygghetsklime og 100% for mediering gjennom psykologisk kapital (Schoemann et al., 2017). En kalkulasjon av statistisk styrke for hver av de enkle medieringene, også med utgangspunkt i Monte Carlo

konfidensintervall, resulterte i 100% statistisk styrke for enkel mediering gjennom henholdsvis psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital. En slik høy statistisk styrke vil derfor innebære en særlig lav sannsynlighet for at det forekommer type-2 feil, nemlig at nullhypotesene beholdes selv om de er feil. Dette bidrar til å bygge opp under troverdigheten av funnene i studien.

På den andre siden innebærer bruk av slike strukturerte spørreskjema noen mulige metodiske begrensinger. For det første er det liten muligheten til å innhente dybdeinformasjon ved bruk av spørreskjema. Dette henger sammen med at spørreskjemaets format er forholdsvis strengt ved at respondentene bare kunne besvare påstandene med forhåndsutformete svaralternativer på Likert skalaer (Flowerdrew & Martin, 2013). Spørreskjema var også den eneste metoden som ble brukt ved innsamling av data, noe som kan bidra til et forenklet syn på virkeligheten, og derfor også true validiteten til studien (Podskakoff, MacKenzie, Lee, & Podskakoff, 2003). For det andre forekommer det en sentral begrensning ved at spørreskjemaet baserer seg på selvrapporteringsdata, som kan føre til fenomenet «common method variance» (CMV). CMV er et eksempel på en metodisk begrensning der det oppstår en varians i respondentenes svar forårsaket av målemetoden, og ikke av det faktiske begrepet som måleinstrumentet har hensikt om å undersøke (Spector, 1994).

Sosial ønskverdighet (Edwards, 1953) er en typisk kilde til CMV når det tas i bruk selvrapporteringskjema. I vårt tilfelle kan det medføre at respondentene fremstiller sin endringsberedskap, psykologisk trygghet og psykologisk kapital i høyere grad enn den egentlig er (Cowne & Marlowe, 1964). Mennesker ønsker å ha en positiv sosial identitet og kan svare ut ifra hva sosiale normer tilsier at er riktig å svare (Fisher, 1993; Tajfel & Turner, 1979). Dette kan påvirke dem til å svare på en måte som presenterer dem på ønskelig vis. Imidlertid har det blitt vist at intervjuer ansikt til ansikt har en tendens til å fremkalle mer sosiale ønskverdige responser, hvilket må bli tatt i betraktning ved valg av metode (Richmand, Kiesler, Weisband, & Drasgow, 1999). I spørreskjemaet i denne studien ble det på forhånd gjort tiltak i forsøk på å forhindre at sosial ønskverdighet skulle oppstå, ved at det er gjort vanskelig å kunne identifisere enkeltindivider. Spørreskjemaet var anonymt og det ble utformet kategoriske variabler for personkarakteristikk, for eksempel alder og ansiennitet, som gjorde at deltakerne ble plassert i

grupper. I tillegg ble det opplyst at det i liten grad finnes riktige eller gale svar. Forhåpentligvis kan disse tiltakene til sammen ha forhindret en viss grad av sosiale ønskverdige responser. Likevel er det ikke realistisk at det er utelukket, noe som kan komme frem av vår skjeve fordeling i den avhengige variabelen.

Innenfor utvalget ser vi at de fleste respondentene opplever en grad av positiv endringsberedskap, da 85.2% av respondentene har en gjennomsnittlig samlet skår på individuell endringsberedskap  $> 4.00$ . En mulig forklaring på dette ligger i den overnevnte utfordringen med sosial ønskverdighet (Edwards, 1953). En annen mulig forklaring er at utvalget er tatt fra en norsk kontekst der det på et generelt grunnlag er en tendens til at det rapporteres om fornøyde arbeidstakere. Det eksisterer en tendens til at 80-85% av arbeidstakere rapporterer at de alt i alt er fornøyd uavhengig av de faktiske arbeidsforholdene (Knardahl, 2011). Denne tendensen ser også ut til å gjøre seg gjeldende for respondentene i vårt utvalg.

Utfordringene forbundet med selvrapporing samt innhenting av mer nyansert informasjon kan, imidlertid, imøtekommes ved å hente informasjon fra for eksempel leder eller kolleger, eller ved bruk av observasjoner (Podsakoff et al., 2003). På den andre siden ville dette medført lengre utfyllingstid og økt total belastning (Reis & Gable, 2000). Med tanke på tidsaspektet til innværende studies datainnsamling og begrensede ressurser i den forbindelse, kan det argumenteres for at selvrapporing er det mest gunstige verktøyet (Conway & Lance, 2010). Dette også fordi det kan gi god informasjon om hvordan de ansatte opplever, vurderer og reagerer på ulike faktorer ved jobben (Spector, 1994) grunnet at det kun er en selv som er bevisst på egne holdninger og opplevelser (Hystad et al., 2014).

En annen metodisk begrensning som kan forekomme er at respondentenes implisitte ledelsesteorier (Lord et al., 1978) kan påvirke deres rapporterte vurdering av en støttende leder. Implisitte ledelsesteorier er kognitive strukturer eller prototyper som spesifiserer trekk eller evner som kjennetegner ledere (Lord & Maher, 1991). Disse utgjør et skjema i hukommelsen på bakgrunn av tidligere erfaringer med ledere og sosialiseringprosesser. Skjemaet blir videre aktivert når individer interagerer med noen som ligner denne kategorien, herunder en leder (Epitropaki & Martin, 2004). En rekke studier (f.eks. Podsakoff et al., 2012) hevder nettopp at

implisitte teorier påvirker respondentenes svar ved vurdering av lederatferd (Lord et al., 1978). Ettersom dataene er samlet inn fra kun to ulike virksomheter i Norge bør generalisering av resultatene gjøres med forsiktighet. En annen metodisk begrensning som kan forekomme er at respondentenes implisitte ledelsesteorier (Lord et al., 1978) kan påvirke deres rapporterte vurdering av en støttende leder. Implisitte ledelsesteorier er kognitive strukturer eller prototyper som spesifiserer trekk eller evner som kjennetegner ledere (Lord & Maher, 1991). Disse utgjør et skjema i hukommelsen på bakgrunn av tidligere erfaringer med ledere og sosialiseringprosesser. Skjemaet blir videre aktivert når individer interagerer med noen som ligner denne kategorien, herunder en leder (Epitropaki & Martin, 2004). En rekke studier (f.eks. Podsakoff et al., 2012) hevder nettopp at implisitte teorier påvirker respondentenes svar ved vurdering av lederatferd (Lord et al., 1978).

Utfordringene relatert til selvrapportering samt innsamling av mer nyansert data kan, imidlertid, imøtekommes ved å samle informasjon fra for eksempel leder eller kolleger, eller ved bruk av observasjoner (Podsakoff et al., 2003). På den andre siden krever dette mer tid til utfylling og økt belastning (Reis & Gable, 2000). Med tanke på tidsaspektet til innværende studies datainnsamling og begrensede ressurser i den forbindelse, kan det argumenteres for at selvrapportering i vår situasjon er mest gunstig (Conway & Lance, 2010). Dette også fordi det kan gi god informasjon om hvordan de ansatte opplever, vurderer og reagerer på ulike aspekter i arbeidet sitt (Spector, 1994) grunnet at det kun er en selv som er mest klar over egne holdninger og opplevelser (Hystad et al., 2014).

Ettersom dataene er samlet inn fra kun to ulike virksomheter i Norge bør generalisering av resultatene gjøres med forsiktighet. Generaliserbarhet går ut på i hvilken grad målingen beholder validitet på tvers av kontekster. Det er for eksempel høy generaliserbarhet når målingen gjelder et stort mangfold med forskjellige personer, situasjoner, kulturer og tidsepoker. Når dataen som funnene baserer seg på kun er fra to ulike virksomheter fra et og samme land kan det tenkes at disse fenomenene blir påvirket av for eksempel bransje eller kultur. Dette kan tenkes å svekke generaliserbarheten av resultatene til det norske arbeidslivet på tvers av ulike bransjer og yrker. Hvorvidt deltakerne har opplevd organisatorisk endring de siste 12 månedene eller ei, viser imidlertid ingen signifikant sammenheng med grad av individuell endringsberedskap. Dette kan indikere at funnene våre gjelder uavhengig av om deltakerne befinner seg i en kontekst med

endringer, og vil på den andre siden styrke generaliserbarheten.

Det kryss-seksjonelle forskningsdesignet i studien medfører noen metodiske begrensninger ettersom datainnsamlingen kun foregikk på ett måletidspunkt. En begrensning ved dette er at utviklingen i begrepene dermed ikke undersøkes over tid, og det kan derfor ikke trekkes kausale slutninger. For medieringsanalyser er dette en særlig utfordring ettersom en mediator tilsier at variabler påvirker hverandre over tid ved at et fenomen leder til et annet fenomen som leder til et tredje fenomen. Tidsperspektivet er derfor en viktig forutsetning i slike analyser. Eksisterende teori og empiri kan imidlertid indikere retningsforholdet på sammenhengen mellom variablene våre. En slik svakhet i forskningsdesign ser dessverre ut til å prege feltet generelt, da en systematisk gjennomgang av studier som publiserte medieringsanalyser i 2015 rapporterte at omtrent 57% av studiene anvendte kryss-seksjonelle eller ufullstendige longitudinelle design (O'Laughlin et al., 2018).

Ettersom dataene er samlet inn fra kun to ulike virksomheter i Norge bør generalisering av resultatene gjøres med forsiktighet. Generaliserbarhet går ut på i hvilken grad målingen beholder validitet på tvers av kontekster. Det er for eksempel høy generaliserbarhet når målingen gjelder et stort mangfold med forskjellige personer, situasjoner, kulturer og tidsepoker. Når dataen som funnene baserer seg på kun er fra to ulike virksomheter fra et og samme land kan det tenkes at disse fenomenene blir påvirket av for eksempel bransje eller kultur. Dette kan tenkes å svekke generaliserbarheten av resultatene til det norske arbeidslivet på tvers av ulike bransjer og yrker.

### **Teoretiske implikasjoner**

Denne studien bidrar til kunnskap som øker vår forståelse rundt hvilke faktorer og hvordan de påvirker endringsberedskap hos ansatte. Slik kunnskap er etterspurt i forskningslitteraturen, da flere studier av ledelse kritiseres for å kun studere direkte effekter av ledelse til ulike utfall. Dette medfører flere studier som overser psykologiske variabler som potensielt kan forklare under hvilke omstendigheter og hvordan lederatferd påvirker ansatte (Atonakiss, 2017; van Knippenberg et al., 2004). De signifikante funnene fra denne studien kan dermed tilføre forskningslitteraturen en mer nyansert forståelse av hvilke og hvordan ulike



faktorer kan påvirke ansattes endringsberedskap. Denne studien bidrar således med å belyse samspillet mellom hvordan støttende lederatferd henger sammen med personlige ressurser hos ansatte, som igjen er relatert til ansattes endringsberedskap.

Tidligere studier har hovedsakelig fokusert på endringsberedskap på organisasjonsnivå. Men som Oreg og kolleger (2019) argumenterer, er enhver organisatorisk handling en komposisjon av individuelle handlinger. Enkeltindividets holdninger spiller dermed alltid en sentral rolle for gjennomføring av organisatoriske prosesser, også endringsprosesser. Vår studie bidrar dermed til mer forskning på enkeltindividets endringsberedskap. Dette er et nødvendig bidrag, når individuelt endringsberedskap blir hevdet å være en viktig prediktor for vellykkede organisatoriske endringer (Eby et al., 2000; Piderit, 2000).

Inneværende studie fant videre en positiv sammenheng mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Den signifikante sammenhengen mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap er i tråd med tidligere antagelser om at støttende ledere kan fostre positive holdninger til endring hos ansatte (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2007; Jimmison, White & Zaidlewicz, 2009). Studien vår har slik sett støttet en annen viktig antakelse som vi har vektlagt gjennom studien – at lederen er en særlig viktig påvirkningsagent for ansattes holdninger og atferd. En slik antakelse eksisterer også som en mer generell enighet blant forskere, hvor ledere antas å ha den største påvirkningen på gruppemedlemmers atferd (Hambick & Mason, 1984; Barr et al., 1992; Boland et al., 1993; Canas et al., 2006; Riggio et al., 2008; Chaleff et al., 2009). Etersom denne studien ikke ble gjennomført under endring, kan det videre trekkes frem at støttende atferder som en leder praktiserer i «inaktive» tider som ikke er preget av akutt endring, kan ha en effekt på ansattes holdninger til organisatorisk endring. Dette er kan således tilføre et interessant teoretisk bidrag til forskningslitteraturen, ettersom forholdet mellom støttende ledelse og endringsberedskap ikke er undersøkt tidligere, så langt vår kunnskap rekker.

Til tross for at det er funnet en signifikant korrelasjon mellom støttende ledelse og endringsberedskap, er den noe lav. Den lave effekten kan tyde på at støttende lederatferd i seg selv ikke er tilstrekkelig for å oppnå et større utslag på endringsberedskap. Derimot kan det tenkes at lederatferd eller lederstil som er tiltenkt å påvirke endringsberedskap må inneholde noen endringselementer, slik som transformasjonsledelse, lederstøtte for endring eller

endringsorientert ledelse. En slik antakelse er tråd med en studie som belyser en kombinasjon av støttende lederatferd og endringsfokusert ledelse, hvor det ble funnet en høyere korrelasjon til individuelt endringsberedskap (Kirrane et al., 2017). Studien bidrar derfor til ytterligere spørsmål om under hvilke betingelser støttende ledelse har størst effekt på ansattes endringsberedskap. Mer spesifikt reiser dette spørsmål om støttende ledelse gjør seg mer gjeldende i utfordrende og stressende situasjoner (House, 1981), og ha en sterkere effekt på ansattes endringsberedskap når de står i en faktisk endring.

Det viktigste bidraget ved denne studien er derimot at den belyser hvor lederatferd er korrelert med ansattes opplevelse av personlige ressurser og hvordan dette relaterer seg til ansattes endringsberedskap. Ledere er viktige påvirkningsagenter hvor deres atferd har innflytelse på hvordan ansatte tolker og vurderer sin jobbsituasjon. Funnene våre indikerer at ansatte som opplever støtte fra ledere i den forstand at de bryr seg om deres velvære, også opplever høyere nivå av psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital. Støttende ledelse kan således tilrettelegge for trygge forhold i klimaet, som påvirker ansattes opplevelse av psykologisk trygghet og dermed gjør ansatte trygg på å prøve ut nye ting (Edmondson, 1999). Støttende lederatferd, tilbakemelding og anerkjennelse er og vist å redusere jobbkrav og stimulere til personlig vekst, hardførhet og mestringsstro hos ansatte (Demerouti et al., 2001). Disse funnene supplerer dermed et forskningsfelt som fortsatt er i vekst, og som kan tenkes å være seg av stor betydning for organisasjoner i tiden som kommer.

Vi tilfører også et bidrag til forskningen på psykologisk trygghetsklima sin rolle for ansattes holdninger til endring, samt til det teoretiske rammeverket rundt begrepet opplevd psykologisk trygghetsklima. Newman og kolleger (2017) har tidligere spesifisert at støttende ledelse virker gjennom opplevd psykologisk trygghetsklima til mer generelle holdninger til jobben. Vi har utvidet denne medieringen til å mer spesifikt gjelde for holdninger til endringer på arbeidsplassen.

Vi har imøtekommet synet på psykologisk trygghetsklima i henhold til Edmondson (1999) sin seneste konseptualisering der psykologisk trygghet best kan forstås som et gruppeklima. I en metaanalyse av teameffektivitet fra 1997 til 2007 ble det imidlertid hevdet at bruken av team i organisasjoner utvikles til å bli stadig mer kompleks (Mathieu et al., 2008). I

dagens samfunn vil team ofte være flyktige, hvor hver enkelt ansatt tilhører flere team samtidig. Dette vil naturligvis føre til at teammedlemmene besitter ulik grad av erfaring med å arbeide med de spesifikke medlemmene innenfor teamene. Dette støtter opp under å ta utgangspunkt i individets opplevelse av psykologisk trygghetsklima på arbeidsplassen. En slik tilnærming er også i tråd med litteraturgjennomgang hvor det nettopp skilles mellom ansattes opplevelse av psykologisk trygghetsklima i dyader, i grupper og i på arbeidsplassen (Newman et al., 2017). Vi bidrar dermed til å utvide den teoretiske forståelsen av ansattes opplevelser av psykologisk trygghetsklima i et endringsperspektiv gjennom å knytte det til holdninger til planlagte endringer.

Avslutningsvis kan psykologisk kapital sin rolle i samspillet mellom støttende ledelse og endringsberedskap tilføye et interessant teoretisk bidrag. Ettersom denne medieringen var noe sterkere til endringsberedskap enn via psykologisk trygghet, kan dette indikere at intrapersonlige ressurser kan være viktigere for ansattes endringsberedskap enn interpersonlige ressurser, slik som opplevelsen av et psykologisk trygghetsklima. Tidligere forskning har demonstrert hvordan psykologisk kapital både har vist å predikere ansattes endringsberedskap (Kartika et al., 2021; Lizar et al., 2015), samt mediere forholdet mellom ledelse og ansattes endringsberedskap (Kirrane et al., 2017). Det kan dermed tenkes at psykologisk kapital henviser til noen særlige viktige ressurser som ansatte behøver for å være kognitivt og emosjonelt tilbøyelig for å akseptere og omfavne fremtidige endringer. Grunnen til dette kan være at endringsberedskap blir beskrevet som en vilje til å støtte endring og en tro på at en endring vil lykkes (Vakola, 2014; Armenakis, Harris, & Field, 1999). Ettersom ansatte med høy grad av psykologisk kapital blant annet antas å foreta positive forventninger til fremtidige situasjoner, på bakgrunn av en tro om at de vil mestre fremtidige utfordringer. På bakgrunn av studiens funn kan dette indikere et teoretisk bidrag som tilsier at intrapersonlige ressurser, som psykologisk kapital, fremstår som en særlig viktig ressurs hos ansatte for å akseptere og støtte fremtidige endringer.

Denne studien kan dermed tilby et interessant bidrag til forskningslitteraturen, ettersom studien møter et behov om å forklare hvordan psykologiske mekanismer kan ha noe å si for forholdet mellom lederatferd og ansattes endringsberedskap. Samtidig er den konseptuelle

modellen vi presenterte innledningsvis i studien, så langt vi vet, ikke blitt studert tidligere. Dette bidrar dermed med et unikt bidrag til forskningslitteraturen.

### **Praktiske implikasjoner**

Resultatene fra denne studien viser til en rekke praktiske implikasjoner for dagens virksomheter. Arbeidsmarkedet står overfor komplekse utfordringer som krever kontinuerlige endringer, for å opprettholde konkurransedyktighet og bærekraftig vekst (Agarwal & Farndale, 2017). For at organisasjoner skal kunne møte markedets krav, må de være i stand til å gjennomføre organisatoriske endringer effektivt. Denne studien har pekt på ansattes endringsberedskap som en høyst aktuell faktor for å skape muligheter for vellykkede endringer. Det er og blitt etablert støtte for en kobling mellom støttende ledelse og endringsberedskap. Selv om dette forholdet er relativt svakt, er det fortsatt signifikant. Dette kan antyde at sosial støtte fra ledere er viktig for at ansatte har positive holdninger til endringer.

Vi vil dermed foreslå at ledere må fokusere på å utvise sosial støtte til sine ansatte på generell basis, og ikke bare i en endringsprosess. Mer konkret betyr dette at ledere bør være tilgjengelig for å bistå ansatte med arbeidsoppgaver, lytte til deres tanker og bekymringer, samt utvise anerkjennelse for den arbeidsinnsatsen den ansatte gjør. På slik måte kan ledere opptre støttende, som i det videre vil kunne påvirke ansattes endringsberedskap da de sannsynligvis har troen på at lederen også vil støtte dem under endringer. Virksomheter kan da med fordel rette søkelys mot å utvikle støttende lederatferder. En tilnærming for dette kan være lederevalueringer. Her evaluerer leder sin egen atferd som sammenlignes med ansattes evaluering av leder. Dette kan bidra til økt forståelse om lederens væremåte slik at han/hun blir mer bevisst på hvordan de blir oppfattet av og hvordan de påvirker sine ansatte (Conger & Benjamin, 1999). En metode som i stor grad blir brukt for dette er 360-graders tilbakemelding (Day, 2000). Gjennom slike tilbakemeldinger og kan ledere bli bevisst sin egen påvirkningskraft og justere sin atferd til å bli mer støttende.

Det som muligens er studiens viktigste praktiske implikasjon, er kunnskapen om de mekanismene som støttende ledelse fungerer gjennom til endringsberedskap. Dette kan være av stor praktisk verdi for dagens virksomheter, ettersom at en da vet hvilke typer ressurser det er en

ønsker å fremkalle hos ansatte, for å gjøre dem klar for organisatorisk endring. Dette gir en mer nyansert forståelse av samspillet mellom lederatferd og utfall, og dermed hva en bør rette fokus mot. For eksempel kan dette bety at om en skal utvikle eller sende ledere på lederutviklingsprogram, kan kunnskap og utvikling av psykologisk trygghet og psykologisk kapital rolle være hensiktsmessige målsettinger, for hvordan en kan påvirke ansattes endringsberedskap. Ledere og HR-funksjoner kan også investere tid og ressurser i kurs, workshops og arbeidsmiljøutvikling på arbeidsplassen, for å kontinuerlig jobbe med utvikling av disse ressursene hos ansatte.

Ettersom at resultatene viser at det er psykologisk kapital som er den sterkeste mediatoren, følger det også noen praktiske implikasjoner av dette. Det kan virke som at utvikling av intrapersonlige ressurser kan være særlig viktig å for å skape endringsklare ansatte. En mikro-intervensjon kalt «The Psychological Capital Intervention» (PCI) av Luthans og kollegaer (2006) kan være en måte å utvikle ansattes psykologiske kapital på. Dette er en kortvarig workshop fra en til tre timer, med spesifikke øvelser tilegnet hver av de fire komponentene i psykologisk kapital; håp, mestringstro, optimisme og hardførhet. En studie viste at slike intervensjoner for psykologisk kapital ikke bare var effektiv i å øke det grunnleggende nivået av psykologisk kapital, men hadde også en positiv påvirkning på ansattes prestasjoner og jobbholdninger, blant annet endringsberedskap (Salanova & Ortega-Maldonado, 2019). Mer spesifikt støttet resultatene fra denne studien langtidseffektene av både mikro-intervensjoner for psykologisk kapital og langtidsintervensjoner, målt fra 2 uker opp til 6 måneder. Lignende studier som har undersøkt effekten av intervensjoner av psykologisk har og vist til signifikante resultater i økning av hele psykologisk kapital begrepet hos ansatte, med små til moderate effektstørrelser, som var stabile over en måned i etterkant av intervensjonen (Dello Russo & Stoykova, 2015). En longitudinell studie (Peterson et al., 2011) dokumenterte også intrapersonlige endringer i psykologisk kapital over en periode på syv måneder og viste hvordan slike endringer var koblet til den ansattes jobbprestasjoner. Et særlig fokus på denne psykologisk kapital kan dermed virke hensiktsmessig for å fremkalle endringsberedskap, ettersom at psykologisk kapital og endringsberedskap også er høyt korrelert i vår studie.

## Fremtidig forskning

Ettersom inneværende studie har noen begrensninger, bør fremtidig forskning ta disse i betraktning. Fremtidig forskning bør undersøke vår konseptuelle modell videre, men med bruk av longitudinelle data. Basert på eksisterende empiri og teori har denne studien argumentert for at det er lederatferd som påvirker til individuelt endringsberedskap, gjennom ressursene psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital. En slik antakelse baserer vi på COR-teoriens nøkkelpoeng 1 og 3 (Hobfoll, 2001; 2004) som foreslår at individer med nok ressurser er i bedre posisjon til å investere ressurser, enn de som ikke har det. Samtidig som at ansatte som tilegner seg en innledende ressurs, vil kunne øke muligheten for å tilegne seg flere ressurser. Denne retningen er og blitt støttet av en longitudinell studie (Kerksick et al., 2019) som undersøkte det kausale forholdet mellom sosiale og personlige ressurser. Her ble det funnet støtte for at sosial støtte på jobb hadde en positiv og kausal effekt på ansattes personlige ressurser (psykologisk kapital), men denne positive effekten ble ikke funnet gjensidig fra personlige ressurser til sosiale ressurser (Kerksick et al., 2019). For eksempel er det funnet støtte for at hvordan mennesker bruker og tilegner seg sosial støtte kan være påvirket av deres personlige ressurser som mestringstro, opplevelse av kontroll over eget liv og hardførhet (Hobfoll 2000; Kobasa & Puccetti, 1983; Lefcourt et al., 1984; Sandler & Lakey, 1982). Slik sett kan det tenkes at variablene i inneværende studie er interrelaterte, hvor mangelen på en av ressursene vil henge sammen med å mangle den andre, og motsatt. På bakgrunn av de praktiske implikasjonene disse kausale effektene kan gi, vil vi oppfordre fremtidig forskning til å undersøke de kausale forholdene mellom variablene våre, da det ikke er mulig å legge til grunn en bestemt retning med våre kryss-seksjonelle data (Malik & Masood, 2015).

Et ytterligere forskningsområde er knyttet til å undersøke de spesifikke dimensjonene av støttende ledelse sin påvirkning på studiens mediatorer og utfallsvariabel. Støttende ledelse består av dimensjonene; emosjonell støtte, instrumentell støtte, informasjonsstøtte og tilbakemeldende støtte House (1981). Det kan tenkes at de ulike formene for støtte har ulik effekt på henholdsvis opplevd psykologisk trygghetsklima og psykologisk kapital. Dette er ikke noe denne studien undersøker. På bakgrunn av sosial kognitiv læringsteori (Bandura, 2000) kan det tenkes at og instrumentell-, informasjons-, og tilbakemeldingsstøtte kan være relatert til utvikling

av ansattes psykologiske kapital. Leder kan via disse dimensjonene av støttende ledelse påvirke ansattes psykologiske kapital gjennom å hjelpe ansatte med arbeidsoppgaver, gi veiledning og informasjon for å håndtere problemer og øke selvtilliten til de ansatte rundt deres arbeidsinnsats ved å gi tilbakemelding. Samtidig kan det tenkes at emosjonell støtte i større grad henger sammen med ansattes utvikling av opplevd psykologisk trygghetsklimate. Dette kan tenkes at en leder vil modellere at ansattes tanker, følelser og bekymringer verdsettes, noe som kan forklares ut ifra sosial læringsteori (Bandura, 1977). Kunnskap rundt forholdet mellom de spesifikke dimensjonene av støttende ledelse og mediatoene vil kunne gi nyansert informasjon rundt hvilke spesifikke lederatferder som påvirker utvikling av spesifikke personlige ressurser. Dette kan være nyttig kunnskap for virksomheter, da det vil være enklere å vite hvordan en kan påvirke ansattes ressurser i praksis.

Videre kan det også tenkes at variablene våre henger sammen på andre måter enn i denne studien. Selv om vi har funnet støtte for vår konseptuelle modell, betyr ikke dette at det ikke finnes andre alternative forklaringer til variablenes relasjon (Edwards, 2013). Først og fremst bør forskning undersøke variablene i ulike rekkefølger (Agler & De Boeck, 2017). For eksempel kan det testes om støttende ledelse fungerer som utfallsvariabel, og om våre mediatorer, psykologisk kapital og opplevd psykologisk trygghetsklimate, kan fungere som prediktorer. En slik rekkefølge kan da undersøke om tilstedeværelsen av personlige ressurser påvirker opplevd grad av sosiale ressurser. For det andre bør fremtidig forskning også undersøke hvorvidt mediatoene våre kan fungere som moderatorer (Agler & De Boeck, 2017). I inneværende studie er det argumentert for at psykologisk kapital og opplevd psykologisk trygghetsklimate best fungerer som mediatorer, ettersom de operasjonaliseres som tilstandsaktige variabler, med en potensiale for å kunne endre seg over tid (Peterson, 2011). Derimot finnes det flere studier som anvender både psykologisk kapital og psykologisk trygghetsklimate som moderatorer. Dette henviser og til en pågående debatt i forskningslitteraturen, der spesielt spørsmålet om psykologisk kapital «tilstandsaktige» natur står i fokus (Choi & Lee, 2014). Det eksisterer per idag argumenter for at psykologisk kapital egentlig er relatert til mer stabile individuelle karakteristikker, som redusert potensiale for å endre seg, samtidig som det eksisterer argumenter for at psykologisk kapital gjennom ulike intervensjoner kan endres over tid (Choi & Lee, 2014; Luthans et al., 2007; Avey et al., 2009; Kalman & Summak, 2017; Salanova & Ortega-Maldonado, 2019; Zhang et al., 2014).

Ytterligere forskning på psykologisk kapital og psykologisk trygghetsklimate sine modererende roller vil dermed kunne tilføre forskningslitteraturen mer nyansert kunnskap vedrørende begrepenes «tilstandsaktighet».

Avslutningsvis kan det være nyttig at fremtidig forskning undersøker hvorvidt våre funn blir sterkere for ansatte som står i endring til forskjell fra ansatte som ikke står i en endring i virksomheten. Det bør derfor gjennomføres studier som undersøker endring som en moderator. Det kan tenkes at opplevd endring kan bufre forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap, slik at dette forholdet er sterkere for ansatte som opplever en endring kontra ansatte som ikke opplever endring. Dette støttende av eksisterende empiri som indikerer at ledelse blir sett på som spesielt viktig når ansatte står i stressende og utfordrende situasjoner, slik som en endring (House, 1981, Rafferty & Griffin, 2006).

### **Konklusjon**

Å mestre planlegging og gjennomføring av organisatoriske endringer anses å være viktigere enn noensinne, ettersom hyppigheten av organisatoriske endringer har økt betraktelig (Moran & Brightman, 2000), samtidig som majoriteten av endringsinitiativer fortsatt mislykkes (Beer & Norhria, 2000; Tobias, 2015; Maurer, 2011; Smith, 2002). Utfordringen knyttet til å oppnå vellykkede endringer er hevdet å være avhengig av om ansatte er klar for organisatorisk endring (Eby et al., 2000; Piderit, 2000). Det er derfor blitt foreslått at organisasjoner må fokusere på å gjøre ansatte beredt for endring på kontinuerlig basis (Armenakis, Bernerth, Pits & Walker, 2007). Derimot er det blitt hevdet at det eksisterer mangler i endringsberedskapslitteraturen, hvor få studier retter søkelyset mot å undersøke underliggende mekanismer i forholdet mellom ledelse og individuell endringsberedskap (Oreg et al., 2011). Inneværende studie har dermed undersøkt i hvilken grad støttende ledelse, opplevd psykologisk trygghetsklimate og psykologisk kapital er relatert til individuell endringsberedskap. Mer spesifikt har vi og undersøkt hvordan opplevd psykologisk trygghetsklimate og psykologisk kapital fungerer som underliggende mekanismer i forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap.



Resultatene fra inneværende studie viser støtte for en positiv signifikant sammenheng mellom støttende ledelse og ansattes individuelle endringsberedskap. Dette kan indikere at sosial støtte fra leder er av betydning for at ansatte skal støtte, akseptere og omfavne fremtidige endringer. Videre viser resultatene at både ansattes opplevde psykologiske trygghetsklime og ansattes psykologiske kapital delvis medierte forholdet mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap. Dette kan indikere at ansattes opplevde grad av disse personlige ressursene kan være viktige mekanismer som er relatert til om ansatte opplevde grad av endringsberedskap. Samtidig indikerer resultatene at det psykologisk kapital som viser den sterkeste sammenhengen med individuell endringsberedskap. Til slutt viser studiens analyser at ved en parallell mediering forekom det en full mediering, når både psykologisk kapital og opplevd psykologisk trygghetsklime ble inkludert. Ettersom den direkte effekten mellom støttende ledelse og individuell endringsberedskap forsvinner, tyder dette på at psykologisk trygghetsklime og psykologisk kapital kan vise seg å være særlig viktige underliggende mekanismer. Inneværende studie har således bidratt til noen teoretiske og praktiske bidrag for endringsberedskapslitteraturen, ved å peke på at utvikling av personlige og sosiale ressurser virker imperativt for ansattes opplevde grad av endringsberedskap. Dette kan ha konsekvenser for hvordan organisasjoner planlegger håndtering fremtidige organisatoriske endringer, både med fokus på ansattes ressurser og lederes atferd. Samtidig som inneværende studie tilfører et unikt bidrag oppfordrer vi likevel fremtidig forskning til å undersøke hvordan ledelse påvirker ansattes individuelle endringsberedskap, med et fokus på ledelse og underliggende mekanismer.

## Referanser

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety: High-performance work systems and creativity implementation. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440–458. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12148>
- Agler, R. & De Boeck, P. (2017). On the Interpretation and Use of Mediation: Multiple Perspectives on Mediation Analysis. *Frontiers in Psychology*, 1984(8), 1-11.
- Ahmed, U., Umrani, W. A., Pahi, M. H., & Shah, S. M. M. (2017). Engaging Ph. D. students: Investigating the role of supervisor support and psychological capital in a mediated model.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Alban-Metcalf, J., & Alimo-Metcalf, B. (2007). Development of a private sector version of
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S. & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Alfons, A. Ateş, N. Y. & Groenen, P. J. F. (2021). A Robust Bootstrap Test for Mediation Analysis. *Organizational Research Methods*, 1-27.
- American Psychological Association (2017). Ethical principles of psychologists and code of conduct. Hentet fra <https://www.apa.org/ethics/code/index>
- Antonakis, J. (2017). On doing better science: From thrill of discovery to policy implications.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.  
<https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2001). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. DOI:  
<https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P. & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale. Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Science*, 43(4), 481-505. DOI: 10.1177/0021886307303654
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. doi: 10.1177/001872679304600601
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999) Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315. doi: 10.1177/014920639902500303
- Au, A., Lai, M. K., Lau, K. M., Pan, P.C., Lam, L., Thompson, L. & Gallagher-Thompson, D. (2009) Social support and well-being in dementia family caregivers: The mediating role of self-efficacy. *Aging & Mental Health*, 13(5), 761– 768.
- Avey, J. B., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 21, 350-364.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Mhatre, K. H. 2008. A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 705-711.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.

- Avey, J. B., Patera, J. L. & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 42-60.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
- Bakker, A. B. & Schaufeli W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Baltes, B. B., Zhdanova, L. S. & Parker, C. P. (2009). Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents. *Human Relations*, 62(5), 669–700.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122-147. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current directions in psychological science*, 9(3), 75-78.
- Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). *Self-efficacy: The exercise of control*. *Journal of Cognitive Psychotherapy* DOI:10.1891/0889-8391.13.2.158
- Baron, R. A., Franklin, R. J. & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of management*, 42(3), 742-768.

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173–1182.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi squares approximations. *Journal of Royal Statistical Society*, *16*, 296-298.
- Baruch, Y. & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, *61*(8), 1139-1160.
- Beal III, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(2), 1-11.
- Becker, T. E. (2005). Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations. *Organizational Research Methods*, *8*(3), 274-289.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, *78*(3), 133–141, 216.
- Tobias, R. M. (2015). Why do so many organizational change efforts fail? *Public Manager*, *44*.
- Maurer, R. (2011). Why most changes fail. *The Journal for Quality and Participation*, *34*(2).
- Benight, C. C., & Bandura, A. (2004). Social cognitive theory of posttraumatic recovery: The role of perceived self-efficacy. *Behaviour research and therapy*, *42*(10), 1129-1148.
- Bilgin, B. (2012). Losses loom more likely than gains: Propensity to imagine losses increases their subjective probability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *118*(2), 203-215.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. Wiley.

- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531. doi:<https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Bouckenooghe, D., Devos, G. & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of psychology*, 143(6), 559-599.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534–548.  
<https://doi.org/10.1108/eum0000000006166>
- Brouze, K. L. (2014). *Examining the mediating and moderating role of psychological capital in the job demands-resources model (Masteroppgave)*.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230–258.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviors from failure in organisations. *Long Range Planning*, 40, 30–44.
- Carmeli, A. & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 709–729.
- Carmeli, A., Brueller, D. & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98.
- Carter, J. W. & Youssef-Morgan, C. M. (2019). The positive psychology of mentoring: A longitudinal analysis of psychological capital development and performance in a formal mentoring program. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 383-405.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50, 479–500. doi: 10.1002/hrm.20434

- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 53(3), 419–442.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Choi, M., & Ruona, W. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73. doi:<https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Choi, Y. & Lee, D. (2014). Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122–140.  
<https://doi.org/10.1108/jmp-06-2012-0193>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2. utgave). Laurence Erlbaum Associates
- Conger, J. & Benjamin, B. (1999). *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation*. JosseyBass Publishers.
- Cummings, T. G., Worley, C. G. & Donovan, P. (2020). *Organizational Development and Change*. Cengage Learning, EMEA.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J. & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological Capital. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(3), 348-370.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), 581-613.

- Dello Russo, S., & Stoykova, P. (2015). Psychological Capital Intervention (PCI): A replication and extension. *Human Resource Development Quarterly*, 26(3), 329–347. <https://doi.org/10.1002/hrdq>.
- Dello Russo, S., & Stoykova, P. (2015). Psychological Capital Intervention (PCI): A replication and extension. *Human Resource Development Quarterly*, 26(3), 329–347. <https://doi.org/10.1002/hrdq>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of advanced nursing*, 32(2), 454-464.
- Demerouti, E., van Eeuwijk, E., Snelder, M. & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869–884.
- Dorling, J. L. (2017). Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration: A theoretical model. *Journal of Organizational Change Management*.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. I R. M. Kramer & K. S. Cook (Red.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (s. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (1. utgave). Wiley.



- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 23–43.
- Edwards, A. L. (1953). The relationship between the judged desirability of a trait and the probability that the trait will be endorsed. *Journal of Applied Psychology, 37*(2), 90–93.
- Edwards, A. L. (1953). The relationship between the judged desirability of a trait and the probability that the trait will be endorsed. *Journal of Applied Psychology, 37*(2), 90–93.
- Edwards, M. C. (2013). Purple unicorns, true models, and other things I've never seen. *Measurement: Interdisciplinary Research Perspectives, 11*, 107-111.
- Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety. *American Journal of Business, 34*(1), 2-18.
- Ensel, W. M. & Lin, N. (1991). The life stress paradigm and psychological distress. *Journal of*
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time. *The Journal of Applied Psychology, 89*(2), 293–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293>
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of consumer research, 20*(2), 303-315.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review, 33*(2), 362-377.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017) Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology, 70*, 113-165.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist, 56*(3), 218.

- George, J., & Jones, G. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human relations*, 54(4), 419-444. doi: 10.1177/0018726701544002
- Gilbert, D. T., Pinel, E. C., Wilson, T. D., Blumberg, S. J. & Wheatley, T. P. (1998). Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 617–638. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.617>
- Glisson, C. & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767–794.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gupta, V. (2014). Employee creativity: mediating & moderating role of psychological capital. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 649-662.
- Halbesleben, & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C. & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40, 1334–1364.
- Halbesleben, J. R. B., Paustian-Underdahl, S. C., Kacmar, K. M. & Carlson, D. S. (2012). Regulatory focus in resource gain and loss spirals. *Artikkel presentert på the Southern Management Association Conference*.
- Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. doi:10.1177/0149206314527130

- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. A F Hayes. Nedlastet fra <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Health and Social Behavior*, 32, 321–341.
- Hicks, R. E., & Knies, E. M. (2015). Psychological capital, adaptability, coping with change, and employee engagement in a multinational company. *Journal of International Business Disciplines*, 10(2).
- Hobfoll, S. E. (2004). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. Springer Science & Business Media.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 116-122.
- Hobfoll, S. E. & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace”. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organization Behavior* (pp. 57–81). Dekker.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll, Stevan E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Psychologie Appliquee [Applied Psychology]*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, Stevan E. & Freedy, J. (2017). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. I *Professional Burnout* (s. 115–129). Routledge.
- Hobfoll, Stevan E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their

- consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll. (1989). Conservation of Resources. *The American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Holahan, C. J. & Moos, R. H. (1991). Life stressors, personal and social resources and depression: A four-year structural model. *Journal of Abnormal Psychology*, 100, 31–38.
- Holahan, C. J., Moos, R. H., Holahan, C. K. & Cronkite, R. C. (1999). Resource loss, resource gain, and depressive symptoms: A 10-year model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 620–629.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179-185.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. doi:10.1016/s1048-9843(96)90024-7.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Huang, L. & Zhang, T. (2021). Perceived social support, psychological capital, and subjective well-being among college students in the context of online learning during the COVID-19 Pandemic. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 1-12.
- Huang, L., & Zhang, T. (2021). Perceived social support, psychological capital, and subjective well-being among college students in the context of online learning during the COVID-19 Pandemic. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 1-12.

- Hubbard, R. & Allen, S. J. (1987). An empirical comparison of alternative methods for principal component extraction. *Journal of Business Research*, 15, 173-190.
- Hystad, S. W., Mearns, K. & Eid, J. (2014). Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organizational injustice and deviant work behaviours. *Safety Science*, 68(1), 138-145. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.03.012>
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Kalman, M. & Summak, M. S. (2017). Revitalizing the HERO within teachers: An analysis of the effects of the Psykologisk kapital development training. *The Qualitative Report*, 22(3), 655.
- Kansal, S., & Chandani, A. (2014). Effective management of change during merger and acquisition. *Procedia Economics and Finance*, 11, 208-217.
- Karademas, E. C. (2006) Self-efficacy, social support and well-being. The mediating role of optimism. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1281– 1290.
- Kartika, E. W., Tarigan, Z. J. H., & Oktavio, A. (2021). *Examining the Relationship Between PsyCap and Readiness for Change: Implementation of E-learning Among Lecturers During Covid-19 (Doktorgrad)*.
- Kerksieck, P., Bauer, G. F. & Brauchli, R. (2019). Personal and social resources at work: Reciprocal relations between crafting for social job resources, social support at work and psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 2632.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02632>

- Kirrane, M., Lennon, M., O'connor, C. & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47–66.
- Kline, T. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Sage.
- Knardahl, S. (2011). Arbeid, stress og helse. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utgave, s. 268-295). Fagbokforlaget.
- Ko, S. H., & Choi, Y. (2019). Compassion and job performance: Dual-paths through positive work-related identity, collective self esteem, and positive psychological capital. *Sustainability*, 11(23), 6766.
- Kobasa, S. C., & Puccetti, M. C. (1983). Personality and social resources in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 839–850.  
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.45.4.839>
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of personality*, 1(3), 141-169.
- Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership*
- Lefcourt, H. M., Martin, R. A., & Saleh, W. E. (1984). Locus of control and social support: Interactive moderators of stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(2), 378–389. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.2.378>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social Equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Li, P., Taris, T. W. & Peeters, M. C. (2020). Challenge and hindrance appraisals of job demands: one man's meat, another man's poison?. *Anxiety, Stress, & Coping*, 33(1), 31-46.

- Lin, T. L. (2013). The relationships among perceived organization support, psychological capital and Employees' Job burnout in international tourist hotels. *Life Science Journal*, *10*(3), 2104-2112.
- Liu, L., Hu, S., Wang, L., Sui, G., & Ma, L. (2013). Positive resources for combating depressive symptoms among Chinese male correctional officers: perceived organizational support and psychological capital. *BMC psychiatry*, *13*(1), 1-9.
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L., & Rachmawan, A. (2015). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *The Journal of Developing Areas*, *49*(5), 343-352.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Unwin Hyman.
- Lord, R. G., Binning, J. F., Rush, M. C. & Thomas, J. C. (1978). The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, *21*(1), 27–39. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90036-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90036-3)
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, *4*, 339-366.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). *Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage*.
- Luthans, F., Avey, J. B. & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, *7*(2), 209-221.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, *21*(1), 41-67.

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2007). *Psychological Capital (Psykologisk kapital) Questionnaire (PCQ)*. Mind Garden Inc.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital. Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. 198.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.



- Madjar, N. & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, 22, 128–142.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., Aunola, K. & Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 795–814. <https://doi.org/10.1348/096317909x476333>
- Malik, S. Z., & Masood, S. (2015). Emotional intelligence and resistance to change: Mediating role of psychological capital in telecom sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(2), 485-502.
- Martin, A. J., Jones, E. S. & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 14(3), 263-289.
- Mathieu, J., Maynars, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(4), 410-476.
- Matthiesen, S. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma*, 17(5), 35-45.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *The Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66–74. <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941–966.

- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. & Wasserman, W. (1996). *Applied linear statistical models*. McGraw-Hill.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R. & Hirst, G. (2018). Mediating role of psychological capital in the relationship between social support and wellbeing of refugees. *International Migration*, 56(2), 117-132.
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., & Hirst, G. (2018). Mediating role of psychological capital in the relationship between social support and wellbeing of refugees. *International Migration*, 56(2), 117-132.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis: PSYCHOLOGICAL CAPITAL: A REVIEW AND SYNTHESIS. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), S120–S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Nigah, N., Davis, A. J. & Hurrell, S. A. (2012). The impact of buddying on psychological capital and work engagement: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird international business review*, 54(6), 891-905.
- O’Laughlin, K. D., Martin, M. J. & Ferrer, E. (2018). Cross-sectional analysis of longitudinal mediation processes. *Multivariate Behavioral Research*, 53(3), 375–402. <https://doi.org/10.1080/00273171.2018.1454822>
- Oreg, S., Vakola, M., and Armenakis, A. (2011). Change recipients’ reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461–524. doi: 10.1177/0021886310396550
- Palanski, M. E. & Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 259–269.

- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Patil, V. H., Singh, S. N., Mishra, S., & Donavan, D. T. (2017). *Parallel Analysis Engine to Aid in Determining Number of Factors to Retain using R [Computer software]*. Hentet 20.04.2022 fra <https://analytics.gonzaga.edu/parallelengine/>.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel psychology*, 64(2), 427-450.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and rethinking ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Acad. Manag. Rev.*, 25, 783–794. doi: 10.5465/amr.2000.3707722
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717–731.

Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

Preacher, K. J. & Hayes, A. J. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

*Quarterly*, 15(6), 825-856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>

Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *The Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.

Rafferty, A., Jimmieson, N. L., and Restubog, S. L. D. (2013). When leadership meets organizational change: The influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisal, change attitudes, and adjustment to change. I S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Red.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*. Cambridge University Press.

Rao, M. (2014). Cultivating openness to change in multicultural organizations: Assessing the value of appreciative discourse. *Organization Development Journal*, 32(3), 75-88.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support. A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

- Salanova, M. & Ortega-Maldonado, A. (2019). Psychological capital development in organizations: An integrative review of evidence-based intervention programs. *Positive psychological intervention design and protocols for multi-cultural contexts*, 81-102.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. I Bakker & Leiter (Red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 118-131).
- Sandler, I. N. & Lakey, B. (1982). Locus of control as a stress moderator: the role of control perceptions and social support. *American Journal of Community Psychology*, 10(1), 65–80. <https://doi.org/10.1007/bf00903305>
- Santhidran, S., Chandran, V. & J. Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change— leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of business economics and management*, 14(2), 348-363.
- Saruhan, N. (2013). Organizational change: The effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal of Business Economics and Finance*, 2(3), 13-35.
- Schaubroeck, J. & Merritt, D. E. (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 40(3), 738-754.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 863–871.
- Schein, E. H. & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.

- Schoemann, A. M., Boulton, A. J. & Short, S. D. (2017). Determining Power and Sample Size for Simple and Complex Mediation Models. *Social Psychology and Personality Science*, 8(4), 379-386.
- Schulte, M., Ostroff, C. & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(4), 645-67.
- Shumaker S. A., Brownell A. (1984). Toward a theory of social support: closing conceptual gaps. *J. Soc. Issues* 40, 11–36. doi: 10.1111/j.1540-4560.1984.tb01105.x
- Sinkovics, R. R., Zagelmeyer, S. & Kusstatscher, V. (2011). Between merger and syndrome: The intermediary role of emotions in four cross-border M&As. *International business review*, 20(1), 27-47.
- Skogstad, A., Lindström, K., Skogstad, A., Knardahl, S., Elo, A. L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V. & Ørhede, E. (2001). *Brukerveiledning QPSNordic: generelt spørreskjema om psykologiske og sosiale faktorer i arbeidet*. Statens arbeidsmiljøinstitutt. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/288367>
- Slåtten, T., Lien, G., Evenstad, S. B. N., & Onshus, T. (2021). Supportive study climate and academic performance among university students: the role of psychological capital, positive emotions and study engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3), 333-360.  
doi:<https://doi.org/10.1177/0021886313475479>
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B. & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. utgave). Pearson Education.

- Tierney, P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 120–133.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived
- van den Heuvel, M., Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 847–858.  
<https://doi.org/10.1080/1359432x.2013.817057>
- Van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012). Survivors and victims: A meta-analytical review of fairness
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004).
- Vilariño Del Castillo, D. & Lopez-Zafra, E. (2021). Antecedents of psychological Capital at Work: A Systematic Review of Moderato-mediator Effects and a New Integrative Proposal. *European Management Review*.
- Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness: The roles of appraisal, focus, and perceived control. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(3), 315–347.  
<https://doi.org/10.1177/0021886308318967>
- Warne, R. T. (2018). *Statistics for the Social Sciences: A General Linear Model Approach*. Cambridge University Press.

- Wei, X., Zhang, Z. & Chen, X. (2015). I will speak up if my voice is socially desirable: a moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice. *Journal of applied psychology, 100*(5), 1641–1652.
- Weiner, B. J., (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science, 4*(1), 1-0. doi:10.1186/1748-5908-4-67
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B. & Holmes, O. IV. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion: ABUSE, EXHAUSTION, AND FEEDBACK AVOIDANCE. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 38–53. <https://doi.org/10.1002/job.1852>
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior, 74*(3), 235-244.
- Yan, A. & Xiao, Y. (2016). Servant leadership and employee voice behavior: a cross-level investigation in China. *Springer Plus, 5*(1595), 1-11.
- Zaman, M., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., & Asbari, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology, 63*(1), 185-200.
- Zhang, X., Li, Y. L., Ma, S., Hu, J. & Jiang, L. (2014). A structured reading materials-based intervention program to develop the psychological capital of Chinese employees. *Social Behavior and Personality: an international journal, 42*(3), 503-515.



Zwick, W. R. & Velicer, W. F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99, 432-442.