

**Meningsfullhet som den forklarende mekanismen bak
forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement: En
undersøkelse av den styrkende rollen til engasjerende ledelse**

Trym Auglend Høyland og Mathias Evje Odenbratt



MAPSYK345

Masterprogram i psykologi

Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi

ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

VÅR 2022

**Veileder: Guy Louis Alice Notelaers,
Institutt for Samfunnspsykologi**

Abstract

Drawing upon JD-R-theory the aim of the present study was to explore the indirect relationship between engaging leadership and work engagement. First we conceived job resources (autonomy, learning possibilities, feedback and work variety) and meaningfulness as serial mediators. Next we investigated the moderating role of engaging leadership on job resources and meaningfulness. To this aim we used a large heterogeneous Norwegian sample (N=1002). In line with our hypotheses and previous research the results showed a significant direct effect between job resources and work engagement. Further investigation with the PROCESS macro showed meaningfulness as a significant positive mediator between this relationship. The results from PROCESS macro largely supported the mediated effect of job resources on the relationship between engaging leadership and work engagement. Furthermore, the results supported a serial mediation as job resources and meaningfulness fully mediated the relationship between engaging leadership and work engagement. Finally, we found partly support for the moderating role of engaging leadership on the relationship between job resources and meaningfulness. The moderating effect was found for autonomy, learning possibilities and work variety, but not for feedback. The findings of this study sheds light on the complex process in which engaging leaders relates to higher levels of work engagement, as well as excavating the strengthening role of engaging leadership.

Key words: Engaging leadership, job resources, meaningfulness, work engagement

Antall ord: 16 155

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Sammendrag

Med utgangspunkt i JD-R teorien var hensikten med denne oppgaven å undersøke det indirekte forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Først foreslo vi jobbressurser (autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon) og meningsfullhet som serielle mediatorer. Videre undersøkte vi den modererende effekten av engasjerende ledelse på forholdet mellom jobbressurser og meningsfullhet. Med denne intensjonen tok vi i bruk et stort heterogent norsk utvalg (N=1002). I tråd med hypotesene og tidligere forskning viste resultatene en signifikant direkte effekt mellom jobbressurser og jobbengasjement. Videre undersøkelse, med bruk av PROCESS macro, viste at meningsfullhet positivt medierte dette forholdet. Videre ga resultatene fra PROCESS macro støtte for en medierende effekt av jobbressurser på forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Resultatene støttet videre en seriell medierende effekt, da jobbressurser og meningsfullhet fullt medierte forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Til slutt fant vi delvis støtte for den modererende rollen til engasjerende ledelse på forholdet mellom jobbressurser og meningsfullhet. Den modererende effekten ble funnet for autonomi, læringsmuligheter og arbeidsvariasjon, men ikke for feedback. Funnene fra denne oppgaven bringer kunnskap til den komplekse prosessen hvor engasjerende ledere henger sammen med høyere nivåer av jobbengasjement, så vel som utforskningen av den styrkende rollen til engasjerende ledelse.

Nøkkelord: Engasjerende ledelse, jobbressurser, meningsfullhet, jobbengasjement

Forord

Ferdigstillingen av denne masteroppgaven markerer de siste stegene for fullføringen av vår femårige utdanning innen Arbeids- og organisasjonspsykologi ved Universitetet i Bergen. Denne oppgaven har vært en utfordrende og tidkrevende prosess, men også svært givende og læringsrik. Den har bidratt til å styrke vår teoretiske forståelse, og spesielt vår metodiske utvikling. Det har vært givende å fokusere på de positive effektene rundt engasjerende ledelse, og spennende å undersøke meningsfullhet, som vi til nå har hatt mindre kjennskap til.

Vil ønske å rette en stor takk til vår veileder Guy Louis Alice Notelaers for den gode veiledningen og de fruktbare diskusjonene. Gjennom hele masterprosjektet har Guy bidratt med gode råd, og alltid vært tilgjengelig. Han har stadig utfordret oss på alt vi har skrevet, men har fremdeles klart å la oss være i førersetet. Vi ønsker også å takke Benjamin for hans metodiske bidrag. Vi vil også takke våre medstudenter for gode pauser rundt bordtennisbordet. Våre samboere, Elise og Hannah, fortjener også en takk. Vi hadde ikke klart det uten deres tålmodighet. Til slutt ønsker vi å ikke minst takke hverandre. Gjennom et godt samarbeid, gode diskusjoner og god humor, har vi klart å ferdigstille en oppgave vi kan være stolte av.

Bergen, 14. april 2023

Trym Auglend Høyland og Mathias Evje Odenbratt

Innholdsfortegnelse

Abstract	2
Sammendrag	3
Introduksjon	8
Teoretisk rammeverk	12
Jobbengasjement	12
Jobbressurser i jobbkrav-ressurs modellen	14
Selvbestemmelsesteori	15
Meningsfullhet	20
Meningsfullhet som mediator mellom jobbressurser og jobbengasjement	22
Engasjerende ledelse	25
Den modererende effekten av engasjerende ledelse	28
Broaden and Build	29
Metode	31
Utvalg og datainnsamling	31
Måleinstrument	32
Engasjerende ledelse	32
Jobbengasjement	32
Jobbressurser	33
Meningsfullhet	34

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Kontrollvariabler.....	34
Preliminære analyser.....	34
Faktoranalyse	34
Resultat	40
Diskusjon	51
H1: Sammenheng mellom jobbressurser og jobbengasjement.....	52
H2: Den medierende effekten av meningsfullhet	53
H3: Den medierende effekten av jobbressurser	55
H4: Den serielle medierende effekten av jobbressurser og meningsfullhet	56
H5: Den modererende effekten av engasjerende ledelse	57
Metodiske betraktninger: styrker og svakheter.....	58
Common method variance	58
Generaliserbarhet	58
Tverrsnittstudie	59
Utliggere	59
Baron & Kenny metoden	60
PROCESS	60
Teoretiske implikasjoner.....	61
Praktiske implikasjoner.....	62
Videre forskning	64
Konklusjon.....	67

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Referanseliste.....	69
Appendiks	91
Appendiks A - Engasjerende ledelse	91
Appendiks B - Jobbengasjement.....	92
Appendiks C - Autonomi.....	93
Appendiks D - Læringsmuligheter	94
Appendiks E - Feedback.....	95
Appendiks F - Arbeidsvariasjon	96
Appendiks G - Meningsfullhet	97
Appendiks H - Kode for egendefinert modell i PROCESS syntax.....	98

Introduksjon

Ansatte som fungerer optimalt, som viser trivsel, motivasjon og engasjement, utgjør kjernen i produktive og konkurransedyktige organisasjoner (Motyka, 2018). En sentral problemstilling er i den sammenheng hvordan organisasjoner kan fremme, støtte og opprettholde ansattes optimale fungering. Med hensyn til jobbengasjement, bemerker Macey og kolleger (2009) at et begrep sjelden har gitt gjenklang hos ledere og i akademia som det jobbengasjement har gjort de siste årene. Begrepet har fått mer oppmerksomhet, og antall studier knyttet til jobbengasjement øker (Bakker & Albrecht, 2018). Dette er ikke uten grunn. Ansatte som er engasjerte er energiske, entusiastiske og effektive (Bakker & Demerouti, 2008). Som et resultat av dette vil engasjerte ansatte føle seg vel (Schaufeli, 2012), utvise høy grad av læring (Bakker et al., 2012), ekstrarolleatferd (Schaufeli & Salanova, 2010) og ytelse (Mueller, 2019). Dette har igjen positive konsekvenser for organisasjonens økonomiske resultater (Schneider et al., 2018) og vekst (Sorensen, 2011). Ettersom jobbengasjement har gunstige virkninger for både individ, gruppe og organisasjon, er det bred enighet om at ansattes jobbengasjement bør være blant organisasjoners fremste prioriteringer (Nikolova et al., 2019). Tross viktigheten av jobbengasjement, synes utbredelsen av høyt engasjerte ansatte å være nedadgående (Czarnowsky, 2008), noe som ytterligere nødvendiggjør kunnskap om hvordan å fremme ansattes jobbengasjement.

Dette reiser spørsmålet om hvilke arbeidsmiljøfaktorer som best fremmer jobbengasjement. I henhold til jobbkrav-ressurs modellen (herunder JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017) er jobbressurser hoveddrivkraften som ligger til grunn for jobbengasjement. En betydelig mengde studier over to tiår har vist støtte for denne antakelsen (Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou et al., 2009; Mazzetti et al., 2021). Likevel vet en lite om den relative viktigheten av de ulike jobbressursene i forhold til hverandre (Hakanen et al., 2021). Studier som har tatt i bruk JD-R modellen har normalt inkludert alle jobbressursene som et

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

felles latent konstrukt, som medfører at en utelukker hver ressurs sin spesifikke effekt (Schaufeli, 2015). I tråd med Saks (2019) sin oppfordring om å teste ressursvariabler hver for seg, for å kunne undersøke hver ressurs sitt individuelle bidrag, vil denne oppgaven undersøke jobbressursene autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon.

Selv om forskning har vist at jobbressurser fremmer jobbengasjement, vet vi mindre om de psykologiske mekanismene som ligger til grunn for dette forholdet (Albrecht et al., 2021). Opplevd meningsfullhet har blitt foreslått som en viktig mediator. Forskere har påpekt at ansatte som tilegner seg positiv affekt fra meningen i arbeidet er mer tilbøyelige til å være engasjerte (Bakker & Demerouti, 2008; King et al., 2006). Diskursen knyttet til arbeid og karriere har i senere tid begynt å understreke viktigheten av å oppleve arbeidet som meningsfullt (Pratt & Ashforth., 2003; Steger & Dik, 2009). Meningsfullhet har vist å predikere flere positive utfall, deriblant jobbengasjement (May et al., 2004). Ifølge Cartwright og Holmes (2006) er organisasjoner nødt til å forstå de dypere behovene til sine ansatte hvis de ønsker å beholde dem og holde de engasjerte. Ansatte som opplever meningsfullhet i arbeidet er bedre egnet til å mestre vanskelige situasjoner (Vuori et al., 2012), oppleve høyere jobb-berikelse (May et al., 2004) og er mer sannsynlig til å vise organisatorisk forpliktelse og ekstraordinær medarbeideratferd (Tyler & Blader, 2003). I tillegg kan arbeid som er lagt til rette for å bygge meningsfullhet skape høyere nivå av jobbtilfredshet, motivasjon og mindre grad av fravær og turnover (Scroggins, 2008). Dette forklarer hvorfor organisasjoner har begynt å iverksette tiltak for å kultivere meningsfullt arbeid for å engasjere og holde på sine ansatte (Deloitte, 2018). Studier har også undersøkt den medierende effekten til meningsfullhet (Kahn, 1990; May et al., 2004). I jobbkarakteristikamodellen (herunder JCT) (Hackman & Oldham, 1976) blir meningsfullhet presentert som en kritisk psykologisk tilstand som medierer forholdet mellom jobbkarakteristikk og en rekke positive utfall (Hackman & Oldham, 1976). Modellen har paralleller til JD-R. Det har derfor blitt argumentert for å bruke

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

modellene sammen for å undersøke meningsfullhet i den motiverende prosessen (Albrecht et al., 2021).

Tross omfattende forskning på jobbengasjement de siste årene har kontekstuelle faktorer i liten grad blitt undersøkt (Bailey et al., 2017). Zhu og kolleger (2009) bemerker at ledelse er antatt å være blant de viktigste faktorene for ansattes jobbengasjement. Dette er trolig grunnet at ledere har stor innflytelse over ansattes jobbbressurser (Tuckey et al., 2012; Breevaart et al., 2014). Tummers og Bakkers (2021) studie undersøkte ledelses rolle i JD-R modellen. De argumenterer i sin litteraturgjennomgang at ledelse kan påvirke motivasjonsprosessen i JD-R modellen på tre måter; (1) direkte påvirke jobbbressurser, (2) moderere forholdet mellom jobbbressurser og motivasjon, og (3) påvirke ansattes jobbforming. Dette har implikasjoner for videre forskning på ledelse. De foreslår blant annet at det bør dannes teoretisk grunnlag for mekanismene som ligger til grunn for forholdet mellom ledelse og JD-R. De fleste tidligere studier har undersøkt forholdet mellom transformasjonsledelse og jobbengasjement (Bakker & Albrecht, 2018). Det foreligger imidlertid mindre kunnskap om forholdet mellom alternative lederstiler og jobbengasjement.

Engasjerende ledelse (Schaufeli, 2015) er en relativt ny lederstil som har som hensikt å fremme jobbengasjement gjennom atferd rettet mot å tilfredsstille ansattes psykologiske behov. I henhold til Schaufeli (2015) er engasjerende ledelse blant få lederstiler som er forankret i motivasjonsteori, spesifikt selvbestemmelsesteori (Ryan & Deci, 2000). En begrenset mengde studier har vist at engasjerende ledelse fremmer jobbengasjement blant annet gjennom jobbbressurser (Schaufeli, 2015; Nikolova et al., 2019) og gjennom tilfredsstillelse av de basale psykologiske behovene (Van Tuin et al., 2021; Rahmadani et al., 2019).

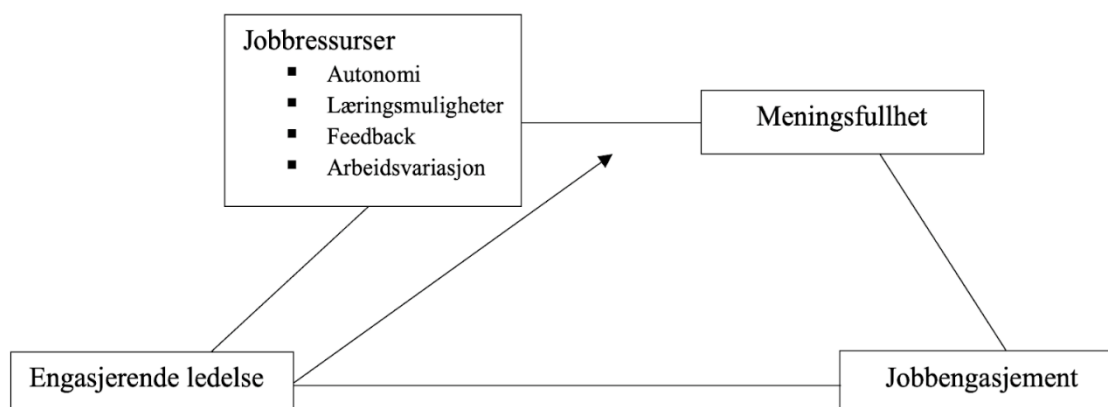
Med bakgrunn i Tummers og Bakkers (2021) anbefalinger, har denne oppgaven som mål å undersøke de mellomliggende mekanismene i forholdet mellom ledelse og

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

jobbengasjement i et stort norsk utvalg. Det teoretiske rammeverket i denne oppgaven tar derfor sikte på å forklare hvordan engasjerende ledelse kan fremme ansattes jobbengasjement ved å øke, og styrke ansattes persepsjon av ressurser, som igjen vil medføre økt meningsfullhet. Meningsfullhet i denne oppgaven kan forstås som en psykologisk tilstand med hensikt å sammenfatte den teoretiske blindflekken mellom jobbressurser og jobbengasjement i JD-R modellen (Albrecht et al., 2021). Videre undersøker vi engasjerende ledelses modererende rolle på forholdet mellom jobbressurser og meningsfullhet. I henhold til Tummers og Bakkers litteraturgjennomgang (2021) hadde bare 1% av de aktuelle studiene sett på ledelse som moderator på forholdet mellom jobbressurser og ulike ansatt-utfall. Den foreliggende oppgaven kan derfor være et bidrag til en lite utforsket del av ledelsesteorien. En modell for den aktuelle oppgaven presenteres i figur 1. Modellen ble utviklet ved å integrere kunnskap fra JD-R teori sammen med broaden and build teori (Fredrickson, 2001). Mer spesifikt kan JD-R modellen gjøre rede for forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement, mens broaden-and-build teorien videre kan forklare engasjerende ledelses modererende rolle.

Figur 1

Teoretisk modell.



DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Oppgaven vil videre presentere det teoretiske grunnlaget for de aktuelle hypotesene. Først vil det teoretiske rammeverket forklare jobbengasjement, hva som menes med begrepet og hvordan det har blitt undersøkt i litteraturen. Videre vil jobbbressurser og sentrale modeller knyttet til ressurser bli presentert. Oppgaven vil rette fokuset mot jobbbressursene autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon. Neste begrep som presenteres er meningsfullhet, et begrep som ser ut til å få en stadig større og viktigere rolle i det moderne arbeidslivet. Deretter vil oppgaven greie ut om engasjerende ledelse. Etter det teoretiske rammeverket er presentert vil vi legge frem den metodiske delen. Her vil oppgavens utvalg, måleinstrumenter og analyseplan presenteres. Vi vil deretter drøfte resultatene fra analysene. Ufra resultatene vil ulike implikasjoner, styrker og svakheter drøftes. Oppgaven vil også ha avsluttende bemerkninger for videre forskning på jobbengasjement og ledelse og de mulige mellomliggende prosessene.

Teoretisk rammeverk

Jobbengasjement

Nyere forskning viser stadig en rekke positive forhold knyttet til jobbengasjement (Kim et al., 2013; Lai et al., 2020; Motyka, 2018). Det er hevdet på bakgrunn av rapporten til Gallup fra 2022, at ikke-engasjerte ansatte kostet verden 7,8 billioner dollar i tapt produktivitet (Gallup, Inc., 2022; Pendell, 2022). I lys av Gallup sine funn er det stor grunn til å jobbe for å bedre ansattes jobbengasjement. Dette innebærer at organisasjoner som klarer å skape miljø og kultur som øker jobbengasjementet til sine ansatte, vil ha en betydelig fordel over sine konkurrenter.

Engasjement har vært tolket forskjellig i litteraturen. Den første til å definere engasjement i arbeidssammenheng var Kahn (1990). Han definerte jobbengasjement, eller personlig engasjement i arbeidet, som «utnyttelse av organisasjonsmedlemmers selv til deres arbeidsroller: Når engasjerte, bruker og uttrykker en seg fysisk, kognitivt, emosjonelt og

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

mentalt under rolleutførelse» (Kahn, 1990, s.694, egen oversettelse). I denne definisjonen henger engasjement sammen med arbeidsrollen. Senere konseptualiseringer av begrepet har lagt vekt på selve aktiviteten eller selve arbeidet (Bakker et al., 2008). Begrepet har også ofte blitt omtalt som en motpol til utbrenthet (Schaufeli et al., 2002). Utbrenthet består av dimensjonene utmattelse, kynisme og ineffektivitet. I motsetning hevder Maslach og Leiter (1997) at jobbengasjement består av energi, involvering og effektivitet.

Schaufeli og kolleger (2002) har på sin side fremmet jobbengasjement som et eget begrep uavhengig av utbrenthet. Her blir jobbengasjement definert som «en positiv, tilfredsstillende, arbeidsrelatert sinnstilstand som er preget av vitalitet, dedikasjon og fordypelse» (Schaufeli et al., 2002, p. 72). Med vitalitet menes høye nivåer av energi og mental motstand. En investerer innsats i ens arbeid, og utholdenhet selv i møte med vanskeligheter. Begrepet dedikasjon handler om å være sterkt involvert i arbeidet sitt og at en opplever mening, entusiasme, inspirasjon, stolthet og utfordringer i dette arbeidet. Den siste dimensjonen, fordypelse, omhandler å være fullt konsentrert, lykkelig oppslukt i arbeidet, opplevelsen av at tiden går fort og vanskeligheter med å rive seg løs fra arbeidet (Schaufeli et al., 2002). Basert på definisjonen fra Schaufeli og kolleger (2002), har Utrecht Work Engagement Scale (UWES) blitt utviklet (Schaufeli et al., 2006). UWES har blitt brukt i omkring 90% av forskningen som er gjort på jobbengasjement (Bailey et al., 2015).

To tiår med forskning har demonstrert en rekke positive effekter jobbengasjement har for ansatte og organisasjoner (Schaufeli, 2021). Jobbengasjement synes blant annet å være relatert til ansattes positive holdninger (Harter et al., 2002; Schaufeli et al., 2008), lavere turnover (Bakker et al., 2005; Saks, 2006) og høyere prestasjoner på både individ og avdelingsnivå (Salanova et al., 2005; Macey et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2009). En litteraturgjennomgang viste at 59 av 71 undersøkte artikler fant full støtte for sine hypoteser om forholdet mellom jobbengasjement og en rekke utfallsmål på ytelse. De resterende 12

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

artiklene fant delvis støtte for sine hypoteser (Motyka, 2018). Gitt de positive konsekvensene av jobbengasjement har forskere dedikert mye tid til å identifisere hvilke forløpere som ligger til grunn for begrepet. Kunnskap om forløpere kan således bidra til hvordan organisasjoner og ledere best kan fremme ansattes jobbengasjement (Crawford et al., 2010).

Jobbressurser i jobbkrav-ressurs modellen

De fleste studier som har undersøkt jobbengasjement har tatt utgangspunkt i JD-R modellen (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007) som teoretisk rammeverk (Bailey et al., 2017). JD-R modellen ble utviklet i et forsøk på å overkomme svakhetene som karakteriserte de tidligere modellene i organisasjonspsykologien, deriblant jobbkrav-kontroll modellen (Karasek, 1979), og innsats og belønningsmodellen (Siegrist, 1996). Blant svakhetene ved de nevnte modellene er at de i stor grad fokuserer på de negative aspektene ved arbeid - overdrevne krav eller utilstrekkelige belønninger, og negative konsekvenser av arbeid som stress og psykosomatisk sykdom (Van den Broeck et al., 2008). JD-R modellen bærer et mer positivt syn på arbeid. I tillegg til de negative konsekvensene av arbeid, tar JD-R også for seg positive karakteristikk ved arbeid og hvilke helsefremmende konsekvenser disse har for ansatte (Van den Broeck et al., 2008). Videre kan JD-R ta for seg svært mange karakteristikk ved arbeid i motsetning til de eldre modellene som tar for seg et begrenset antall (De Lange et al., 2008). Som eksempel identifiserte Schaufeli og Taris (2014) 31 forskjellige jobbressurser, 12 personlige ressurser og 30 jobbkrav i en gjennomgang av studier tilknyttet JD-R.

Ifølge JD-R modellen har arbeidsmiljøet stor innflytelse over hvorvidt ansatte er energiske, entusiastiske og dypt konsentrerte (dvs. engasjerte) i arbeidet sitt. JD-R modellen (Demerouti, et al., 2001) postulerer at karakteristikk ved jobben faller inn under to overordnede kategorier; jobbkrav og jobbressurser. Jobbkrav refererer til «de fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspektene ved jobben som krever vedvarende fysisk

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

og/eller psykologisk innsats» (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Eksempel på jobbkrav kan være høyt arbeidstempo eller et belastende arbeidsmiljø. Jobbressurser refererer til «de fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspektene ved jobben som kan bidra til å oppnå mål, redusere jobbkrav eller stimulere personlig vekst, utvikling og læring» (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Dette betyr at jobbressurser ikke bare er nyttige for å håndtere krav, men også har potensialet til å virke motiverende for ansatte (Bakker & Demerouti, 2007).

En grunnleggende antakelse i JD-R teorien er at det er to separate prosesser som ligger til grunn for utvikling av stress og motivasjon i arbeidslivet. Stressprosessen viser til hvordan jobbkrav, for eksempel overarbeid, på sikt vil medføre utmattelse og negative helseutfall gjennom utbrenthet (Bakker & Demerouti, 2007). Den andre prosessen beskrevet i JD-R modellen viser hvordan jobbressurser fremmer motivasjon, som igjen har flere positive utfall; deriblant redusert kynisme, økt arbeidsinnsats og jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2007). Jobbressurser kan således fremme ansattes indre motivasjon, det vil si motivasjon for arbeidets egen del, ettersom ressurser stimulerer læring, utvikling og personlig vekst (Bakker & Demerouti, 2007). Ressurser kan også fremme ansattes ytre motivasjon fordi ressurser kan bidra instrumentelt til oppgavens utførelse (Schaufeli & Bakker, 2004). Den foreliggende oppgaven vil ta utgangspunkt i den motiverende prosessen postulert i JD-R.

Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien (herunder SDT) (Deci & Ryan, 1985) kan fungere som et rammeverk for å forklare forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement (Schaufeli, 2021). SDT er en motivasjonsteori som i motsetning til de fleste andre motivasjonsteorier ikke fokuserer på motivasjonens styrke, men heller på type motivasjon og motivasjonens kvalitet (Schaufeli, 2021). SDT differensierer mellom flere typer motivasjon og viser hvordan ulike typer motivasjon har ulike funksjoner og utfall. Videre vektlegger SDT at hvilken form for motivasjon ansatte har på jobb har betydning for den ansattes ytelse og velvære (Ryan &

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Deci, 2017). Indre motivasjon refererer til å utføre en aktivitet for aktiviteten sin egen del.

Ytre motivasjon refererer til utførelsen av en aktivitet av instrumentelle årsaker, for eksempel grunnet belønning eller press (Meyer & Gagne, 2008). SDT differensierer også mellom begrepene kontrollert og autonom motivasjon, hvor sistnevnte er ansett å være motivasjon av høy kvalitet. Til tross for at ytre motivasjon sannsynligvis er den rådende formen for motivasjon i arbeidslivet, kan ytre motivasjon ta flere former. Ytre motivasjon kan reflektere et ønske om å motta belønninger eller unngå straff (ytre regulering), eller å beskytte eget selvbilde og unngå følelser av skyld (introjeksjon) (Gagne & Deci, 2005). Dette er eksempler på kontrollerte former for ytre motivasjon. For at ytre motivasjon skal kunne være autonom må individet identifisere seg med verdien av aktiviteten. Ved «identifisert regulering» føler mennesker større frihet og selvbestemmelse fordi deres atferd er kongruent med deres personlige mål og identitet (Gagne & Deci, 2005). En arbeidsoppgave som ikke er indre motiverende i seg selv kan føles autonom dersom den ansatte opplever at arbeidet reflekterer et aspekt ved seg selv. Eksempelvis vil sykepleiere som har dyp omtanke for sine pasienters helse og velvære, forstå nødvendigheten av å utføre ubehagelige oppgaver. På denne måten vil oppgaven føles autonom selv om oppgaven i seg selv er ubehagelig (Gagne & Deci, 2005).

For at ytre motivasjon skal kunne være helt autonom må individet integrere arbeidet med andre aspekter av seg selv, som vil si at arbeidet reflekterer individets egen identitet, interesser og verdier. Ved «integrert regulering» vil ansatte ha en følelse av at arbeidet er en vesentlig del av hvem de er som person (Gagne & Deci, 2005). Dette er den høyeste formen for ytre motivasjon. Hvor ytre regulering og introjeksjon er ansett som kontrollerte former for ytre motivasjon, er identifisert regulering og integrert regulering autonome former for ytre motivasjon.

Forskning har vist at autonomt motiverte ansatte har vesentlige positive konsekvenser for både individ og organisasjon. Studier har vist at autonom motivasjon er relatert til bedre

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

ytelse (De Cooman et al., 2013), robusthet (Deci & Ryan, 2008), kreativitet (Kark et al., 2018), lavere turnover intensjoner (Williams et al., 2014) og jobbengasjement (Slemp et al., 2018). På den andre siden har forskning vist at kontrollerte former for motivasjon har negativ innvirkning på variabler knyttet til både ytelse og velvære (Gagne et al., 2015).

SDT angir at autonom motivasjon oppnås når tre grunnleggende psykologiske behov er oppfylt. De grunnleggende psykologiske behovene er behovet for selvbestemmelse (autonomi), kompetanse og tilhørighet. Disse behovene er like viktige for individets psykologiske fungering som vann, mat og husly er for individets fysiske fungering (Ryan & Deci, 2000). Ryan & Deci (2000) forklarer autonomi som individets behov for å handle med en følelse av eierskap til sine handlinger. Behovet tilsier at mennesker streber etter å handle uavhengig av andres kontroll; «å være sin egen herre». Ansatte får autonomibehovet oppfylt dersom arbeidssituasjonen legger til rette for at ansatte skal få ta egne valg og ha innflytelse over egen arbeidssituasjon. Behovet for kompetanse uttrykker ønsket om å håndtere omgivelsene sine på en effektiv måte og å kunne utvikle nye ferdigheter (White, 1959). Ansatte kan få dekket behovet for kompetanse når arbeidsplassen legger til rette for læring og utvikling, slik at de er rustet til å håndtere utfordringer de møter i arbeidet (Schaufeli, 2015). Til slutt handler behovet om tilhørighet om å føle en tilknytning til andre, å bry seg om andre og at andre bryr seg om en (Baumeister & Leary, 1995). Ansatte kan føle tilhørighet ved å være en del av en sammenknyttet gruppe som støtter hverandre og deler tanker og følelser uten frykt for negative konsekvenser (Schaufeli, 2021).

SDT legger til grunn at mennesker er aktive organismer som har en naturlig tilbøyelighet til personlig vekst og utvikling i samspill med miljøet de befinner seg i (Ryan & Deci, 2000). Arbeidslivet, deriblant organisasjonen, kollegaer og ledere, kan være med å fremme denne iboende tilbøyeligheten for vekst og utvikling. Dersom arbeidskonteksten er positiv, stimulerende og støttende overfor individet vil arbeidet medføre personlig vekst og

utvikling, velvære og motivasjon.

Jobbengasjement med utgangspunkt i jobbressurser

Med utgangspunkt i motivasjonsprosessen i JD-R er sannsynligheten for at ansatte er engasjerte høyere jo flere jobbressurser de har tilgjengelig (Halbesleben, 2010). Jobbressurser er ikke bare instrumentelle hjelpemidler for å fullføre oppgaver, men også motiverende ved at ressurser stimulerer personlig vekst og øker velvære (Bakker & Bal, 2010). Tidligere forskning har konsekvent funnet at jobbressurser er positivt relatert til engasjement og at disse forholdene er relativt stabile på tvers av ulike typer ressurser, for eksempel feedback, autonomi, utviklingsmuligheter og arbeidsvariasjon (Crawford et al., 2010). Jobbressurser er også vist å fremme jobbengasjement ved at ressurser bidrar til å tilfredsstillе ansattes basale psykologiske behov (Van den Broeck et al., 2008). I den foreliggende oppgaven tar vi utgangspunkt i jobbressursene; autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon.

Autonomi handler om muligheten til å bestemme når, hvor og hvordan arbeidet skal utføres og har blitt grundig undersøkt i studier av jobbressurser (Dettmer & Bredehöft, 2020). Flere av de mest innflytelsesrike teoriene om jobbressurser anser autonomi som en kritisk faktor for ansattes velvære, deriblant jobbkrav-kontroll modellen (Karasek, 1979), JCT (Hackman & Oldham, 1976) og JD-R modellen (Bakker & Demerouti, 2007). Autonomi i en arbeidslivssammenheng kan defineres som «til hvilken grad ansatte har mulighet til å utøve kontroll og innflytelse over deres arbeidsoppgaver» (Dettmer & Bredehöft, 2020, s. 451, egen oversettelse). Mens behovet for autonomi omhandler følelsen av å handle utfra fri vilje, vil jobbressursen autonomi i større grad dreie seg om hvilket handlingsrom den ansatte har over egen arbeidssituasjon. Van den Broeck og kolleger (2008) argumenterer for at jobbressursen autonomi kan tilfredsstillе ansattes behov for autonomi. Autonomi er også regnet for å være en viktig ressurs for ansattes jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2017), noe en finner støtte for i flere studier (Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010). En kan derfor med

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

rimelighet slå fast at autonomi som jobbressurs er med å fremme jobbengasjement.

Arbeidsvariasjon beskriver i hvilken grad ansatte må utføre flere ulike aktiviteter i sitt arbeid (Hackman & Oldham, 1976). Det er funnet støtte for positive direkte forhold mellom arbeidsvariasjon og jobbengasjement, så vel som funn hvor jobbengasjement har fungert som en mediator mellom arbeidsvariasjon og ulike utfallsvariabler (Christian et al., 2011; Maden-Eyiusta, 2016). Maden-Eyiusta (2016) beskriver arbeidsvariasjon som en nøkkelressurs for å fremme jobbengasjement og proaktivitet og at det derfor vil være et viktig fokusområde når det kommer til jobb-designprosessen. Følgelig vil arbeidsvariasjon være nyttig som en ressursvariabel i denne oppgaven.

Læringsmuligheter viser til muligheter for å kunne lære og utvikle seg på jobb og er ansett som en forløper til jobbengasjement (Czarnowsky, 2008). Arbeid som legger til rette for læringsmuligheter kan fremme ansattes følelse av at de mestrer sine omgivelser, og mestrer arbeidsoppgavene sine på grunn av egne evner. Dette er i tråd med behovet for kompetanse i SDT-teorien (Deci & Ryan, 1985). I en nylig metaanalyse ble også læringsmuligheter funnet som en av de sterkeste prediktorene av jobbengasjement på individnivå (Mazzetti et al., 2021). Det er derfor rimelig å anta at læringsmuligheter som jobbressurs er relatert til tilfredsstillelse av kompetansebehovet, som igjen vil fremme jobbengasjement (Van den Broeck, 2008).

Hackman & Oldham (1976) hevder at feedback fra arbeidet er en vesentlig faktor for at ansatte skal oppleve velvære og motivasjon. Hackman og Oldham (1976, s. 256) definerer feedback som «til hvilken grad arbeidsoppgavene som kreves i arbeidet gir individet kunnskap om egne prestasjoner og effektivitet». I overensstemmelse med JCT vil feedback fremme blant annet motivasjon og ytelse fordi ansatte får kunnskap om resultatet av eget arbeid (Hackman & Oldham, 1980). Kunnskap om egne resultater kan antas å fasilitere ansattes læring og tilfredsstillende behovet for kompetanse. Dette kan videre øke ansattes vilje til

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

å involvere seg selv i arbeidsrollen (Kahn, 1990). En nylig metaanalyse viste at feedback var blant jobbressursene som best predikerte jobbengasjement (Mazzetti et al., 2021).

Basert på motivasjonsprosessen i JD-R har en rekke studier støttet antakelsen om det positive forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement (Halbesleben et al., 2010; Mazzetti et al., 2021). Dette kan til dels skyldes at jobbressurser bidrar til å tilfredsstille de psykologiske behovene (Van den Broeck et al., 2008). Basert på teori og tidligere studier er det grunn til å tro at jobbressursene; autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon bidrar til å fremme ansattes jobbengasjement. Dette utformer oppgavens første hypotese:

H1: *Jobbressurser (autonomi, feedback, læringsmuligheter og arbeidsvariasjon) har et positivt forhold med jobbengasjement.*

Meningsfullhet

Meningsfullhet har i senere tid blitt et begrep av interesse for både forskning og praksis (Albrecht et al., 2021; Bailey et al., 2019). En stadig økende interesse for meningsfullhet i arbeidet har vist at ansatte streber etter å oppleve arbeidet sitt som meningsfullt. Studier har blant annet vist at ansatte er mer motivert til å søke jobb, mer villig til å akseptere lavere lønn og er mindre tilbøyelig til å si opp dersom organisasjonen kan tilby meningsfullt arbeid (Achor et al., 2018; Hu & Hirsh, 2017).

Det kan være betydelige forskjeller i hvor stor grad mennesker opplever mening i arbeidet. For noen kan arbeid oppleves som en kilde til utvikling og vekst, mens for andre er jobben eksklusivt en kilde til lønn slik at de kan tilegne seg mening i andre former. Mening har blitt sett på som et psykologisk konstrukt, hvor individet selv persiperer og subjektivt tolker mening (Rosso et al., 2010). Fra et sosiologisk perspektiv kan mening med arbeid vurderes på bakgrunn av hva som blir verdsatt sosialt og kulturelt i samfunnet (Rosso et al., 2010). Rosso og kolleger (2010) slår imidlertid fast at det at arbeidet har en mening, ikke

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

nødvendigvis innebærer at det er meningsfylt. Mens mening handler om «typen» mening som blir tillagt, handler meningsfullhet heller om «mengden» signifikans som blir tillagt arbeidet. Selv om dette skillet finnes, har litteraturen fremdeles en tendens til å bruke begrepene om hverandre (Rosso et al., 2010).

Søken etter mening har vært sentral for mennesket i lang tid, men den nyoppdagede interessen for meningsfullhet i arbeidssammenheng har økt de siste tiårene. I likhet med jobbengasjement er også meningsfullhet et begrep hvor det ikke er enighet om en universell definisjon. En foreslått definisjon på meningsfullhet er «i hvilken grad arbeidstaker opplever jobben som generelt meningsfull, verdifull og verdt ens tid» (Hackman & Oldham, 1976, s. 162). Albrecht (2013, s. 239) på sin side definerer meningsfullhet som «en positiv psykologisk tilstand der en føler at en gir et positivt, viktig og nyttig bidrag til et verdifullt formål gjennom utførelsen av arbeidet sitt».

Meningsfullhet har vist seg å være et potensielt viktig bidrag for ansattes personlige utvikling, motivasjon og engasjement (Bailey et al., 2019). For eksempel undersøkte Kahn (1990) det medierende forholdet mellom meningsfullhet, sikkerhet og tilgjengelighet til ansattes jobbengasjement. Alle variablene ble funnet å ha positivt signifikante forhold, med meningsfullhet som den sterkeste. May et al. (2004) bygde videre på dette arbeidet og fant jobberikelse og «work role fit» som variabler med positive relasjoner til jobbengasjement gjennom meningsfullhet.

Det er foreløpig ingen universell definisjon på meningsfullhet. Det kan derfor være nyttig å ha kunnskap om hvordan begrepet er implementert i velfundamenterte rammeverk, modeller og teorier (Albrecht et al., 2021). Albrecht og kolleger (2021) skriver at JCT (Hackman & Oldham, 1976) har gitt et viktig teoretisk bidrag til forskningen og litteraturen på meningsfullhet. JCT baserer seg på at enkelte jobbkaraktistikker vil være sentrale for å oppnå visse psykologiske tilstander. Disse psykologiske tilstandene vil videre føre til positive

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

arbeidsrelaterte utfall, som motivasjon, tilfredshet, ytelse og mindre fravær. Teorien postulerer at hvis ansatte opplever arbeidet som meningsfullt, har personlig ansvar og får tilbakemeldinger, vil de oppleve mer indre motivasjon (Hackman & Oldham, 1980).

Meningsfullhet, opplevd ansvar for utfall og tilbakemelding på resultatene utgjør dermed de psykologiske tilstandene i JCT. Teorien viser videre til fem objektive jobbkarakteristikker for å oppnå de psykologiske tilstandene. Disse er ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgavesignifikans, autonomi, og tilbakemelding fra selve arbeidet (Hackman & Oldham, 1980).

Meningsfullhet som mediator mellom jobbressurser og jobbengasjement

Opplevelsen av at arbeidet er meningsfullt har blitt anerkjent som en psykologisk tilstand med flere positive konsekvenser (Hackman & Oldham, 1976; Humphrey et al., 2007). Opplevd meningsfullhet synes deriblant å være en viktig forløper til jobbengasjement (May et al., 2004). Forskning har vist at faktorer i arbeidet, deriblant jobb-berikelse som økt arbeidsvariasjon er viktig for at arbeidet skal bli ansett som meningsfullt (May, et al., 2004). På den andre siden har uheldige arbeidsforhold vist seg å være negativt relatert til opplevd meningsfullhet (Arnoux-Nicolas et al., 2016).

Albrecht og kolleger (2021) mener at JD-R kan være et nyttig teoretisk rammeverk for forståelsen av meningsfullhet i arbeidssammenheng. Med JD-R som rammeverk kan en undersøke flere forløpere og utfall relatert meningsfullhet, som blant annet jobbengasjement. Ifølge Albrecht og kolleger (2021) er det konseptuelle likheter mellom jobbkarakteristikker i JCT og jobbressurser i JD-R. Meningsfullhet kan trolig også forklare forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement i JD-R. Studien deres undersøkte jobbressursene arbeidsvariasjon, støtte fra leder, utviklingsmuligheter, autonomi og feedback sitt direkte forhold til ansattes engasjement og mediert av meningsfylt arbeid. De undersøkte dette med et utvalg av ansatte fra et australsk konsulentfirma med 2681 deltakere. Resultatene viste blant

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

annet at meningsfylt arbeid hadde et sterkere forhold til jobbengasjement enn hva de individuelle jobbressursene hadde. Av de fem ressursene hadde jobbressursene arbeidsvariasjon, utviklingsmuligheter og autonomi et indirekte forhold til engasjement gjennom meningsfullhet. Resultatet der jobbressurser og jobbkarakteristikk påvirker engasjement gjennom meningsfullhet, har også paralleller til andre veletablerte teorier som SDT (Albrecht et al., 2021). Som eksempel kan jobbressursene bidra til å tilfredsstille de basale psykologiske behovene nevnt i SDT (Van den Broeck, 2008), som kan føre til motivasjon av høyere kvalitet og som dernest øke opplevelsen av meningsfullhet (Autin et al., 2021).

Som studien til Albrecht og kolleger (2021) viser, har det blitt funnet støtte for autonomi sitt positive forhold til jobbengasjement gjennom den medierende effekten av meningsfullhet. Lignende resultater har blitt funnet som støtter dette forholdet (Sung et al., 2022). Når ansatte opplever frihet til å utføre arbeidsoppgavene slik de selv vil, vil arbeidet føles mer meningsfullt (Kim & Allan, 2020). Det er derfor nærliggende å anta at muligheten til å bestemme når, hvor og hvordan arbeidet skal utføres bidrar til opplevd meningsfullhet i arbeidet og at dette følgelig øker ansattes jobbengasjement.

Arbeidsvariasjon refererer til at den ansatte må utføre flere forskjellige oppgaver, bruke ulike ferdigheter og anvende varierte prosedyrer og virkemidler for å fullføre arbeidet sitt (Coelho & Augusto, 2010; Humphrey et al., 2007). I henhold til JCT er ferdighetsvariasjon en av jobbkarakteristikkene som er antatt å fremme motivasjon og velvære gjennom meningsfullhet. Arbeidsvariasjon skiller seg fra ferdighetsvariasjon ettersom ferdighetsvariasjon utelukkende refererer til at ansatte må anvende flere ferdigheter for å utføre arbeidet (Hackman & Oldham, 1976). Arbeidsvariasjon omfatter både variasjon i oppgaver og ferdigheter. I litteraturen er konseptene ofte brukt om hverandre (Fried & Ferris, 1987; Humphrey, 2007; Jolly et al., 2021). Det er derfor god grunn til å tro at

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

arbeidsvariasjon, i likhet med ferdighetsvariasjon, vil påvirke opplevd meningsfullhet og derfor medføre økt jobbengasjement.

Læringsmuligheter har vist seg å være en viktig ressurs for å forklare engasjement i JD-R, og for å tilfredsstille behovet for kompetanse i SDT (Legault, 2017). Chalofsky & Cavallaro (2013) hevder at arbeid blir meningsfullt dersom jobben er tilrettelagt på en måte som fremmer kontinuerlig læring og utvikling av ferdigheter. I intervjuer med IT-ansatte fant Gayle (1997) at de ansatte opplevde arbeidet som meningsfullt når de enten var dypt konsentrert i arbeidet sitt, eller utviklet og finpusset ferdighetene sine. Læring medfører kompetanse, mestring og tro på at man klarer utføre fremtidige oppgaver. Dersom en derimot føler seg ineffektiv, inkompetent og har lite tro på at en klarer utføre oppgavene sine, vil arbeidet føles meningsløst (Baumeister, 1991). Det er derfor grunn til å tro at læringsmuligheter er relatert til opplevd meningsfullhet og følgelig jobbengasjement.

Studier har også vist at feedback er knyttet til opplevd meningsfullhet (Humphrey et al., 2007). Et eksempel på dette er en studie gjennomført i kinesisk kontekst, som undersøkte forholdet mellom jobbbressurser og jobbengasjement i lys av JD-R modellen (Albrecht & Su, 2012). I tillegg ønsket de å undersøke meningsfullhet som en forklarende faktor i denne prosessen. Studien fant blant annet støtte for feedback sitt positive forhold med jobbengasjement gjennom den medierende effekten av meningsfullhet (Albrecht & Su, 2012). Feedback kan dermed bidra til å øke jobbengasjement fordi feedback øker ansattes opplevelse av arbeidet som meningsfullt.

I lys av JCT kan en se på meningsfullhet som en kritisk psykologisk tilstand som kan bidra til å forklare forholdet mellom jobbbressurser og jobbengasjement (Albrecht et al., 2021). Det er derfor nyttig å se JCT sammen med JD-R for å bedre forstå den motiverende prosessen. På bakgrunn av tidligere forskning og meningsfullhet sin relevans i både JD-R og JCT, kan

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

det med rimelighet slås fast at meningsfullhet kan mediere forholdet mellom de aktuelle jobbressursene og jobbengasjement. Med dette som bakteppe foreslås følgende hypotese:

H2: *Meningsfullhet medierer forholdet mellom jobbressurser (autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon) og jobbengasjement*

Engasjerende ledelse

Flere studier har påpekt at ledelse er en vesentlig faktor for ansattes jobbengasjement (Schaufeli, 2015; Bakker & Albrecht, 2018). En metaanalyse av Decuypere og Schaufeli (2017) viste at flere lederstiler har et positivt forhold til jobbengasjement. Blant disse var etisk ledelse ($p = .58$), transformasjonsledelse ($p = .46$), tjenende ledelse ($p = .43$), autentisk ledelse ($p = .38$) og myndiggjørende ledelse ($p = .35$) (referert i Rahmadani & Schaufeli, 2020). Etisk ledelse og transformasjonsledelse viste å ha den største korrelasjonen med jobbengasjement. Disse lederstilene utgjorde også majoriteten av studiene. Transformasjonsledelse har imidlertid vært gjenstand for kritikk (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). I det følgende har vi derfor valgt å undersøke lederstilen engasjerende ledelse (Schaufeli, 2015).

Alimo-Metcalf og kolleger (2008) var de første som rettet fokuset mot engasjerende ledelse. De argumenterer for et økt behov for «nære» ledere og definerer konseptet «engasjerende transformasjonsledelse». Andre lederstilers mangel på teoretisk forankring og et økt fokus på ledelse som forløper til jobbengasjement, ledet Schaufeli (2015) til å utvikle en egen versjon av engasjerende ledelse (Rahmadani & Schaufeli, 2020). Schaufelis (2015) versjon ble i utgangspunktet utviklet som en utvidelse av JD-R teorien ved å integrere ledelse inn i modellen. Schaufeli (2015) viste til hvordan engasjerende ledere bistår ansatte med jobbressurser for å imøtekomme arbeidets krav i tråd med JD-R. I motsetning til tidligere idiosynkratiske konseptualiseringer av engasjerende ledelse, har Schaufeli (2015) sin versjon teoretisk forankring i SDT (Ryan & Deci, 2000).

Den grunnleggende antakelsen er at lederstilen engasjerende ledelse bidrar til

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

tilfredsstillelse av ansattes basale psykologiske behov (Schaufeli, 2015). Gjennom tilfredsstillelse av de basale psykologiske behovene tar engasjerende ledelse sikte på å fremme internalisering av ansattes ytre motiver, for eksempel organisasjonens formål, verdier og prosesser. Denne internaliseringen kan øke graden av autonom motivasjon og jobbengasjement (Van Tuin et al., 2020). Ifølge Schaufeli (2015) vil engasjerende ledere fremme jobbengasjement gjennom tre lederatferder; styrking, inspirasjon og forening. Disse fasettene ved engasjerende ledelse fremmer jobbengasjement ved å imøtekomme ansattes basale psykologiske behov. En engasjerende leder inspirerer sine ansatte ved å kommunisere en visjon, og får sine ansatte til å føle at de bidrar til noe viktig utover en selv. Videre vil engasjerende ledere styrke sine ansatte ved å delegere utfordrende oppgaver og ansvar. I tillegg vil engasjerende ledere forene sine ansatte ved å fremme samarbeid, støtte og lagånd (Schaufeli, 2015). Schaufeli (2015) hevder at ledere som inspirerer sine ansatte til å bidra til å nå et felles mål vil føle økt kontroll og derfor også autonomi over egen arbeidssituasjon. Når lederen styrker sine ansatte ved å delegere utfordrende oppgaver, vil ansatte føle seg kompetente og få økt mestringstro. Gjennom styrking vil ledere legge til rette for ansattes vekst og utvikling, og la ansatte anvende sine ferdigheter og derfor tilfredsstill ansattes behov for kompetanse. Engasjerende ledere anerkjenner at ansatte har lyst til å utgjøre en forskjell og bidra til noe verdifullt utover egne interesser (Martela & Pessi, 2018). Forene tar sikte på å tilfredsstill ansattes behov for tilhørighet, og refererer til lederatferd som er støttende og autentisk. Engasjerende ledere anerkjenner viktigheten av gode, meningsfulle interpersonlige relasjoner. Engasjerende ledere skaper derfor den psykologiske tryggheten ansatte trenger for å ytre sine meninger uten frykt for negative konsekvenser (Van Tuin et al., 2021).

Disse tre aspektene ved engasjerende ledelse er antatt å medføre motivasjon av høy kvalitet og jobbengasjement (Van Tuin et al. 2021). Eksempelvis viste en studie den positive

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

sammenhengen mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement gjennom tilfredsstillelse av de psykologiske behovene (Rahmadani et al., 2019). En annen studie viste at lederstilen har en indirekte effekt på jobbengasjement via jobbressurser, og en direkte effekt på «employability», ytelse og forpliktelse (Schaufeli, 2015). Autin og kolleger (2021) fant at tilfredsstillelse av de psykologiske behovene autonomi og tilhørighet predikerte ansattes opplevde meningsfullhet. Ettersom engasjerende ledelse bygger på premisset om ansattes psykologiske behov, er det nærliggende å tro at engasjerende ledelse også er relatert til ansattes opplevde meningsfullhet. Andre studier har vist den positive sammenhengen mellom engasjerende ledelse og ansattes læring og innovativ jobbatferd (Rahmadani et al., 2020), team job crafting (Mäkikangas et al., 2017), autonomi og sosial støtte (Nikolova et al., 2019). En nylig intervensjonsstudie gav ledere opplæring i atferdsrelatert engasjerende ledelse gav positive resultater. Opplæringen resulterte i bedre økonomiske resultater, mindre fravær og økt trivsel (Van Tuin et al., 2020).

Den foreliggende oppgaven måler ikke eksplisitt ansattes behovstfredsstillelse, men målene på engasjerende ledelse er basert dets premiss. Samtidig har flere studier allerede etablert forholdet mellom engasjerende ledelse og behovstfredsstillelse (Rahmadani et al., 2019; Van Tuin et al., 2020). Dette er trolig til dels fordi ledere har en sentral rolle for å sikre at ansatte har de jobbressurser som trengs (Van den Broeck et al., 2008). Da empiri på feltet i stor grad har funnet at dette forholdet er av en medierende karakter (Rahmadani & Schaufeli, 2020), vil det være nærliggende å anta at lignende resultater vil forekomme i denne oppgaven. Samtidig har Yukl (2001) foreslått at flere studier burde forsøke å identifisere de medierende mekanismene som ligger til grunn for forholdet mellom lederatferd og ansatt-utfall. Derfor tar denne oppgaven også sikte på å undersøke meningsfullhet som en av de indirekte effektene bak forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Den neste hypotesen blir derfor:

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

H3: *Jobbressurser (autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon) medierer forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement.*

Som følge av H1, H2 og H3, vil vi også undersøke om jobbressurser og meningsfullhet serielt medierer forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Neste hypotese lyder som følger:

H4: *Forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement blir serielt mediert av jobbressurser (autonomi, feedback, læringsmuligheter og arbeidsvariasjon) og meningsfullhet.*

Den modererende effekten av engasjerende ledelse

Flere tidligere studier har påpekt den modererende effekten ledelse kan ha på forholdet mellom ulike prediktorer og positive utfallsvariabler (Tuckey et al., 2012; Frieder et al., 2017; Den Hartog & Belschak, 2012; Oh & Roh, 2019). I henhold til Smircich & Morgan (1982) vil ledere forme og definere ansattes arbeidsmiljø. Ledere er viktige figurer i de ansattes sosiale krets, som har stor innflytelse over hvordan ansatte selv bedømmer eget arbeidsmiljø (Salancik & Pfeffer, 1978). Ledere kan styre ansattes persepsjon av arbeidsmiljøet i kraft av sin unike stilling i organisasjonen (Nikolova et al., 2019). Lederatferder, for eksempel støtte og coaching, har vist å ha potensial til å påvirke ansattes oppfatning av jobbressurser (Breevaart et al., 2014; Lee & Ashforth, 1996). Positive lederstiler, for eksempel engasjerende ledelse, som motiverer, støtter og fremmer trygghet vil antakelig vekke positive emosjoner blant ansatte. Positive emosjoner kan utvide ansattes tanke og handlingsrepertoar (Fredrickson, 2001), som videre kan bidra til en endret persepsjon av tilgjengelige ressurser (Nikolova et al., 2019). Å endre de ansattes arbeidsbetingelser kan være krevende, og tidvis umulig (Tummers & Bakker, 2021). Det er derfor nyttig å studere ledelses modererende potensial, ettersom ledere muligens kan endre og styrke ansattes persepsjon av jobbressurser.

Etter vår kunnskap har ikke tidligere forskning sett på engasjerende ledelses

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

modererende potensial på forhold knyttet til meningsfullhet eller jobbressurser. Forskere har derimot undersøkt andre lederstiler som moderatorer. Tuckey og kolleger (2012) hypotiserer at myndiggjørende ledelse ikke bare ville ha en direkte sammenheng med jobbengasjement, men også moderere forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement. Lederen er ikke bare en ressurs, men kan også myndiggjøre sine ansatte til bedre anvende ressurser som allerede er tilgjengelige. Dersom lederen ikke opptrer myndiggjørende, vil en del av ressursenes motiverende potensial gå tapt. Ressursene er fortsatt tilgjengelige, men de ansatte vil ikke være myndiggjort til å effektivt dra nytte av dem (Tuckey et al., 2012).

De siste konseptualiseringene av engasjerende ledelse har utvidet lederstilen ved å legge til myndiggjøring som en ytterligere dimensjon (Rahmadani et al., 2019; Schaufeli, 2021; Rahmadani & Schaufeli, 2020). Tuckey et al. (2012) hevdet at myndiggjørende ledelse ville moderere forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement ved å tilfredsstille ansattes basale psykologiske behov. Engasjerende ledelse er en lederstil med forankring i SDT, og postulerer at engasjerende ledere fremmer jobbengasjement ved å tilfredsstille psykologiske behov (Schaufeli, 2015). Med dette som utgangspunkt argumenterer den foreliggende oppgaven for at engasjerende ledelse også har potensialet til å styrke ansattes opplevelse av ressurser.

For å videre bygge opp støtte for hypotesen om engasjerende ledelses modererende effekt, vil oppgaven videre undersøke hvordan broaden and build teorien (Fredrickson, 2001) kan bidra til å forklare dette.

Broaden and Build

Broaden and build (Fredrickson, 2001) er en emosjonsteori som fokuserer på hvordan positive emosjoner påvirker oss. Emosjoner kan defineres som trangen til å handle på spesifikke måter. Alternativt kan dette kalles for handlingstendenser (Frijda, 1987). Dette innebærer ikke bare tanker for hvordan vi ønsker å handle, men også kroppslige reaksjoner

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

hvor autonome prosesser gjør oss klare til å handle i samsvar med emosjonene. Majoriteten av tidligere forskning og teorier har handlet om negative emosjoner da farlige situasjoner, som ofte medbringer negative emosjoner, kan føre til alvorlige konsekvenser ifølge Fredrickson (1998; 2001; 2004). Teoriene for negative emosjoner har vist hvordan disse emosjonene skaper tydelige handlingsmønstre i situasjoner hvor individer opplever disse emosjonene. Fredrickson (1998) argumenterer for at denne effekten blir mindre spesifikk når det gjelder positive emosjoner.

Broaden and build teorien forkaster antakelsen om at handlingstendenser trenger å være spesifikke og av fysisk natur. Når individer opplever positive emosjoner, er det sjeldent farer eller utfordringer til stede som krever at vi handler raskt og effektivt. Ifølge broaden and build tillater de positive emosjonene individet å utvide sitt mentale handlingsrepertoar. På denne måten kan positive emosjoner fremme nye og kreative tanker om hvordan man skal handle. Gjennom nye og kreative handlingsmønstre kan individer bygge opp vedvarende personlige ressurser. Broaden and build teorien gir dermed en adaptiv nytteverdi til positive emosjoner (Fredrickson, 2004).

Det er funnet empirisk støtte som viser de gunstige effektene positive emosjoner kan ha på arbeidsplassen. For eksempel viste en studie at organisasjoner med en høyere grad av positive emosjoner i forhold til negative emosjoner var assosiert med høyere nivåer av gruppeprestasjoner. Studien fant også at grupper som hadde høyere nivå av prestasjoner blant annet tok i bruk et bredere handlingsrepertoar (Losada & Heaphy, 2004).

Broaden and build teorien er presentert fordi det er nærliggende å tro at en positiv lederstil som engasjerende ledelse, vil vekke positive emosjoner hos sine ansatte. Disse positive emosjonene vil videre kunne utvide det mentale handlingsrepertoaret, som vi foreslår kan styrke effekten av jobbressurser og videre medføre mer meningsfullhet. En rekke studier har allerede vist støtte for at leders atferd og lederstil kan påvirke den affektive velværen til

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

sine ansatte (Skakon et al., 2010). Denne oppgaven tar derfor utgangspunkt i at engasjerende ledelse også vil vekke positive emosjoner hos de ansatte. Som broaden and build teorien forklarer kan et utvidet mentalt handlingsrepertoar gjøre at en ser bort fra allerede etablerte handlingstendenser, og heller utforsker nye og kreative veier for tenking og handling (Fredrickson, 1998). Ansatte vil bedre kunne finne frem til disse måtene å ta i bruk tilgjengelige jobbressurser med hjelp fra en engasjerende leder. Dermed vil de potensielt få et større utbytte enn det de ville med etablerte måter å ta i bruk ressursene på, og derfor oppleve dette som mer meningsfylt.

I lys av lederes modererende rolle i tidligere studier og teorier som broaden and build, kan det argumenteres for at engasjerende ledere kan styrke forholdet mellom jobbressurser og meningsfullhet. Dette fører oss til oppgavens siste hypotese:

H5: *Engasjerende ledelse styrker forholdet mellom jobbressurser (autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon) og meningsfullhet.*

Metode

Utvalg og datainnsamling

I denne oppgaven anvendes andrehånds data samlet inn fra diverse yrkesgrupper i den norske arbeidsstokken. Datainnsamlingen var ferdigstilt i september 2022. Hensikten med datainnsamlingen var å kartlegge norske arbeidstakeres opplevelse av arbeidet sitt. Data ble samlet inn ved hjelp av spørreskjema sendt per e-post. Vår veileder tok i bruk Ipsos web panel hvor han ba om å få samlet inn 1000 observasjoner. Dessverre er ikke responsrate kjent da Ipsos ikke har tydelig oversikt over hvem som ble invitert til spørreundersøkelsen, og hvem som responderte. Vi vet imidlertid at 9151 deltakere fikk tilsendt link til å delta i flere spørreundersøkelser i tidsrommet hvor den aktuelle spørreundersøkelsen ble gjennomført. 1002 deltakere svarte på spørreskjemaet. Utvalget består av 532 menn (53.1%) og 470

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

kvinner (46.9%). Alle Norges fylker er representert i utvalget. Aldersspennet strekker seg fra kategoriene «21-29 år» til «60-67 år», hvor gjennomsnittsalderen var 45,5 år (SD = 11). Majoriteten av respondentene har hatt nåværende arbeidsgiver i 1-4 år (24.7%). 95.9% av utvalget jobber i 100% stilling og alle deltakerne jobber over 80%. Størsteparten har dagarbeid. 31% av deltakerne er ledere med personalansvar. Sannsynligvis som følge av Covid-19 pandemien, var bruken av hjemmekontor utpreget i dette utvalget. 57.9% av utvalget jobbet aldri hjemmefra, mens 10.9% av utvalget hadde hjemmekontor til enhver tid. Videre kunne 39.1% av deltakerne selv velge hvilke dager de ville jobbe hjemmefra.

Måleinstrument

For å teste hypotesene lagt frem i denne oppgaven, har målene for engasjerende ledelse, jobbengasjement, de aktuelle jobbressursene og meningsfullhet blitt inkludert.

Engasjerende ledelse

Engasjerende ledelse ble målt med 6 ledd fra en skala utviklet av Schaufeli (2015). Skalaen består av subskalaene inspirerende, styrkende og forenende. De tre subskalaene er alle bestående av to ledd. I alle subskalaene ble svarene gitt langs en fire-punkts likert med responskategoriene (1) «helt enig», (2) «enig», (3) «uenig» og (4) «helt uenig». Eksempler på ledd fra instrumentet; «min leder gir de ansatte følelsen av at de jobber med noe viktig» (inspirerende), «min leder skaper en teamfølelse hos oss» (forenende), og «min leder gir de ansatte tilstrekkelig frihet og ansvar (styrkende). En reliabilitetsanalyse viste at skalaen hadde høy indre konsistens med en Cronbachs Alfa verdi på .922.

Jobbengasjement

Jobbengasjement ble målt ved hjelp av fem ledd fra Utrecht Work Engagement Scale (UWES), utviklet av Schaufeli og kolleger (2002). UWES er det mest anvendte instrumentet for å måle arbeidsrelatert engasjement. Skalaen har blitt brukt på tvers av kulturelle kontekster

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

og blitt oversatt til flere språk (Serrano et al., 2019). Den følgende versjonen av UWES inkluderer to ledd som representerer vigør (eks: «på jobben er jeg full av energi»), to ledd som representerer dedikasjon (eks: «arbeidet mitt inspirerer meg») og ett ledd som representerer fordypning (eks: «jeg er helt oppslukt av arbeidet mitt»). En fempunkts likert skala er blitt brukt med responskategoriene (1) «alltid», (2) «ofte», (3) «av og til», (4) «en sjelden gang» og (5) «aldri». Det ble utført en reliabilitetsanalyse som viste en Cronbachs Alfa på .905, noe som indikerer god indre konsistens (Pallant, 2016).

Jobbressurser

Skalaene brukt for å måle jobbressurser er hentet fra Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards (SIMPH) (Notelaers et al., 2007). Skalaene for arbeidsvariasjon, feedback og læringsmuligheter består av tre ledd. Skalaen for autonomi består av fire ledd. Spørsmålene ble besvart langs en fire-punkts likert skala med responskategoriene (1) «alltid», (2) «ofte», (3) «noen ganger» og (4) «aldri». Eksempler på spørsmål brukt for hver av ressursene; «har du innflytelse over arbeidstempoet?» (autonomi), «gir jobben deg muligheter for personlig vekst og utvikling?» (læringsmuligheter), «krever arbeidet ditt tilstrekkelig mye av dine ferdigheter og egenskaper?» (arbeidsvariasjon) og «får du tilstrekkelig informasjon om resultatet av arbeidet ditt?» (feedback). Det ble utført separate reliabilitetsanalyser for alle de fire skalaene. Skalaene for læringsmuligheter, autonomi og feedback var alle adekvate med Cronbachs Alfa verdier over .70 (Taber, 2018). Arbeidsvariasjon hadde derimot en Cronbachs Alfa verdi på .696. I henhold til Taber (2018) er grensen for akseptabel alfaverdi vilkårlig, og flere studier har regnet alfaverdier lavere enn .7 for akseptable (Van Griethuijsen et al., 2015; Pell & Jarvis, 2001). Etersom alfanivået for arbeidsvariasjon er så nær grensen for hva som anses adekvat, velger vi å ikke foreta noen endringer på skalaen.

Meningsfullhet

Skalaen brukt for å måle meningsfullhet er utformet av vår veileder, og har forankring i Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Kristensen et al., 2006). Skalaen består av fire ledd, knyttet mening, hensikt og viktighet av arbeid, eksempelvis; «hvor ofte gir arbeidet deg en følelse av hensikt?» eller «hvor ofte føler du at arbeidet ditt betyr noe for andre?». Skalaen har fem responskategorier; (1) «alltid», (2) «ofte», (3) «av og til», (4) «sjeldent» og (5) «aldri». Skalaen viser høy indre konsistens med en Cronbachs Alfa på .918. Videre inspeksjon viser at alle leddene bidrar til å heve Cronbachs Alfa verdien.

Kontrollvariabler

I tråd med tidligere forskning på jobbressurser og engasjement, ble de demografiske variablene alder og kjønn inkludert som kontrollvariabler (Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2007; Nikolova et al., 2019). Det ble også kontrollert for ansiennitet. Dette på grunn av at tidligere forskning har vist at ansatte med lengre tid i organisasjonen tenderer å være mer engasjerte (Hinzmann et al., 2019). Alder er en kontinuerlig variabel som respondentene tastet inn manuelt. Kjønn er en kategorisk variabel målt langs to responskategorier, (1) «mann» og (2) «kvinne». Ansiennitet ble formulert som «hvor lenge har du jobbet hos nåværende arbeidsgiver», og ble målt langs syv responskategorier, (1) «mindre enn 1 år», (2) «1-4 år», (3) «5-9 år», (4) «10-14 år», (5) «15-19 år», (6) «20 - 24 år» og (7) «mer enn 25 år».

Preliminære analyser

Faktoranalyse

Preliminære analyser ble utført for å teste reliabiliteten til måleinstrumentene. Frekvensanalyser ble utført for å identifisere gjennomsnitt og standardavvik. De 28 elementene i skalaene av interesse ble gjenstand for prinsipiell aksefaktoriserering (FA) ved

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

bruk av SPSS. Før utforming av FA ble egnetheten av dataene for faktoranalyse vurdert.

Inspeksjon av korrelasjonsmatrisen avdekket tilstedeværelse av mange koeffisienter på 0,3 og over. Kaiser-Meyer-Olkin-verdien var 0,94, og var dermed større enn den anbefalte verdien på 0,6 (Kaiser 1970; 1974) og Bartletts Test of Sphericity (Bartlett 1954) nådde statistisk signifikans, noe som støttet faktorbarheten til korrelasjonsmatrisen.

Faktoranalysen avdekket tilstedeværelsen av seks faktorer med eigenverdier over 1, noe som forklarte henholdsvis 38.8%, 48.3%, 56.6%, 62%, 66.3% og 70% av variansen. Ifølge Kaisers kriterium er det kun faktorene med eigenverdi over 1 som er av interesse. Imidlertid vil dette ofte føre til at for mange faktorer blir utelatt (Pallant, 2016). En inspeksjon av screeplot avdekket videre et tydelig brudd etter den første faktoren, og et mindre skred frem til mellom faktor syv og åtte. Ifølge Pallant (2016) bør en inkludere variablene som utgjør overgangen mellom kurven og utflatingen og heller ta med en variabel for mye enn for lite (Cattell, 1965). Resultatet av en parallell analyse viste at fem faktorer hadde eigenverdier som oversteg de tilsvarende kriterieverdiene for en tilfeldig generert datamatriks av samme størrelse (28 variabler x 1002 respondenter). Men med å bruke Catells (1966) scree-test kan det argumenteres for å beholde syv faktorer for videre undersøkelse.

Syv-faktorløsningen forklarte totalt 72,98 % av variasjonen, med faktor 1 som bidro med 38.84 %, faktor 2 bidro med 9.47 %, faktor 3 med 8.26%, faktor 4 med 5.37%, faktor 5 med 4.32%, faktor 6 med 3.74 og til slutt faktor 7 med 2.96%. Oblimin rotasjon ble brukt for å hjelpe til med å tolke faktorene. Alle faktorene viste en rekke sterke belastninger og alle variabler ladet vesentlig på bare én faktor, med unntak av en variabel som ladet på to faktorer. En generell regel er at bare ladninger på .32 og over blir tolket. En høyere lading tyder på at variabelen er et klart mål på faktoren. Det har blitt foreslått at ladninger over .71 er utmerket, .63 er veldig bra og .55 er bra (Tabachnick & Fidell, 2013). Faktor 1 hadde veldig gode til utmerkede ladninger (.65 og .80). Faktor 2 hadde utmerkede ladninger (.71 til .85). Faktor 3

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

viste ladninger mellom .55 og .82, alle ladningene var derfor gode eller bedre. Faktor 4 viste ladningene .34, .64 og .66. En av ladningene var dermed på grensen til svak, men fremdeles over grensen til å inkluderes på tolkning. Faktor 5 hadde ladninger fra .69 til .89. Faktor 6 viste en svak ladning mens de resterende to var utmerkede (.48, .71 og .81). Den syvende og siste faktoren hadde ladninger mellom .52 og .65. En variabel kryssladet på faktor 7 og 4, og hadde en ladning på .52 for faktor 7. På bakgrunn av FA ble det bestemt at syv faktorer skulle bli beholdt. Fordi faktoranalysen viste at faktorladningene ikke var like for alle leddene, bestemte vi oss for å bruke faktorskårer videre i oppgaven. Faktorskårer tar høyde for at ikke alle ledd har samme ladning på faktoren. Imidlertid ble sumskårer dannet for korrelasjonsanalysen.

Tabell 1

Korrelasjonsmatrise

	N	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Kjønn	1002	1.47	.50										
2. Ansiennitet	1002	3.65	1.72	-.05									
3. Alder	1002	45.46	11.02	-.11**	.52**								
4. Engasjerende ledelse	1002	2.02	.69	.05	.00	-.03	(.922)						
5. Jobbengasjement	1002	2.50	.88	.02	-.09**	-.08*	.47**	(.905)					
6. Meningsfullhet	1002	1.98	.85	-.05	-.12**	-.16**	.46**	.68**	(.918)				
7. Autonomi	1002	2.31	.71	.20**	.01	-.03	.28**	.32**	.22**	(.809)			
8. Feedback	1002	2.30	.73	.11**	-.03	-.05	.53**	.52**	.44**	.39**	(.792)		
9. Læringsmuligheter	1002	2.25	.71	-.01	.06*	.07*	.43**	.59**	.56**	.34**	.48**	(.841)	
10. Arbeidsvariasjon	1002	2.04	.63	-.04	-.08**	-.09**	.32**	.47**	.48**	.29**	.37**	.63**	(.696)

*= $p < .05$ (tohalet), **= $p < .01$ (tohalet), parentes = Cronbachs alfa

Resultatene fra korrelasjons- og reliabilitetsanalysen er vist i tabell 1.

Korrelasjonsmatrisen viser at mange av oppgavens variabler korrelerer. Korrelasjoner under .10 er å regne som svake, .30 kan regnes som moderat, mens .50 og over kan regnes som sterk korrelasjon (Cohen, 1987). Ressursvariablene og engasjerende ledelse ble besvart langs en 4 punkts likert skala, og meningsfullhet og jobbengasjement ble besvart langs en 5 punkts likert skala. Gjennomsnittene for jobbengasjement er på 2.5, noe som tilsier at

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

gjennomsnittsdeltakeren opplever å være engasjert et sted mellom «av og til», og «ofte».

Gjennomsnittskåren for engasjerende ledelse er 2.02, noe som tilsier at deltakerne i gjennomsnitt er «enig» i å ha en engasjerende leder. Ingen manglende verdier ble identifisert. Videre viser korrelasjonsmatrisen at multikollinearitet kan utgjøre en trussel for analysen ettersom korrelasjonen mellom arbeidsvariasjon og læringsmuligheter er på $r = .63$. En korrelasjon mellom $.6$ og $.8$ tilsier moderat multikollinearitet (Grewal et al., 2004). Dette kan medføre høyere sannsynlighet for å begå type-2 feil, eller med andre ord, å feilaktig unnlate å forkaste en usann nullhypotese. Imidlertid hevder Pallant (2016, s. 152 & 159) at multikollinearitet eksisterer når de uavhengige variablene er ($=.9$ eller høyere), men at du helst ikke vil ha de over en verdi på $.7$. Vi velger derfor å ikke foreta noen endringer.

Blant kontrollvariablene viser korrelasjonsmatrisen at det ikke ble funnet signifikant korrelasjon mellom jobbengasjement og kjønn. Kjønn vil derfor ikke bli inkludert i videre analyser. Alder ($r = .081$) og ansiennitet ($r = .087$) var derimot begge signifikant korrelert med jobbengasjement. Korrelasjonene var derimot så svake ($> b = .1$) at de heller ikke vil bli inkludert i fremtidige analyser (Cohen, 1987).

Analyseplan

Hypotese 1 undersøker det direkte forholdet mellom jobbbressurser og jobbengasjement. Videre ser hypotese 2 og 3 på den medierende effekten jobbbressurser og meningsfullhet har på jobbengasjement. Hypotese 4 knytter deretter modellen sammen og undersøker den serielle medierende effekten av jobbbressurser og meningsfullhet på forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. De statistiske analysene ble gjennomført med bruk av IBM SPSS 27.

Hypotese 1, den direkte sammenhengen mellom jobbbressurser og jobbengasjement, ble undersøkt ved hjelp av en multippel regresjonsanalyse. Multippel regresjon er teknikker

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

som kan undersøke forholdet mellom en kontinuerlig avhengig variabel og en rekke uavhengige variabler (Pallant, 2016). I en standard multipel regresjonsanalyse blir alle de uavhengige variablene lagt inn i modellen samtidig, hvor en kan undersøke deres prediktive styrker.

For å undersøke hypotese 2, hvorvidt meningsfullhet medierer forholdet mellom jobbressurser (autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon) og jobbengasjement ble Hayes macro «MEDIATE» anvendt (Hayes & Preacher, 2014). Denne tilleggsfunksjonen i SPSS tillater mediatoranalyse med flere uavhengige variabler. Bootstrapped konfidensintervall ble brukt for å avgjøre signifikans.

Videre, for å undersøke hypotese 3, om jobbressurser (autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon) medierer forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement ble en parallell medieringsanalyse (modell 4) i SPSS PROCESS brukt (Hayes, 2013).

Hypotese 4 undersøkte den serielle medierende effekten jobbressurser og meningsfullhet har på forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Siden PROCESS (Hayes, 2013) og MEDIATE (Hayes & Preacher, 2014) ikke har utviklet en modell som er passende for å undersøke alle deler av vår modell vil denne oppgaven undersøke hvorvidt det er et medierende forhold i H4 med bruk av Baron & Kenny metoden (1986). Denne metoden er en analysestrategi hvor hypoteser for mediering undersøkes ved bruk av regresjonsanalyser. Regresjonsanalysene brukes for å undersøke stiene i en modell, og om visse statistiske kriterier blir møtt. Stiene som undersøkes er først det direkte forholdet mellom den uavhengige og avhengige variabelen (Baron & Kenny, 1986). Videre undersøkes stien mellom den uavhengige variabelen til mediatoren. Hvis dette forholdet er signifikant undersøkes videre stien mellom mediatoren og den avhengige variabelen, hvor en også kontrollerer for den uavhengige variabelen. Ved bruk av denne strategien undersøker man den

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

direkte, indirekte og totale effekten. Hvis den indirekte effekten er signifikant, kan den direkte effekten undersøkes opp mot den totale effekten for å vurdere graden av mediering.

Hypotese 4 ble dermed testet med hjelp av en hierarkisk multippel regresjonsanalyse. Dette innebærer at de uavhengige variablene blir lagt til i modellen stegvis. En 3-steps hierarkisk regresjonsanalyse ble dermed utført hvor jobbengasjement var den avhengige variabelen. Engasjerende ledelse ble først lagt inn i steg 1. I neste steg ble jobbbressursene (autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon) lagt inn. Til slutt ble meningsfullhet lagt til i steg 3. Engasjerende ledelse ble lagt inn først av de aktuelle variablene, ettersom vi hypotiserer at engasjerende ledelse predikerer ressurer. Meningsfullhet ble lagt inn sist ettersom vi antar at meningsfullhet oppstår ved tilstedeværelsen av jobbbressurer.

Etter å ha utført en hierarkisk regresjonsanalyse undersøkte vi den serielle medieringen ved hjelp av bootstrapping. Ettersom det til dags dato ikke eksisterer en modell i PROCESS som kan undersøke alle variablene i hypotesen vår samtidig, så kodet vi en egen modell i PROCESS syntax etter eksempel fra Hayes (2017) (Se Appendix for kode).

Hypotese 5 undersøkte den modererende effekten engasjerende ledelse har på forholdet mellom jobbbressurer og meningsfullhet. Modell 4 i PROCESS (Hayes, 2013) ble brukt for å undersøke interaksjonseffektene mellom ressursvariablene og engasjerende ledelse. Videre ble modell 1, enkel moderatoranalyse i PROCESS benyttet for å generere simple slopes for å visualisere interaksjonseffektene. For å skape et fullstendig bilde av moderatoreffekten blir alle ressursene lagt til i modellen samtidig. Den aktuelle ressursvariabelen blir lagt inn som uavhengig variabel, mens resten av ressursvariablene ble lagt inn som kovariater.

Resultat

I hypotese 1 ble en multippel regresjonsanalyse brukt for å undersøke den direkte effekten ressursene autonomi, feedback, læringsmuligheter og arbeidsvariasjon har på jobbengasjement. For å undersøke hvorvidt dataene oppfylte antakelsene for regresjonsanalyse ble utvalgets størrelse, utliggere, heteroskedastisitet, multikollinearitet og normalitet undersøkt. En tommelfingerregel når det gjelder utvalgets størrelse er at det skal være minst 10 observasjoner per prediktorvariabel (Bryk & Raudenbush, 1992). Utvalget i denne oppgaven overgår kravet til utvalgsstørrelse ($N=1002$). Det ble videre gjort rede for utliggere ved hjelp av Mahalanobis distance, som med liten margin overgikk den kritiske verdien 18.47 for 4 uavhengige variabler.

Antakelsen om multikollinearitet brytes heller ikke ettersom ingen av de uavhengige variablene har en bivariat korrelasjon over .7 (Tabachnick & Fidell, 2013). Dette bekreftes også av tolerance verdiene, som alle er over .45, hvor minimumskravet for unngåelse av multikollinearitet er .10. Videre er VIF verdiene (variance inflation factor) alle under .10 som impliserer fravær av multikollinearitet (Pallant, 2016).

Grafiske fremstillinger av den avhengige variabelen jobbengasjement viser ved hjelp av histogram og P-P plot at variabelen ser relativt normalfordelt ut. Normalitetstestene Kolmogorov-Smirnov og Shapiro-Wilk gav derimot signifikant utslag ($p < .001$), som tilsier at variabelen ikke er normalfordelt. Verdiene for skjevhet og kurtose er derimot rimelige (skjevhet = .574, kurtose = .125) ettersom Hair (2010) hevder at en skjevhet mellom -2 og 2 og kurtose mellom -7 og 7 indikerer normalitet.

Resultatet fra analysen viste at autonomi ($b=.083^{**}$), læringsmuligheter ($b=.232^{***}$), feedback ($b=.359^{***}$), og arbeidsvariasjon ($b=.224^{***}$) er signifikante prediktorer for jobbengasjement. I modellsammendraget viste R^2 at ressursvariablene forklarte 42% av variansen i jobbengasjement. Resultatene fra den multiple regresjonsanalysen gir derfor støtte

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

til hypotese 1.

Hypotese 2 undersøkte hvorvidt meningsfullhet medierer forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement. Først fant vi at alle jobbressursene signifikant predikerer meningsfullhet, som er mediatoren. Resultatene fra første regresjonsanalyse viser at feedback signifikant predikerer mediatoren meningsfullhet = .271, $p < .001$. Lignende resultater ble funnet for de andre prediktorvariablene (autonomi, læringsmuligheter og arbeidsvariasjon) på mediatoren. Læringsmuligheter .100, $p < .05$, arbeidsvariasjon .471, $p < .001$. Autonomi hadde et negativt forhold med meningsfullhet = -.072, $p < .05$.

Undersøkelse av de indirekte effektene viser at meningsfullhet signifikant medierer forholdet mellom alle jobbressursene og jobbengasjement. Resultatene presenteres i tabell 2.

Tabell 2

Medierende effekt av meningsfullhet på forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement,

	Effekt*	SE	CI 95%	
			LL	UL
Autonomi	-.039	.019	-.075	-.003
Læringsmuligheter	.055	.021	.014	.095
Feedback	.148	.020	.111	.188
Arbeidsvariasjon	.257	.027	.206	.311

Effekt = ustandardisert beta

Den største indirekte effekten var forholdet mellom arbeidsvariasjon og jobbengasjement, mediert av meningsfullhet, etterfulgt av feedback, læringsmuligheter, og autonomi. Alle effektene er signifikante ettersom konfidensintervallet aldri inneholder 0 (Hayes, 2013). Det er derimot overraskende at den indirekte effekten av autonomi er negativ. Dette kan skyldes en undertrykkelses-effekt. OMNIBUS-testen av direkte effekt viser at den direkte effekten av jobbressurser på jobbengasjement var signifikant ($F=64.76$, $p < .001$). Dette betyr at en økning av jobbressurser vil medføre en økning i jobbengasjement. Resultatene

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

indikerer derfor delvis mediering. Siden meningsfullhet signifikant medierer forholdet mellom alle jobbressursene og jobbengasjement, er hypotese 2 støttet.

Hypotese 3 undersøker den medierende effekten jobbressurser har på forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Resultatene av den parallelle medieringsanalysen viser at modellens totale effekt er signifikant, $b = .471$, $SE = .02$, $p < .001$, noe som antyder at engasjerende ledelse predikerer jobbengasjement. De ustandardiserte indirekte effektene viser at alle jobbressursene signifikant medierer forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement ettersom konfidensintervallet aldri inneholder 0. Se tabell 3 for effektstørrelse, standardfeil og konfidensintervall. Likevel antyder resultatene at selv etter å ha gjort rede for mediatorene så har engasjerende ledelse fortsatt en direkte effekt på jobbengasjement ($b = .180$, $SE = .029$, $p < .001$). Disse funnene indikerer at alle jobbressursene delvis medierer forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Resultatene gir støtte for hypotese 3.

Tabell 3

Medierende effekt av jobbressurser på forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement, $N = 1002$

Forhold	Effekt*	SE	CI95%	
			LL	UL
EL→AU→ENG	.022	.009	.005	.040
EL→ LM→ENG	.067	.012	.044	.091
EL→ FB→ENG	.145	.021	.104	.187
EL→ AV→ENG	.058	.013	.034	.085

Effekt = ustandardisert beta. EL = engasjerende ledelse, AU = autonomi, LM = læringsmuligheter, FB = feedback, AV = arbeidsvariasjon.

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Hypotese 4 undersøker den serielle medierende effekten jobbressurser og meningsfullhet har på forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Det ble først gjort relevante forhåndsantakelser for regresjonsanalysen. Et utvalg på 1002 ble sett på som tilstrekkelig, gitt at seks uavhengige variabler ble inkludert i analysen (Tabachnick & Fidell, 2013). Antakelsen om singularitet ble også møtt, da de uavhengige variablene (engasjerende ledelse, autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon og meningsfullhet) ikke var en kombinasjon av andre uavhengige variabler. En undersøkelse av korrelasjonene (se tabell 1) bekrefter også dette. Det ble videre vist at den kolineære statistikken (dvs. Tolerance og VIF) var innenfor godkjente grenser. Multikollinearitet antas derfor å være fraværende (Coakes, 2005; Hair et al., 1998). En undersøkelse av Mahalanobis distansescore viste at 39 verdier oversteg den kritiske verdien på 22.46 med 6 uavhengige variabler. Residual og spredningsdiagram indikerte at antakelsen om normalitet, lineærhet og «homoscedasticity» var tilfredsstillt (Hair et al., 1998; Pallant, 2016). Regresjonsstatistikken er rapportert i tabell 4.

Tabell 4

Ustandardiserte betaverdier i Hierarkisk regresjonsanalyse

	Steg 1	Steg 2	Steg 3
Engasjerende ledelse	.471***	.180***	.031
<hr/>			
Ressursvariabler			
<hr/>			
Autonomi		.073**	.120***
Feedback		.264***	.198***
Arbeidsvariasjon		.205***	-.034
Læringsmuligheter		.224***	.177***

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Meningsfullhet			.536***
R ²	.225	.442	.601

Note N = 1002; *p<.05, **p<.01, ***p<.001. Effekt = ustandardisert beta

Den hierarkiske regresjonsanalysen viste at engasjerende ledelse ga et signifikant bidrag i steg 1 $F(1,1000) = 289.92, p<.001$. Engasjerende ledelse hadde en forklart varians på 22.5%. Når vi legger til ressursvariablene i steg 2 fant vi også signifikante resultater $F(4,996) = 96.90, p<.001$ med ytterligere 21.7% varians forklart. Til slutt, ved å legge til meningsfullhet i regresjonsmodellen, ble ytterligere 17% av variansen forklart. Denne endringen i R² var også signifikant, $F(1,995) = 434.19, p<.001$. Ved å se på utviklingen til engasjerende ledelse kan det, med utgangspunkt i Baron & Kenny metoden, tyde på at en medierende effekt er til stede. Først når ressursvariablene blir inkludert, synker den ustandardiserte betaverdien til engasjerende ledelse. Når meningsfullhet blir lagt til i regresjonsanalysen, er ikke lenger engasjerende ledelse signifikant. Dette tyder på at engasjerende ledelse blir fullt mediert av jobbressurser og meningsfullhet. Når alle de uavhengige variablene var inkludert i steg 3 av regresjonsanalysen, var ikke lenger arbeidsvariasjon en signifikant prediktor for jobbengasjement. Analysen viste også at betakoeffisienten til de resterende variablene minket etter inkludering av meningsfullhet, med unntak av autonomi. Til sammen forklarte variablene en varians på 61.1%. Oppsummert tyder resultatene på at engasjerende ledelse blir fullt mediert av ressursvariablene og meningsfullhet. Imidlertid bidrar ikke alle ressursvariablene med den medierende effekten, og ikke alle variablene er like viktige. For å videre teste dette brukte vi en tilpasning av Process syntax.

Resultatene viser at alle jobbressursene og meningsfullhet signifikant serielt medierer forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement, ettersom konfidensintervallene

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

aldri inneholder 0. Den totale effekten av forholdet mellom jobbengasjement og engasjerende ledelse var også signifikant ($b = .471$, $t = 17.027$, $p < .001$). Videre var den direkte effekten av engasjerende ledelse på jobbengasjement, kontrollert for mediatorene, ikke signifikant ($b = .031$, $t = 1.221$, $p > .05$). De indirekte effektene presenteres i tabell 5. Resultatene indikerer dermed at jobbressurser og meningsfullhet fullt medierer forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Hypotese 4 er dermed støttet. Tabellen viser at summen av de undersøkte indirekte stiene, og den direkte effekten til sammen hadde en effektstørrelse på $b = .142$. Den totale effekten var $b = .471$. Det gjenstår dermed en indirekte effekt på $b = .329$ som ikke kan forklares av forholdene presentert i hypotesen. Resten av den indirekte effekten kan trolig forklares av alternative stier, men disse ligger utenfor rammen av vår oppgave.

Tabell 5

Total, direkte og indirekte effekter av seriell medieringsanalyse.

	Effekt	SE	T-statistikk	CI95%	
				LLCI	ULCI
Total effekt	.471***	.027	17.027	.416	.525
Direkte effekt	.039 (is)	.025	1.221	-.018	.081
EL ->AU ->MEN->ENG	-.014	.006	-2.385	-.025	-.003
EL ->LM ->MEN->ENG	.014	.006	2.206	.002	.026

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

EL->FB->MEN->ENG	.067	.011	3.370	.015	.058
EL->AV->MEN->ENG	.036	.011	6.261	.047	.090

Effekt = ustandardisert beta. ***= $p < .001$, is = ikke signifikant. T-statistikk kalkulert ved å dividere effektstørrelse med SE. EL = engasjerende ledelse, AU = autonomi, LM = læringsmuligheter, FB = feedback, AV = arbeidsvariasjon, MEN = meningsfullhet, ENG = jobbengasjement.

Hypotese 5 undersøkte hvorvidt engasjerende ledelse har en modererende effekt på forholdet mellom jobbbressurser og meningsfullhet. Resultater fra «test av X gjennom M interaksjoner» fra PROCESS modell 4 viser en signifikant interaksjonseffekt mellom autonomi og engasjerende ledelse, læringsmuligheter og engasjerende ledelse og arbeidsvariasjon og engasjerende ledelse. Feedback var ikke signifikant og vil derfor ikke bli inkludert i videre undersøkelser av interaksjonseffektene. Resultatene er presentert i tabell 6.

Tabell 6

Test av X gjennom M interaksjoner

	F	df1	df2	p
AU*EL	4.747	1.0000	995.0000	.0296
LM*EL	24.103	1.0000	995.0000	.0000
FB*EL	.084	1.0000	995.0000	.7715
AV*EL	26.143	1.0000	995.0000	.0000

AU = Autonomi, LM = Læringsmuligheter, FB = Feedback, AV= Arbeidsvariasjon, EL = Engasjerende ledelse

Deretter ble det utført moderatoranalyser i PROCESS ved bruk av modell 1. Den første modellen undersøker den modererende rollen av engasjerende ledelse på forholdet

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

mellom autonomi og meningsfullhet. Det ble kontrollert for læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon. Modellen viste at 0,59% av variansen ble forklart av interaksjonsleddet ($\Delta R^2 = .0059$). Resultatet viste en liten, men signifikant effekt av engasjerende ledelses modererende effekt på forholdet mellom autonomi og meningsfullhet ($b = .076$, $t = 3.177$, $p < .05$). Moderatoreffekten var kun signifikant ved lav grad (-1SD) og moderat grad (SD) av engasjerende ledelse ($p < .001$, $p < .05$). Resultatene presenteres i tabell 7.

Tabell 7

Effektstørrelse, standardfeil og t-verdi for moderatoreffekten av engasjerende ledelse på forholdet mellom autonomi og meningsfullhet.

Engasjerende ledelse	Effekt*	SE	T
Lav (-1SD)	-.169***	.0388	-4.360
Moderat (snitt)	-.095**	.0289	-3.303
Høy (+1SD)	-.022 (is)	.0352	-.617

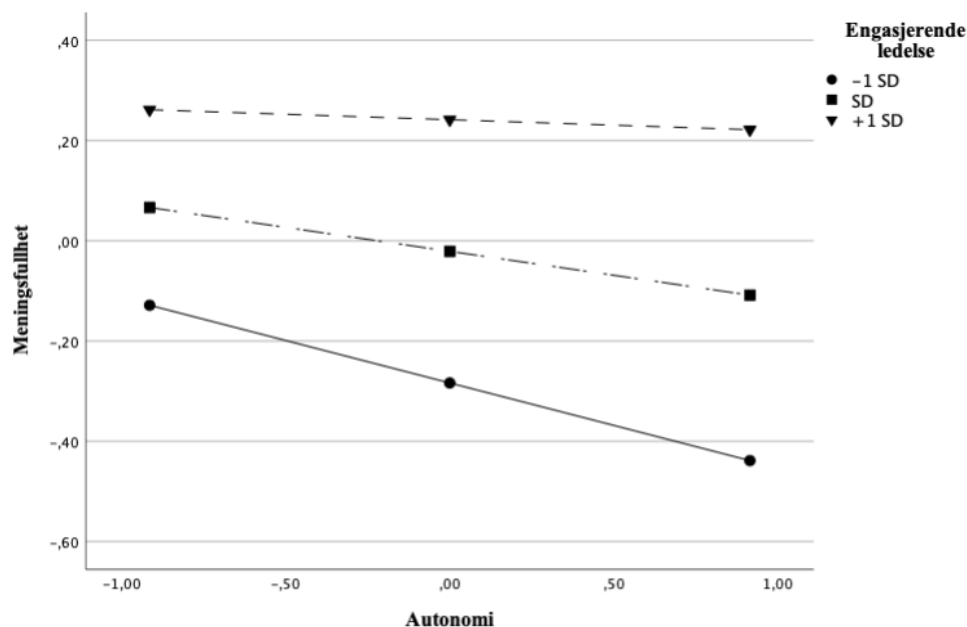
Effekt = ustandardisert beta, *** = $p < .001$, ** = $p < .01$

Deretter ble det generert en interaksjonsgraf for å visualisere moderatoreffekten (Figur 2). Overraskende viser resultatene at autonomi har et negativt forhold med meningsfullhet. Grafen viser at ansatte som opplever lav grad av engasjerende ledelse (-1 SD) og høy grad av autonomi opplever mindre meningsfullhet enn ansatte med høy grad av engasjerende ledelse (+1SD) og høy grad av autonomi. Grafen viser at engasjerende ledelse bufrer det negative forholdet mellom autonomi og meningsfullhet. Det negative forholdet mellom autonomi og meningsfullhet kan skyldes en undertrykkelseeffekt, ettersom det negative forholdet mellom autonomi og meningsfullhet ikke oppstår når autonomi ble testet i isolasjon.

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Figur 2

Interaksjonsgraf for den modererende effekten av engasjerende ledelse på forholdet mellom autonomi og meningsfullhet.



Neste analyse tar for seg engasjerende ledelses modererende rolle på forholdet mellom læringsmuligheter og meningsfullhet. Det ble kontrollert for autonomi, feedback og arbeidsvariasjon. Modellen viste at 1,9% av variansen skyldtes interaksjonsleddet ($\Delta R^2 = .019$). Resultatet av analysen viser en signifikant og positiv modererende effekt av engasjerende ledelse på forholdet mellom læringsmuligheter og meningsfullhet ($b = .137$, $t = 5.766$, $p < .001$). Resultatene presenteres i tabell 8.

Tabell 8

Effektstørrelse, standardfeil og t-verdi for moderator-effekten av engasjerende ledelse på forholdet mellom læringsmuligheter og meningsfullhet.

Engasjerende ledelse	Effekt*	SE	T
Lav (-1SD)	-.062(is)	.039	-1.434

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

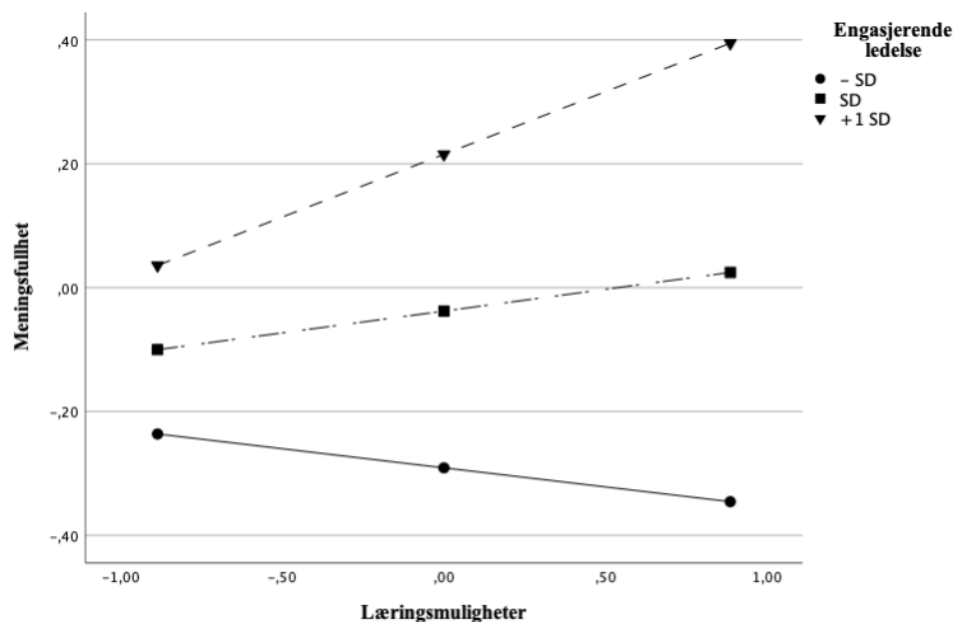
Moderat (snitt)	.070*	.029	2.041
Høy (+1SD)	.202***	.035	5.096

Effekt = ustandardisert beta, * = $p < .05$, *** = $p < .001$, is = ikke signifikant.

Deretter ble det generert en interaksjonsgraf (Figur 3). Som vist i figur 3 er grafen som representerer høy engasjerende ledelse (+1 SD) positiv, mens grafen som representerer lav engasjerende ledelse (-1SD) er negativ. Dette viser at forholdet mellom læringsmuligheter og meningsfullhet blir forsterket av høy grad av engasjerende ledelse, og svekket ved lav grad av engasjerende ledelse. Ved lav engasjerende ledelse (-1SD) ble forholdet mellom læringsmuligheter og meningsfullhet negativt, men ikke signifikant. Dette viser at ved lav grad av engasjerende ledelse vil ikke lenger læringsmuligheter fremme meningsfullhet. For å konkludere vil høy grad av engasjerende ledelse styrke forholdet mellom læringsmuligheter og meningsfullhet.

Figur 3

Interaksjonsgraf for den modererende effekten av engasjerende ledelse på forholdet mellom læringsmuligheter og meningsfullhet.



DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Videre ble samme prosedyre anvendt for å undersøke engasjerende ledelses modererende rolle på forholdet mellom arbeidsvariasjon og meningsfullhet. Det ble kontrollert for autonomi, læringsmuligheter og feedback. Denne modellen viste at 3% av variansen skyldtes interaksjonsleddet ($\Delta R^2 = .030$). Resultatet av analysen viser en signifikant og positiv modererende effekt av engasjerende ledelse på forholdet mellom arbeidsvariasjon og meningsfullhet ($b = .176$, $t = 7.379$, $p < .001$). Resultatene presenteres i tabell 9.

Tabell 9

Effektstørrelse, standardfeil og t-verdi for moderatoreffekten av engasjerende ledelse på forholdet mellom arbeidsvariasjon og meningsfullhet.

Engasjerende ledelse	Effekt*	SE	T
Lav (-1SD)	.228***	.045	5.040
Moderat (snitt)	.398***	.035	11.244
Høy (+1SD)	.567***	.039	14.612

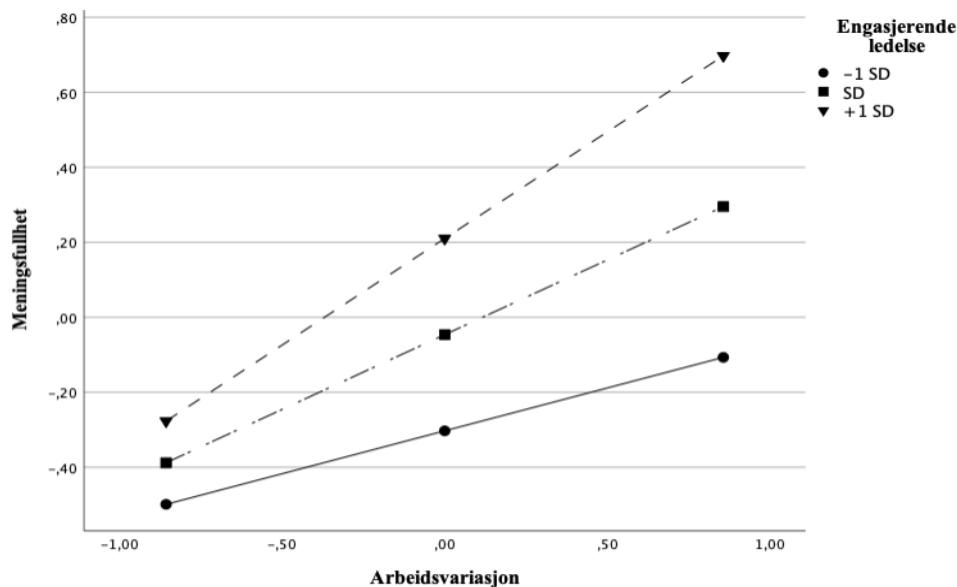
Effekt = ustandardisert beta. *** = $p < .001$

Også her ble det generert en interaksjonsgraf for å nærmere undersøke moderatorens påvirkning (Figur 4). Figur 4 viser at aksene er mye brattere ved høy grad av engasjerende ledelse (+1 SD). Dette viser at engasjerende ledelse styrker forholdet mellom arbeidsvariasjon og meningsfullhet. Ansatte med høy grad av engasjerende ledelse og høy grad av arbeidsvariasjon opplever mer meningsfullhet sammenlignet med ansatte med høy grad av arbeidsvariasjon og lav grad av engasjerende ledelse.

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Figur 4

Interaksjonsgraf for den modererende effekten av engasjerende ledelse på forholdet mellom arbeidsvariasjon og meningsfullhet.



For å konkludere, engasjerende ledelse styrker forholdet mellom læringsmuligheter og meningsfullhet, og arbeidsvariasjon og meningsfullhet. Engasjerende ledelse modererte også forholdet mellom autonomi og meningsfullhet, men retningen var ikke i tråd med vår antakelse. Gitt at engasjerende ledelse styrket forholdet mellom læringsmuligheter og meningsfullhet, og arbeidsvariasjon og meningsfullhet er hypotese 5 delvis støttet.

Diskusjon

Et av hovedmålene med den foreliggende oppgaven var å undersøke hvordan engasjerende ledelse fremmer jobbengasjement hos ansatte. Dette ble gjort ved å undersøke de underliggende mekanismene bak forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Basert på JD-R modellen (Bakker & Demerouti, 2001) ble forholdet mellom jobbressurser (autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon) og jobbengasjement undersøkt (H1). Videre ble det predikert at meningsfullhet medierer forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement (H2). Deretter ble det undersøkt om

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

meningsfullhet medierer forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement (H3), og om jobbressurser og meningsfullhet serielt medierer forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement (H4). Sist, basert på premisset i «broaden» delen av broaden and build (Fredrickson, 2001), foreslo vi at engasjerende ledelse også kan styrke det positive forholdet mellom jobbressurser og meningsfullhet (H5).

Flere av hypotesene i oppgaven har blitt undersøkt tidligere. Vi har imidlertid ikke funnet andre studier som undersøker alle variablene samlet. I tillegg har ikke tidligere studier undersøkt engasjerende ledelse sin modererende effekt på forholdet mellom jobbressurser og meningsfullhet. Forskning på meningsfullhet har fått økende interesse i senere tid grunnet forholdene til flere positive organisatoriske og individuelle utfall (Albrecht et al., 2021). Vi anser denne oppgaven som et relevant bidrag til eksisterende forskning rundt ledelse, jobbengasjement og de mellomliggende prosessene. I den videre fremstillingen vil hver enkel hypotesese diskuteres.

H1: Sammenheng mellom jobbressurser og jobbengasjement

Tidligere forskning har konsekvent vist et positivt forhold mellom jobbressurser og jobbengasjement (Mazzetti et al., 2021; Halbesleben, 2010; Crawford, 2010). Med utgangspunkt i jobbressursers motiverende potensial som beskrevet i JD-R modellen (Demerouti et al., 2001) og tidligere empiri, var oppgavens første hypotese at; jobbressurser (autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon) har et positivt forhold med jobbengasjement.

Resultatene gav støtte for den første hypotesen. Feedback ($b = .359$), læringsmuligheter ($b = .232$), arbeidsvariasjon ($b = .224$) og autonomi ($b = .083$) var alle signifikant relatert til jobbengasjement. Disse resultatene reflekterer funnene i Mazzetti og kolleger (2021) sin metaanalyse, som viste at «utviklingsressurser» (feedback og læringsmuligheter) var sterkere

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

prediktorer av jobbengasjement enn «jobbressurser» (autonomi og arbeidsvariasjon).

Lignende funn ble rapportert i Hakanen og kolleger (2021) sin metaanalyse om den relative viktigheten av ulike jobbressurser for jobbengasjement. De fant at blant 8 undersøkte jobbressurser var feedback og arbeidsvariasjon de viktigste prediktorene for jobbengasjement over to måletidspunkt.

Videre fant vi at autonomi hadde et svakere forhold til jobbengasjement enn de andre jobbressursene. Dette er i tråd med tidligere studier som også har funnet at forholdet mellom autonomi og jobbengasjement er relativt svakt i forhold til andre ressurser (Hakanen et al., 2021; De Lange et al., 2008; Weigl et al., 2010). Seppälä og kolleger (2020) hevder dette kan skyldes at det opprinnelige nivået av jobbengasjement er lavt. De fant at dersom jobbengasjement i utgangspunktet var lavt, var forholdet mellom autonomi og jobbengasjement negativt. Å kunne fatte beslutninger over egen arbeidssituasjon trenger derfor ikke å oppfattes motiverende hvis den ansatte mangler jobbengasjement. I disse tilfellene kan autonomi oppfattes som et krav heller enn en ressurs.

I Seppälä og kollegers (2020) studie var gjennomsnittet for jobbengasjement 2.4 på en 7 punkts likert skala hvor 0 representerer «aldri engasjert». I vår oppgave lå snittet på 2.5 hvor 5 representerte «aldri engasjert». Til sammenligning tyder resultatene på at vårt utvalg var betydelig mer engasjert enn utvalget til Seppälä et al. (2020). Det svake forholdet mellom autonomi og jobbengasjement kan trolig ikke tilskrives at jobbengasjement er lavt i vår oppgave.

H2: Den medierende effekten av meningsfullhet

Meningsfullhet har blitt anerkjent som en viktig bidragsyter til ansattes jobbengasjement (Albrecht et al., 2021; Albrecht, 2013; Bailey et al., 2019). Derimot er det få studier som har forsøkt å integrere meningsfullhet inn i allerede etablerte teoretiske rammeverk (Albrecht et al., 2021). Denne oppgaven svarer på dette ved å undersøke hvorvidt

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

meningsfullhet kan fungere som en psykologisk tilstand som til dels forklarer forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement. Dette er i tråd med motivasjonsstien postulert i JD-R. Hypotese 2 er derfor om meningsfullhet medierer forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement.

Resultatene gir støtte for hypotese 2 ettersom meningsfullhet signifikant medierte forholdet mellom alle jobbressursene og jobbengasjement. Dette forklarer at forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement til dels kan forklares av at de ansatte opplever større grad av meningsfullhet i arbeidet sitt. Resultatene antyder at ansatte som opplever mer læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon er mer tilbøyelige til å sette arbeidet sitt inn i en bredere kontekst, og derfor oppleve arbeidet sitt som mer meningsfullt (Hackman & Oldham, 1976; Albrecht et al., 2021). Som et resultat vil ansatte oppleve en større hensikt med arbeidet sitt (Kahn, 1990), og derfor utvise mer vigør, dedikasjon og fordypelse (Schaufeli et al., 2002). I likhet med Albrecht og kolleger (2021) sin studie viste våre resultater at arbeidsvariasjon stod for den største indirekte effekten. Dette er også i tråd med Kahn (1990) som hevder at et variert arbeid er kjernen i meningsfullhet, som igjen fremmer jobbengasjement.

I motsetning til våre forventninger hadde autonomi et negativt og signifikant forhold med jobbengasjement, mediert av meningsfullhet. Dette tross den positive bivariate korrelasjonen mellom variablene. En undertrykkelseeffekt kan være en statistisk forklaring på hvorfor forholdet mellom autonomi og engasjement, mediert av meningsfullhet, er negativt. Nærmere undersøkelse av forholdet mellom jobbressurser og meningsfullhet viser at inkluderingen av autonomi styrker forholdet mellom andre prediktorer og meningsfullhet, som forårsaker at forholdet mellom autonomi og meningsfullhet blir negativt. En metode for å identifisere undertrykkende variabler er å systematisk fjerne variabler fra modellen (Maassen & Bakker, 2001). En post-hoc-analyse viste at dersom feedback ble fjernet fra modellen, ble

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

forholdet mellom autonomi og meningsfullhet positivt. Dette antyder at feedback undertrykker effekten av autonomi, og kan trolig forklare de overraskende funnene.

H3: Den medierende effekten av jobbressurser

Gjennom engasjerende ledelse sin forankring i SDT har forskning vist at lederes evne til å handle inspirerende, styrkende og forenende kan skape motivasjon av høy kvalitet ved å dekke ansattes basale psykologiske behov (Schaufeli, 2015; Van Tuin et al., 2021). I tillegg har tidligere empiri vist at lederstilen er positivt relatert til jobbressurser (Schaufeli, 2015). Med bakgrunn i JD-R, og antakelsen om at ledelse er på et høyere plan (Tummers og Bakker, 2021), kan det antas at jobbressurser spiller en medierende rolle mellom ledelse og jobbengasjement.

Funnene i oppgaven ga støtte for hypotese 3. De indirekte effektene av jobbressurser viste alle signifikante resultater da konfidensintervallene aldri inneholdt 0. Resultatene antyder at en engasjerende leder kan gi sine ansatte større grad av opplevd jobbengasjement ved å gi og tilrettelegge for jobbressurser. Gjennom å undersøke de ustandardiserte betaverdiene kan vi se at feedback ($b = .145$) hadde den sterkeste indirekte effekten. Læringsmuligheter ($b = .067$) og arbeidsvariasjon ($b = .058$) hadde lavere effekter, mens autonomi ($b = .022$) hadde den minste effekten. Det kan derfor virke som at muligheten til å få feedback fra arbeidsoppgavene sine er spesielt viktig når det kommer til ansattes jobbengasjement. Dette kan til dels være fordi feedback gir ansatte viktig informasjon om resultatet av eget arbeid. På denne måten kan feedback hjelpe ansatte å bedre forstå signifikansen av ens eget arbeid. Resultatene viste også at den direkte effekten mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement fremdeles var signifikant ($b = .18$). Dette tyder på at engasjerende ledelse har både direkte og indirekte påvirkning på ansattes jobbengasjement.

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Funnene styrker antakelsen om at positive lederstiler kan påvirke jobbengasjement på flere ulike måter. Dette er i tråd med Decuyper & Schaufelis (2020) antakelser.

H4: Den serielle medierende effekten av jobbressurser og meningsfullhet

De tidligere hypotesene har til nå funnet støtte for ulike forhold mellom engasjerende ledelse, jobbressurser, meningsfullhet og jobbengasjement. Imidlertid antar vi at de individuelle forholdene kan henge mer knyttet sammen. Oppgavens fjerde hypotese undersøker derfor om jobbressurser (autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon) og meningsfullhet kan ha en seriell medierende effekt på forholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Vi gjør dette på bakgrunn av motivasjonsprosessen i JD-R (Demerouti et al., 2001) og oppfordringer til videre studier rundt lederes rolle i motivasjonsprosessen (Tummers og Bakker, 2021). I tillegg er hypotesen basert på Albrecht og kolleger (2021) sin anbefaling om å inkludere meningsfullhet i etablerte teoretiske rammeverk.

Funn fra analysene ga støtte for hypotese 4. Det ble funnet en full mediering, da vi fant 0 mellom konfidensintervallene i den direkte effekten, men ikke for noen av de indirekte effektene. Imidlertid finner vi en lignende undertrykkelseeffekt på autonomi som i hypotese 2. Vi kan videre se at feedback og meningsfullhet ($b=.067$) har den sterkeste indirekte effekten, etterfulgt av arbeidsvariasjon og meningsfullhet ($b=.036$). Læringsmuligheter ($b=.014$) og autonomi ($b=-.014$) hadde svakere effekter i det serielt medierende forholdet. At oppgaven finner støtte for en seriell mediering gir et komplekst innblikk i den motiverende prosessen. Modeller som JD-R har en styrke ved at den er generell og fungerer i en rekke forskjellige situasjoner. Imidlertid blir også dette en svakhet da den kan ha begrensninger i å nøyaktig beskrive disse prosessene (Schaufeli og Taris, 2014). Den aktuelle oppgaven er derfor et relevant bidrag til Tummers og Bakker (2021) sitt arbeid med å bedre knytte ledelse sammen med JD-R teori, så vel som å introdusere meningsfullhet i prosessen.

H5: Den modererende effekten av engasjerende ledelse

Ledere er i en særskilt posisjon i arbeidsmiljøet karakterisert av stor innflytelse. Gitt den unike posisjonen ledere har, argumenterer Nikolova et al. (2019) for at ledere kan ha innflytelse over ansattes persepsjon av arbeidet, som vi så med den indirekte effekten. Dersom ledere kan endre hvordan ansatte oppfatter arbeidsbetingelsene, er det en rimelig antakelse at ledelse kan fungere som en moderator på forholdet mellom jobbressurser og meningsfullhet.

Med utgangspunkt i «broaden»-delen av broaden and build teorien (Fredrickson, 2001), kan positive emosjoner utvide ansattes tanke- og handlingsrepertoar. Engasjerende ledere som motiverer ansatte gjennom å tilfredsstille ansattes psykologiske behov, vil sannsynligvis vekke positive emosjoner hos ansatte (Nikolova et al., 2019). Det er derfor tenkelig at engasjerende ledere kan endre ansattes oppfatning av tilgjengelige jobbressurser. Et utvidet tanke- og handlingsrepertoar impliserer en forhøyet kognitiv fleksibilitet som gjør ansatte mer tilbøyelige til å tenke nytt og kreativt om tilgjengelige jobbressurser (Fredrickson, 2001). Ansatte vil således være bedre rustet til å anvende jobbressurser og derfor oppleve mer meningsfullhet. Vi foreslo derfor at engasjerende ledelse kan styrke forholdet mellom jobbressurser og meningsfullhet.

Funnene fra analysene gav delvis støtte for hypotese 5. Interaksjonsanalysen viste at engasjerende ledelse ikke modererte forholdet mellom feedback og meningsfullhet. Videre viste resultatene at det eksisterte en interaksjonseffekt mellom autonomi, læringsmuligheter, arbeidsvariasjon og engasjerende ledelse. Interaksjonsgrafene viste at ansatte som opplever høy grad av engasjerende ledelse og høy grad av læringsmuligheter opplever arbeidet sitt betraktelig mer meningsfullt enn ansatte med høy grad av læringsmuligheter, men lav grad av opplevd engasjerende ledelse. Spesielt sterke effekter ble funnet for arbeidsvariasjon. Ansatte som opplevde høy grad av engasjerende ledelse og høy grad av arbeidsvariasjon opplevde mer meningsfullhet enn ansatte med lav grad av engasjerende ledelse og høy grad av

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

arbeidsvariasjon. Forskjellene var derimot mindre når det opprinnelige nivået av arbeidsvariasjon var lavt, men fortsatt signifikant. Resultatene antyder at den styrkende effekten av engasjerende ledelse er særdeles høy når det opprinnelige nivået av jobbressurser er høyt.

Metodiske betraktninger: styrker og svakheter

Common method variance

Dataene brukt i denne oppgaven ble hentet ved hjelp av selvrapporterte spørreskjema. Common method variance, eller «målefeil som er knyttet til målemetoden heller enn konstruktene som målene representerer», er derfor viktig å ta i betraktning ettersom det er en av de vanligste kildene til målefeil i atferdsvitenskapen (Podsakoff et al., 2003, s. 879). Bruken av selvrapporterte spørreskjema kan føre til en inflasjon av oppgavens effekter (Frese & Zapf, 1994). Conway og Lance (2010) hevder derimot at det er passende å bruke selvrapporterte spørreskjema dersom studien omhandler persepsjonen av jobbkarakteristikk. Dette er fordi opplevelsen av arbeidet er iboende subjektivt, og er derfor best målt gjennom ansattes persepsjon av arbeidet, heller enn ved objektive mål (Nikolova et al., 2019). For å undersøke hvorvidt denne oppgaven inneholdt common method variance gjennomførte vi Harmans en-faktor test post-hoc. Resultatene viste en total varians på 36.8%. Tolkningen av en-faktor testen sier at hvis den totale variansen er under 50% så er ikke oppgaven preget av common method variance. Imidlertid, selv om Harmans en-faktor test er populær, har studier funnet at metodens evne til å finne common method variance er begrenset (Aguirre-Urreta & Hu, 2019).

Generaliserbarhet

Denne oppgaven er basert på et stort norsk utvalg (N=1002) og representerer ansatte fra et stort mangfold av yrkesgrupper. Leserne må derimot være forsiktige med å trekke

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

konklusjoner basert på funnene i denne oppgaven. Først og fremst er dataene hentet fra norske arbeidstakere og det er ikke gitt at resultatene vil la seg replikere i andre land. Arbeidsstokken i Norge, og for øvrig resten av vestlige Europa, har generelt et høyt nivå av jobbengasjement (Schaufeli, 2018). Schaufeli (2018) poengterer at ansatte synes å være mer engasjerte i land karakterisert med høyere grad av individualisme og mindre maktavstand. Funnene i den foreliggende oppgaven vil derfor ikke nødvendigvis generalisere til ansatte i andre land og andre kulturelle kontekster.

Tverrsnittstudie

En annen metodisk betraktning ved vår oppgave er at data som ble analysert kun ble hentet inn på et måletidspunkt. Dette gjør innhentingsmetoden billigere og lettere å gjennomføre, og kan bidra til et stort utvalg hvis en også benytter seg av spørreundersøkelse (Wang & Cheng, 2020). Imidlertid medfører denne metoden visse begrensninger. Ifølge Wang og Cheng (2020) krever tverrsnittstudier et stort og heterogent utvalg, som kan gjøre den utsatt for (sampling bias). I tillegg er det vanskelig for tverrsnittstudier å gjøre en kausal slutning da de uavhengige og avhengige variablene blir hentet på samme tidspunkt. Tverrsnittstudier kommer med andre ord med en rekke svakheter i bytte mot å være et billig og effektivt studiedesign. Designet kan derfor være nyttig for hypotesegenerering og for å studere forhold som kan gi informasjon til videre forskning med andre studiedesign (Wang & Cheng, 2020).

Utliggere

Resultatene fra mahalanobis distance i hypotese 4 indikerte at 4% av utvalget var utliggere. Det ble imidlertid bestemt å beholde disse. Vi rettferdiggjør dette fordi vi ønsker å fange opp alle nyansene ved jobbengasjement. Denne gruppen med utliggere utgjør individer som har scoret lavt på jobbengasjement, og er antatt å være legitime skårer. Vi tror at disse

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

kan utgjøre viktig informasjon for å danne et helhetlig bilde av norske ansattes jobbengasjement og burde derfor ikke fjernes.

Baron & Kenny metoden

Den aktuelle oppgaven har tatt i bruk Baron & Kenny (1986) metoden for å undersøke det serielle medierende forholdet i hypotese 4. Ifølge Hayes (2009) er metoden den mest brukte for å undersøke hypoteser om mellomliggende variabler. Svakheter ved denne metoden har likevel blitt fremmet. Simuleringsstudier har vist at Baron & Kenny metoden er blant de svakeste metodene for å oppdage et medierende forhold mellom en avhengig og uavhengig variabel sammenlignet med alternative metoder (Fritz & MacKinnon, 2007; MacKinnon et al., 2002). Metoden er også kritisert på bakgrunn av at den baserer seg på logisk resonnering av visse hypoteser om stiene, og ikke baserer seg på kvantifisering av den mellomliggende effekten (Hayes, 2009). Baron & Kenny (1986) metoden ble brukt til tross for disse svakhetene grunnet at alternative analysemetoder ikke hadde modeller som egnet seg til vår oppgave.

PROCESS

Imidlertid, mot slutten av oppgaveskrivingen, fant vi en måte å teste hypotese 4 med bruk av PROCESS. Gjennom koding i syntax ble det mulig å lage en modell som egnet seg til å studere hypotese 4 i vår oppgave. Simuleringsforskning har vist at bootstrapping er en av de mer valide og kraftfulle metodene for å teste mellomliggende effekter, og er derfor den anbefalte metoden (MacKinnon et al., 2004; Williams & MacKinnon, 2008). Hayes (2009) forklarer at bootstrapping innebærer å simulere nye datasett med bruk av allerede eksisterende data. I hvert nye miniatyrrutvalg blir den indirekte effekten (A og B stiene) estimert, og lager estimator for den indirekte effekten. En fordel med denne metoden er at bootstrapping ikke gjør noen antakelser om utvalgsdistribusjonen (Hayes, 2009).

Teoretiske implikasjoner

Resultatene fra den foreliggende oppgaven viser flere teoretiske implikasjoner. Denne studien har gitt oppmerksomhet til meningsfullhet, og vist hvordan meningsfullhet kan være en viktig del av den motiverende prosessen presentert i JD-R modellen. Som tidligere nevnt av Albrecht et al. (2021) har for få studier prøvd å integrere meningsfullhet i etablerte rammeverk. I likhet med Albrecht og kolleger (2021) sin studie fant vi støtte for at flere ressursvariabler hadde et indirekte forhold til jobbengasjement gjennom meningsfullhet. Det er derfor grunnlag i empirien for forholdet mellom engasjerende ledelse og meningsfullhet gjennom jobbressurser.

Vår oppgave har muligens også bidratt til ledelseslitteraturen ved å undersøke den relativt nye lederstilen engasjerende ledelse (Schaufeli, 2015). Denne oppgaven predikerte at engasjerende ledelse ville fremme ansattes jobbengasjement gjennom jobbressurser og meningsfullhet. Videre foreslo vi at engasjerende ledelse ville moderere forholdet mellom jobbressurser og meningsfullhet. Tidligere studier har vist at engasjerende ledelse fremmer jobbengasjement gjennom både jobbressurser (Schaufeli, 2015), behovstilfredstillelse (Van Tuin et al., 2021) og meningsfullhet (Rahmadani et al., 2019). Ingen tidligere studier har derimot undersøkt engasjerende ledelse sin modererende effekt på forholdet mellom jobbressurser og meningsfullhet. I henhold til Tummers & Bakker (2021) sin metaanalyse om ledelse og JD-R hadde bare 1% av studiene sett på ledelse sin styrkende effekt på jobbressurser. Denne oppgaven åpner derfor for videre forskning på engasjerende ledelses sin modererende rolle.

I denne oppgaven ble engasjerende ledelse lagt til som en prediktorvariabel. Typisk for tidligere studier på JD-R er at ledelse, eller spesifikk lederatferd, har blitt inkludert som en jobbressurs (Breevaart et al., 2014). Det er derimot viktig å studere ledelse for seg selv

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

ettersom ledere utgjør en viktig rolle for å balansere ansattes jobbkrav og jobbbressurser for å sikre trivsel, motivasjon og helse (Schaufeli, 2015). Samtidig har flere studier påpekt at ledelse er en vesentlig faktor for ansattes jobbengasjement (Decuypere & Schaufeli, 2020). Denne oppgaven støtter derfor opp om argumentet om å undersøke ledelse som et overordnet begrep, heller enn å inkludere individuelle lederegenskaper inn i ressurskonstruktet.

Praktiske implikasjoner

Jobbengasjement spiller en sentral rolle for ansattes trivsel og velvære (Shimazu et al., 2015), så vel som organisasjoners effektivitet og økonomiske fortrinn (Schneider et al., 2018). Forskningen viser at ledelse bør være et fokusområde, da de er sentrale aktører for å påvirke ansattes jobbengasjement (Tummers & Bakker, 2021). I vår oppgave har engasjerende ledelse vist å være en lederstil som kan danne utgangspunktet for den motiverende prosessen som fører til jobbengasjement. Denne prosessen har blitt forklart gjennom SDT, den motiverende effekten av jobbbressurser og gjennom å skape en opplevelse av meningsfullhet. Videre kan funnene gi praktiske implikasjoner som kan hjelpe organisasjoner å utnytte de positive konsekvensene av engasjerte ansatte.

Oppgaven har i likhet med tidligere studier vist at jobbbressurser utgjør en viktig rolle for ansattes jobbengasjement (Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2021; Mazzetti et al., 2021). Funnene viser at tilstedeværelsen av jobbbressurser medfører høyere jobbengasjement. Dette har praktiske implikasjoner, spesielt for ledere ettersom ledere er sentrale aktører for å bidra til at ansatte til enhver tid har tilstrekkelig jobbbressurser (Decuypere & Schaufeli, 2020). Funnene fra vår oppgave belyser viktigheten av jobbbressursene; autonomi, læringsmuligheter, feedback og arbeidsvariasjon, noe som kan bistå ledere og organisasjoner i arbeidets utforming.

Videre har oppgaven undersøkt den medierende effekten av meningsfullhet. Funnene i oppgaven viser at ledere og organisasjoner bør erkjenne viktigheten av at ansatte opplever

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

arbeidet sitt som meningsfullt. Resultatene våre viste at meningsfullhet medierer forholdet mellom jobbressurser og jobbengasjement. En naturlig strategi for å øke ansattes opplevelse av meningsfullhet vil derfor være å sørge for at ansatte alltid har tilgang til jobbressurser. Eksempelvis kan utviklingssamtaler være en hensiktsmessig metode for å avdekke om ansatte opplever arbeidet sitt som tilstrekkelig lærerikt og variert (Albrecht et al., 2021).

Oppgaven viser også at engasjerende ledelse medfører høyere jobbengasjement gjennom jobbressurser og meningsfullhet. Organisasjoner er derfor godt rådet til å stimulere sine ledere til å opptre i tråd med engasjerende ledelse sine prinsipper. Tidligere studier har vist at lederatferd er formbar og mulig å endre ved hjelp av utviklingsprogrammer (Nielsen et al., 2010; Van Tuin et al., 2020). For å fremme inspirerende, styrkende og forenende atferd kan organisasjoner derfor investere i ledelsesutvikling (Shuck & Herd, 2012), ledercoaching (Ely et al., 2008) eller leder-workshops (Dvir et al., 2002). Uavhengig av hvilken metode som anvendes, virker det som hensiktsmessig å investere i engasjerende ledelse både for ansattes engasjement og organisasjonens prestasjoner.

Som vist i gjennomgangen til Tummers og Bakker (2021) kan ledelse påvirke motivasjonsprosessen på mange forskjellige måter. Vår oppgave har vist at engasjerende ledere også kan styrke ansattes opplevelse av jobbressurser, og dermed øke ansattes opplevde meningsfullhet. Å endre arbeidets utforming kan være krevende og kostbart (Tummers & Bakker, 2021). Resultatene om engasjerende ledelses styrkende rolle har derfor viktige implikasjoner for organisasjoner og ledere. Vi kan ikke med bakgrunn av oppgaven trekke slutninger om hvilke faktorer som skyldes engasjerende ledelses styrkende egenskaper. Lederes evne til å vekke positiv affekt hos ansatte virker imidlertid å være en viktig bidragsyter. Ledere som opptre støttende, autentisk og som skaper meningsfulle interpersonlige relasjoner, vil vekke positiv affekt hos ansatte som igjen kan styrke ansattes opplevelse av jobbressurser.

Videre forskning

Som vist i studien til Tummers og Bakker (2021) hadde få studier undersøkt ledelsesmodererende effekt i JD-R. Vår oppgave hypotiserer at den modererende effekten kan være grunnet et utvidet tanke- og handlingsrepertoar i tråd med broaden and build teorien (Fredrickson, 2001). Imidlertid har ikke denne oppgaven målt affektive faktorer. Vi anbefaler derfor fremtidige studier å operasjonalisere aspektene ved broaden and build for å nærmere undersøke den affektive prosessen hvor ledelse modererer forholdet mellom jobbressurser og meningsfullhet.

Engasjerende ledelse (Schaufeli, 2015) er en lederstil med hensikt å fremme ansattes jobbengasjement. Engasjerende ledelse er forankret i SDT (Ryan & Deci, 2000) ettersom flere studier har vist at tilfredsstillelse av ansattes psykologiske behov er relatert til jobbengasjement (Rahmadani et al., 2019; Van den Broeck et al., 2008; Schreurs et al., 2014). Fasettene i engasjerende ledelse; inspirere, styrke og forene tar sikte på å henholdsvis tilfredsstille behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Behovstilfredsstillelse er ikke eksplisitt undersøkt i denne oppgaven. Den foreliggende oppgaven kan dermed ikke si noe om hvor i prosessen behovstilfredsstillelse finner sted. Tidligere studier har vist at jobbressurser fører til jobbengasjement gjennom behovstilfredsstillelse (Van den Broeck et al., 2008; Rahmadani et al., 2019). Som følge av tidligere studier kan det derfor tenkes at behovstilfredsstillelse finner sted mellom jobbressurser og meningsfullhet i vår modell.

Rahmadani et al. (2020) argumenterer derimot for meningsfullhet som et potensielt fjerde psykologiske behov. Meningsfullhet har ikke blitt inkludert som et psykologisk behov i SDT (Ryan & Deci, 2000), men empiriske og teoretiske argumenter har blitt lagt frem for inkluderingen (Baumeister, 1991; Hadden & Smith, 2019). Som følge av Rahmadani og kollegers (2020) konseptualisering av meningsfullhet er det mulig at meningsfullhet parallelt medierer sammen med behovstilfredsstillelse. Ettersom vår oppgave ikke måler

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

behovstilfredsstillelse, kan vi heller ikke trekke slutninger om hvor i prosessen

behovstilfredsstillelse finner sted. Studier med flere måletidspunkt er nødvendig for å kunne identifisere hvilke faktorer som ligger til grunn for behovstilfredsstillelse, og hvor det befinner seg i prosessen.

Det kan ikke utelukkes at eksisterende lederstiler, som transformasjonsledelse (Bass, 1999), eller autentisk ledelse (Walumbwa et al., 2008) ville gitt lignende resultater som engasjerende ledelse i vår oppgave. Fremtidige studier burde derfor undersøke fasettene av ulike lederstiler sine unike bidrag til ansattes jobbengasjement, gjerne mediert av jobbressurser og meningsfullhet. Dette ville videre underbygget engasjerende ledelses diskriminerende validitet i forhold til eksisterende lederstiler. Dette er spesielt viktig ettersom flere forskere har poengtert at det eksisterer en overflod av lederstiler som i praksis representerer lignende eller lik atferd (Bormann & Rowold, 2018). Den foreliggende oppgaven er et bidrag for å validere engasjerende ledelse, men fremtidige studier burde også undersøke engasjerende ledelses unike prediktive verdi sammenlignet med andre lederstiler.

Videre studier kan også forsøke å undersøke alternative forklaringer på hvordan engasjerende ledelse fremmer jobbengasjement. Decuypere og Schaufeli (2020) beskrev fem måter positive lederstiler kan fremme ansattes jobbengasjement. For engasjerende ledelse er bare to stier blitt utforsket; den «materielle» (jobbengasjement gjennom jobbressurser) (Schaufeli, 2015) og den «motiverende» (jobbengasjement gjennom behovstilfredsstillelse) (Van Tuin et al., 2020). Videre foreslår Decuypere og Schaufeli (2020) tre direkte stier fra positiv ledelse til jobbengasjement; den affektive, kognitive og atferdsmessige stien. Den affektive stien beskriver hvordan lederens positive emosjoner kan smitte over til ansatte og manifestere seg som jobbengasjement. Den kognitive stien er forankret i social exchange teori og beskriver hvordan ansatte føler seg pliktet til å opptre i likhet med sin engasjerende leder, og derfor engasjere seg i arbeidet sitt. Den siste stien, den atferdsmessige, beskriver hvordan

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

ledere kan opptre som en rollemodell som ansatte etterligner (Schaufeli, 2021).

Det kan dermed virke som de indirekte effektene funnet i denne oppgaven bare forklarer en liten del av hvordan engasjerende ledelse fremmer jobbengasjement. Videre forskning på disse tre stiene kan bidra med kunnskap om hvordan engasjerende ledelse fremmer jobbengasjement hos ansatte og hvilke psykologiske mekanismer som ligger til grunn for dette forholdet. Engasjerende ledelse (Schaufeli, 2015) er en relativt ny lederstil og mye gjenstår å undersøke.

Som nevnt i metodiske betraktninger gjør tverrsnittstudier det umulig å trekke kausale slutninger til funnene i oppgaven. Likevel kan funn fra vår aktuelle oppgave gi grobunn for fremtidige studier med metoder som kan gi en kausal slutning til de aktuelle forskningsspørsmålene. Videre forskning kan derfor bygge videre på denne oppgaven ved å ta i bruk et longitudinelt forskningsdesign. Schaufeli (2021) skriver også at longitudinell forskning trengs rundt engasjerende ledelse, spesielt når det kommer til mediering. Et longitudinelt forskningsdesign kan bidra til å si noe om årsaksforholdet mellom engasjerende ledelse og jobbengasjement. Andre studier har for eksempel undersøkt den motsatte retningen, hvor nivået av ansattes jobbengasjement predikerte lederes nivå av engasjerende ledelse (Nikolova et al., 2019). Videre forskning kan dermed bidra til å avklare retningen til forholdet mellom de aktuelle variablene, eller om det er snakk om dynamiske gjensidige påvirkninger.

Til slutt, som nevnt i generaliserbarhet bør det være forsiktighet rundt å generalisere våre resultater til andre land og kulturer. Videre forskning bør derfor undersøke hvorvidt funnene i denne oppgaven er å finne i andre utvalg med egne egenheter. Det vil også anbefales å gjøre videre studier i en norsk kontekst da bekreftende funn vil styrke antakelsene gjort på bakgrunn av denne oppgaven.

Konklusjon

Å fremme ansattes jobbengasjement bør være blant organisasjonens fremste prioriteringer (Nikolova et al., 2019). Ansatte som er preget av høyt jobbengasjement er energiske, entusiastiske og effektive Bakker & Demerouti (2008), og utgjør en sentral rolle for organisasjoners konkurransedyktighet og prestasjoner. Imidlertid synes det å være en nedadgående trend i ansattes jobbengasjement (Czarnowsky, 2008). Ettersom organisasjoner ønsker å tilegne seg de positive effektene av engasjerte ansatte, har forskning på jobbengasjement hatt en økende trend.

Vår oppgave har hatt til hensikt å undersøke den motiverende prosessen hvor engasjerende ledere kan fremme ansattes jobbengasjement. Oppgavens hypoteser har blitt bygd opp med utgangspunkt i å undersøke hvorvidt jobbressurser og meningsfullhet kan bidra som sentrale variabler i den mellomliggende prosessen. I tillegg har hypotesen om engasjerende ledelse som moderator basert seg på broaden and build teorien. Vi fant støtte for signifikante forhold mellom oppgavens variabler, hvor både de individuelle jobbressursene og meningsfullhet ble funnet å ha medierende effekter. Oppgavens hypotese om engasjerende ledelse som moderator fant delvis støtte da flere, men ikke alle de individuelle jobbressursene viste seg å bli moderert.

Til tross for oppgavens begrensninger, kan den foreliggende oppgaven anses som et viktig bidrag til forståelsen av engasjerende ledelse, jobbengasjement og de mellomliggende prosessene. Oppgavens innledende hypoteser har vært i tråd med tidligere forskning (Albrecht, 2021; Mazzetti et al., 2021; Schaufeli, 2015), mens de senere hypotesene utforsker mindre undersøkte forhold. Oppgaven kan blant annet ses på som et første lovende steg i å utforske den modererende effekten av engasjerende ledelse. Spesielt arbeidsvariasjon viste seg å ha en større effekt sammen med en engasjerende leder. Oppsummert tyder funnene på at

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

organisasjoner kan dra nytte av å fremme engasjerende ledelse for å øke ansattes
jobbengasjement og styrke effekten av jobbressurser.

Referanseliste

- Achor, S. (6. November 2018). *9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>
- Aguirre-Urreta, M. I., & Hu, J. (2019). Detecting Common Method Bias. *Data Base*, 50(2), 45–70. <https://doi.org/10.1145/3330472.3330477>
- Albrecht, S. L. (2013). Work engagement and the positive power of meaningful work. I A. B. Bakker (Red.), *Advances in positive organizational psychology* (s. 237–260). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001013](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001013)
- Albrecht, S., Green, C., & Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045. <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Albrecht, S., & Su, M. J. (2012). Job resources and employee engagement in a Chinese context: the mediating role of job meaningfulness, felt obligation and positive mood. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 4(4), 277. <https://doi.org/10.1504/ijbem.2012.049823>
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathan, J., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. *Journal of Health Organisation and Management*, 22(6), 586–598. <https://doi.org/10.1108/14777260810916560>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J. (2016). Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Autin, K. L., Herdt, M. E., Garcia, R. B., & Ezema, G. N. (2021). Basic Psychological Need Satisfaction, Autonomous Motivation, and Meaningful Work: A Self-Determination

Theory Perspective. *Journal of Career Assessment*, 30(1), 78–93.

<https://doi.org/10.1177/10690727211018647>

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L., Robinson, D., Holmes, J., Buzzeo, J., & Currie, G. (2015). Evaluating the evidence on employee engagement and its potential benefits to NHS staff: a narrative synthesis of the literature. *Health Services and Delivery Research*, 3(26), 1–424. <https://doi.org/10.3310/hsdr03260>

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83–113.

<https://doi.org/10.1177/1534484318804653>

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/cdi-11-2017-0207>

Bakker, A. B., & Bal, M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909x402596>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.

<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. T. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations, 58*(5), 661–689.
<https://doi.org/10.1177/0018726705055967>
- Bakker, A. B., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187–200.
<https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- 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*(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartlett, M. S. (1954). A Note on the Multiplying Factors for Various χ^2 Approximations. *Journal of the Royal Statistical Society Series B-methodological, 16*(2), 296–298.
<https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1954.tb00174.x>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9–32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of Life*. Guilford Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2018). Construct proliferation in leadership style research. *Organizational Psychology Review*, *8*(2–3), 149–173. <https://doi.org/10.1177/2041386618794821>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*. SAGE Publications, Incorporated.
- Cartwright, S., & Holmes, N. J. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, *16*(2), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Cattell, R. B. (1965). A Biometrics Invited Paper. Factor Analysis: An Introduction to Essentials II. The Role of Factor Analysis in Research. *Biometrics*, *21*(2), 405. <https://doi.org/10.2307/2528100>
- Cattell, R. B. (1966). The Scree Test For The Number Of Factors. *Multivariate Behavioral Research*, *1*(2), 245–276. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10
- Chalofsky, N., & Cavallaro, L. (2013). A Good Living Versus A Good Life: Meaning, Purpose and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, *15*(4), 331–340. <https://doi.org/10.1177/1523422313498560>

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

- Christian, M. D., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Coakes, S. J. (2005). *SPSS: Analysis Without Anguish Using SPSS Version 12.0 for Windows*. Wiley.
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees. *Journal of Service Research, 13*(4), 426–438.
<https://doi.org/10.1177/1094670510369379>
- Cohen, J. (1987). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2 utg.). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Conway, J. F., & Lance, C. E. (2010). What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 325–334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Czarnowsky, M. (2008). *Learning's Role in Employee Engagement: An ASTD Research Study*. American Society for Training and Development.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van Den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(6), 1342–1352.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12143>
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201–223.

<https://doi.org/10.1080/02678370802390132>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.

<https://doi.org/10.1037/a0012801>

Decuyper, A., & Schaufeli, W. B. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 34(1), 69–95.

<https://doi.org/10.1177/2397002219892197>

Deloitte. (2018). *Voice of the workforce in Europe: Understanding the expectations of the labour force to keep abreast of demographic and technological change*. Deloitte University EMEA. Hentet 11. mars, 2023, fra

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-voice-of-the-workers-europe.pdf>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Dettmers, J., & Bredehöft, F. (2020). The Ambivalence of Job Autonomy and the Role of Job Design Demands. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.81>

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.5465/3069307>

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Ely, K., Boyce, L., Nelson, J., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2008).

Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>

Fredrickson, B. L. (1998). What Good Are Positive Emotions? *Review of General*

Psychology, 2(3), 300–319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.

<https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.3.218>

Fredrickson, B. L. (2004). The broaden–and–build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 359(1449), 1367–1377.

<https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>

Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. I

H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 271–340). Consulting Psychologists Press.

Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>

Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I. (2017). Linking job-relevant personality traits,

transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324–333. <https://doi.org/10.1037/apl0000274>

Frijda, N. H. (1987). Emotion, cognitive structure, and action tendency. *Cognition &*

Emotion, 1(2), 115–143. <https://doi.org/10.1080/02699938708408043>

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

- Fritz, M., & MacKinnon, D. P. (2007). Required Sample Size to Detect the Mediated Effect. *Psychological Science, 18*(3), 233–239. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01882.x>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van Den Broeck, A., Aspley, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2013.877892>
- Gallup, Inc. (2023, February 20). *State of the Global Workplace Report - Gallup*. Hentet fra: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?fbclid=IwAR2BtiyReQmwTe29d4u_wRIwTxvDSwePax_NAHccFvrY023p7GRentw7SV0
- Gayle, S. (1997). *Workplace purpose and meaning as perceived by information technology professionals* [Upublisert doktorgradsavhandling]. George Washington University.
- Grewal, R., Cote, J. A., & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing. *Marketing Science, 23*(4), 519–529. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0070>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign and motivation. In *Professional Psychology* (Vol. 11, Issue 3, s. 445–455). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hadden, B. W., & Smith, C. (2019). I Gotta Say, Today Was a Good (and Meaningful) Day: Daily Meaning in Life as a Potential Basic Psychological Need. *Journal of Happiness Studies*, 20(1), 185–202. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9946-y>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th utg.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th utg.). Pearson.
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442110124.
<https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Psychology Press*, 8.
- Harter, J. K., Schmidt, F., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hartog, D. N. D., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194–202. <https://doi.org/10.1037/a0024903>

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420.
<https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (1. utg.). Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2. utg.). Guilford Publications.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451–470. <https://doi.org/10.1111/bmsp.12028>
- Hinzmann, R., Rašticová, M., & Šácha, J. (2019). Factors of Employee Engagement at the Workplace. Do Years of Service Count? *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1525–1533.
<https://doi.org/10.11118/actaun201967061525>
- Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017). Accepting Lower Salaries for Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01649>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Jolly, P. M., McDowell, C., Dawson, M. R., & Abbott, J. (2021). Pay and benefit satisfaction, perceived organizational support, and turnover intentions: The moderating role of job variety. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102921.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102921>

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401–415.
<https://doi.org/10.1007/bf02291817>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.
<https://doi.org/10.1007/bf02291575>
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D. R. (2018). Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-Regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes. *Applied Psychology*, 67(1), 186–224. <https://doi.org/10.1111/apps.12122>
- Kim, T., & Allan, B. A. (2020). Underemployment and Meaningful Work: The Role of Psychological Needs. *Journal of Career Assessment*, 28(1), 76–90.
<https://doi.org/10.1177/1069072718824004>
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The Relationship Between Work Engagement and Performance. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248–276.
<https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- King, L. A., Hicks, J. A., Krull, J. L., & Del Gaiso, A. K. (2006). Positive affect and the experience of meaning in life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(1), 179–196. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.1.179>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2006). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work

- environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438–449.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Lai, F., Tang, H., Lu, S. C., Lee, Y. S., & Lin, C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 215824401989908. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lee, R. Y., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Legault, L. (2017). Self-Determination Theory. I V. Zeigler-Hill & T. Shackelford (Red.). *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1162-1
- Losada, M. F., & Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740–765.
<https://doi.org/10.1177/0002764203260208>
- Maassen, G. H., & Bakker, A. B. (2001). Suppressor Variables in Path Models. *Sociological Methods & Research*, 30(2), 241–270. <https://doi.org/10.1177/0049124101030002004>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. D. (2009). Employee Engagement : Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage. *John Wiley & Sons*. <https://doi.org/10.1002/9781444306538>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. C., & Sheets, V. L. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83–104. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.7.1.83>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. D. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

- Maden-Eyiusta, C. (2016). Job resources, engagement, and proactivity: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology, 31*(8), 1234–1250.
<https://doi.org/10.1108/jmp-04-2015-0159>
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(3), 421–433.
<https://doi.org/10.1080/1359432x.2017.1289920>
- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology, 9*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Jossey-Bass.
- May, D. R., Gilson, R., & 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*(1), 11–37.
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mazzetti, G., Robledo, E. C. P., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports, 003329412110519*.
<https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Meyer, J. S., & Gagné, M. (2008). Employee Engagement From a Self-Determination Theory Perspective. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 60–62.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x>
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics, 54*(3), 227–244.
<https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

- Mueller, M. (2019). Show me the money. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 22(1), 43–64. <https://doi.org/10.1108/ijotb-05-2018-0056>
- Nielsen, K., Randall, R. V., & Christensen, K. B. (2010). Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal, mixed methods field study. *Human Relations*, 63(11), 1719–1741. <https://doi.org/10.1177/0018726710365004>
- Nikolova, I., Schaufeli, W. B., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772–783. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>
- Notelaers, G., De Witte, H., Van Veldhoven, M., & Vermunt, J. K. (2007). Construction and validation of the Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards. *Médecine Du Travail Et Ergonomie*, 44(1), 11–18.
- Oh, S., & Roh, S. G. (2019). A Moderated Mediation Model of Self-Concept Clarity, Transformational Leadership, Perceived Work Meaningfulness, and Work Motivation. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01756>
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual* (6. utg.). Open University Press.
- Pell, T., & Jarvis, T. (2001). Developing attitude to science scales for use with children of ages from five to eleven years. *International Journal of Science Education*, 23(8), 847–862. <https://doi.org/10.1080/09500690010016111>
- Pendell, B. R. (6. April 2023). *The World's \$7.8 Trillion Workplace Problem*. Gallup.com. https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx?fbclid=IwAR2f_sgpIDqKF7oDNgM53-LGdeiRiJcR7AbRpsQuUIP2u0CT9vzTEa7mPCI
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. M., & 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.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Pratt, M., G., & Ashforth, B., E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work.

I K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 309–327). Berett-Koehler.

Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2020). Engaging leadership and work engagement as

moderated by “*diuwongke*”: an Indonesian study. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1267–1295.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>

Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T., & Osin, E. (2019). Basic psychological

need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453–471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>

Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster

employees’ work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1155–1169. <https://doi.org/10.1108/loj-01-2020-0014>

Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020).

Engaging Leadership and Its Implication for Work Engagement and Job Outcomes at the Individual and Team Level: A Multi-Level Longitudinal Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 776.

<https://doi.org/10.3390/ijerph17030776>

Rosso, B. D., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical

integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

<https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. I *Guilford Press eBooks*. Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, *6*(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/joep-06-2018-0034>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, *14*(1), 3–10. https://www.researchgate.net/profile/Wilmar_Schaufeli/publication/230580677_Work_Engagement._What_Do_We_Know_and_Where_Do_We_Go_Work_Engagement_in_Everyday_Life_Business_and_Academia/links/0fcfd5019915fdeb1f000000.pdf
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, *20*(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/cdi-02-2015-0025>

- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2010). How to Improve Work Engagement? *Handbook of Employee Engagement*. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00044>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Springer eBooks*, 43–68. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A. E., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational

performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462–480.

<https://doi.org/10.1002/job.2244>

Schreurs, B., Van Emmerik, I. H., Van Den Broeck, A., & Guenter, H. (2014). Work values and work engagement within teams: The mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(4), 267–281.

<https://doi.org/10.1037/gdn0000009>

Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and Outcomes of Experienced Meaningful Work: A Person-Job Fit Perspective. *The Journal of Business Inquiry*, 7(1), 68–78.

https://www.researchgate.net/profile/Wesley_Scroggins/publication/267303562_Antecedents_and_Outcomes_of_Experienced_Meaningful_Work_A_Person-Job_Fit_Perspective/links/54cfbdf0cf29ca811003797.pdf

Seppälä, P., Mäkikangas, A., Hakanen, J., Tolvanen, A., & Feldt, T. (2020). Is Autonomy Always Beneficial for Work Engagement? A Six-year Four-Wave Follow-Up Study. *Journal for Person-oriented Research*, 6(1), 16–27.

<https://doi.org/10.17505/jpor.2020.22043>

Serrano, C., Andreu, Y., Murgui, S., & Martínez, P. O. (2019). Psychometric Properties of Spanish Version Student Utrecht Work Engagement Scale (UWES–S–9) in High-school Students. *Spanish Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1017/sjp.2019.25>

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: The Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18–23.

<https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>

Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD.

Human Resource Development Review, 11(2), 156–181.

<https://doi.org/10.1177/1534484312438211>

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>

Smircich, L., & Morgan, G. J. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>

Sorensen, S. (2011). How Employee Engagement Drives Growth. *Gallup Business Journal*, 1, 1–4.

Steger, M. F., & Dik, B. J. (2009). Work as Meaning: Individual and Organizational Benefits of Engaging in Meaningful Work. *Oxford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0011>

Sung, M., Yoon, D., & Han, C. S. (2022). Does job autonomy affect job engagement? Psychological meaningfulness as a mediator. *Social Behavior and Personality*, 50(5), 1–10. <https://doi.org/10.2224/sbp.11275>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics: Pearson New International Edition* (6. utg.). Pearson.

- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296.
<https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27. <https://doi.org/10.1037/a0025942>
- Tummers, L., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0704_07
- Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294.
<https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Van Griethuijsen, R. a. L. F., Van Eijck, M., Haste, H., Brok, P. D., Skinner, N., Mansour, N., Gencer, A. S., & BouJaoude, S. (2015). Global Patterns in Students' Views of Science and Interest in Science. *Research in Science Education*, 45(4), 581–603.
<https://doi.org/10.1007/s11165-014-9438-6>
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>

- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Van Den Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 483–505. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21430>
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Van Rhenen, W. (2020). The Satisfaction and Frustration of Basic Psychological Needs in Engaging Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 6–23. <https://doi.org/10.1002/jls.21695>
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van Rhenen, W., & Kuiper, R. M. (2020). Business Results and Well-Being: An Engaging Leadership Intervention Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4515. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124515>
- Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 231–248. <https://doi.org/10.1108/17465641211253110>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, X. F., & Cheng, Z. (2020). Cross-Sectional Studies. *Chest*, 158(1), S65–S71. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>
- Weigl, M., Hornung, S., Parker, S. K., Petru, R., Glaser, J., & Angerer, P. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 140–153. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.03.002>
- White, R. S. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørø, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404–419. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>
- Williams, J. D., & MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and Distribution of the Product Methods for Testing Indirect Effects in Complex Models. *Structural Equation Modeling*, 15(1), 23–51. <https://doi.org/10.1080/10705510701758166>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908x285633>
- Yukl, G. A. (2001). *Leadership in Organizations* (5 utg.). Prentice hall.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619. <https://doi.org/10.1177/1059601108331242>

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Appendiks

Appendiks A - Engasjerende ledelse

Engasjerende ledelse

		Helt enig	Enig	Uenig	Helt uenig
1.	Min leder stimulerer de ansatte til å utvikle sine talenter best mulig.	1	2	3	4
2.	Min leder gir de ansatte følelsen av at de jobber med noe viktig.	1	2	3	4
3.	Min leder oppmuntrer til samarbeid mellom teammedlemmer.	1	2	3	4
4.	Min leder skaper en teamfølelse hos oss.	1	2	3	4
5.	Min leder gir de ansatte tilstrekkelig frihet og ansvar.	1	2	3	4
6.	Min leder oppfordrer de ansatte til å si sin egen mening.	1	2	3	4

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Appendiks B - Jobbengasjement

Jobbengasjement

		Alltid	Ofte	Av og til	En sjelden gang	Aldri
1.	Hvor ofte opplever du følgende? På jobben er jeg full av energi.	1	2	3	4	5
2.	Hvor ofte opplever du følgende? Jeg er entusiastisk over min jobb / mitt yrke.	1	2	3	4	5
3.	Hvor ofte opplever du følgende? Arbeidet mitt inspirerer meg.	1	2	3	4	5
4.	Hvor ofte opplever du følgende? Når jeg står opp har jeg lyst å gå på jobb.	1	2	3	4	5
5.	Hvor ofte opplever du følgende? Jeg er helt oppslukt av arbeidet mitt. Min leder gir de ansatte tilstrekkelig frihet og ansvar.	1	2	3	4	5

Appendiks C - Autonomi

		Autonomi			
		Aldri	Noen ganger	Ofte	Alltid
1.	Hvor ofte har du innflytelse på arbeidstempoet?	1	2	3	4
2.	Hvor ofte kan du avbryte arbeidet om du finner det nødvendig?	1	2	3	4
3.	Hvor ofte kan du bestemme rekkefølgen på arbeidsoppgavene dine selv?	1	2	3	4
4.	Hvor ofte står du fritt i utførelsen av arbeidsoppgavene dine?	1	2	3	4

Appendiks D - Læringsmuligheter**Læringsmuligheter**

		Aldri	Noen ganger	Ofte	Alltid
1.	Hvor ofte lærer du nye ting på jobben?	1	2	3	4
2.	Hvor ofte gir jobben din følelsen av å kunne oppnå noe?	1	2	3	4
3.	Hvor ofte gir jobben din deg muligheter for personlig vekst og utvikling?	1	2	3	4

Appendiks E - Feedback**Feedback**

		Aldri	Noen ganger	Ofte	Alltid
1.	Hvor ofte får du tilstrekkelig informasjon om resultatet av arbeidet ditt?	1	2	3	4
2.	Hvor ofte gir arbeidsplassen din deg muligheter til å finne ut hvor godt du gjør jobben din?	1	2	3	4
3.	Hvor ofte får du tilstrekkelig informasjon om formålet med arbeidet ditt?	1	2	3	4

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Appendiks F - Arbeidsvariasjon

Arbeidsvariasjon

		Aldri	Noen ganger	Ofte	Alltid
1.	Hvor ofte er arbeidet ditt variert?	1	2	3	4
2.	Hvor ofte krever arbeidet ditt personlige innspill?	1	2	3	4
3.	Hvor ofte krever arbeidet ditt tilstrekkelig mye av dine ferdigheter og egenskaper?	1	2	3	4

DE FORKLARENDE MEKANISMENE BAK FORHOLDET MELLOM ENGASJERENDE
LEDELSE OG JOBBENGASJEMENT

Appendiks G - Meningsfullhet

Meningsfullhet

		Alltid	Ofte	Av og til	Sjelden	Aldri
1.	Hvor ofte er arbeidet ditt meningsfullt?	1	2	3	4	5
2.	Hvor ofte føler du at arbeidet du gjør er viktig?	1	2	3	4	5
3.	Hvor ofte føler du at arbeidet ditt betyr noe for andre (innenfor eller utenfor organisasjonen)?	1	2	3	4	5
4.	Hvor ofte gir arbeidet ditt deg en følelse av hensikt?	1	2	3	4	5

Appendiks H - Kode for egendefinert modell i PROCESS syntax**Egendefinert kode**

```
process y=FAC1_1eng/m=FAC3_1aut FAC4_1lm FAC7_1aw revfb  
FAC5_1mean/x=FAC2_1eng/bmatrix=1,1,0,1,0,0,1,0,0,0,1,1,1,1,1,1,1,1,1,1/longname=1/s  
tand=1/total=1
```