

**Sammenhengen mellom kollegastøtte, lederstøtte, myndiggjørende ledelse og jobbengasjement blant norske arbeidstakere under COVID-19-pandemien**

Anne-Björg Soland Asmussen

Bacheloroppgave i psykologi, PSY2900  
Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet, NTNU  
Trondheim, våren 2021  
Veileder: Jonas Vaag Rennemo

## Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på utdanningen min ved Norges teknisk-vitenskapelige universitet (NTNU). Tematikk og problemstilling er basert på interessen for de sosiale aspektene på arbeidsplassen, og er inspirert av egne erfaringer som arbeidstaker. Oppgaven bygger på et samarbeidsprosjekt mellom 30 bachelorstudenter, der det ble gjennomført en studie som undersøker det psykososiale arbeidsmiljøet til norske arbeidstakere under COVID-19-pandemien.

Jeg vil rette en takk til alle veiledere og medstudenter tilknyttet bachelorprosjektet «Helsefremmende arbeidsplasser i lys av COVID-19». Først må alle veilederne takkes for utvikling av studiens spørreskjema, inspirerende undervisning og veiledning i prosessen. Medstudentene takkes for deltakelse, entusiasme, samarbeid og konstruktive diskusjoner. Jeg ønsker videre å rette en spesiell takk til veilederen min, Jonas Rennemo Vaag, som har bidratt med faglig veiledning og gode innspill av høy kvalitet i utformingen av oppgaven. Videre fortjener Siw Tone Innstrand oppmerksomhet for hennes innspill og veiledning i oppgavens forberedelsesprosess. Jeg ønsker også å takke Philip Lautin Jackson som gjennom sin kunnskap, entusiasme, undervisning, og veiledning har bidratt til økt forståelse av SPSS og de statistiske analysene. Familien min, og spesielt min mor, fortjener også å takkes i forbindelse med denne oppgaven. Tusen takk for at dere viste interesse, tok dere tid til motiverende samtaler og støtte gjennom hele prosessen. En særlig oppmerksomhet rettes også mot alle respondenter som tok seg tid til å besvare spørreskjemaet for å øke kunnskapen om det psykososiale arbeidsmiljøet til norske arbeidstakere under COVID-19-pandemien. Uten disse 629 individene hadde det ikke vært like lærerikt, spennende og utfordrende å skrive denne oppgaven.

*Bacheloroppgaven er skrevet i henhold til APA7th (American Psychological Association, 2020).*

## Sammendrag

Denne studien undersøker forholdet mellom kollegastøtte, lederstøtte, myndiggjørende ledelse og jobbengasjement i lys av jobbkrav-ressurs teorien og selvbestemmelsesteorien. Tidligere forskning og disse teoriene påpeker at engasjerte arbeidstakere er positive for en arbeidsplass. I denne sammenhengen fremheves det at jobbressurser er den primære betingelsen for å fremme jobbengasjement.

Studien er gjennomført under COVID-19-pandemien, en tid hvor sosial distansering står sentralt. Kravet om fysisk avstand mellom mennesker har naturligvis også påvirket arbeidsplassene som et viktig sosialt samlingspunkt. De fysiske møtene mellom kollegaer og ledere er utfordret som følge av innføringen av hjemmekontor og smittevernprosedyrer. Denne studien tar sikte på å undersøke om tidligere bekreftede sammenhenger mellom opplevd grad av kollegastøtte, lederstøtte, myndiggjørende ledelse og jobbengasjement også foreligger blant norske arbeidstakere under COVID-19-pandemien.

Utgangspunktet for denne studien er et samarbeidsprosjekt mellom 30 bachelorstudenter tilknyttet prosjektet «Helsefremmende arbeidsplasser i lys av COVID-19». Studentene benyttet et bekvemmelighetsutvalg for å rekruttere aktuelle yrkesaktive deltakere fra sitt eget sosiale nettverk. Totalt 629 respondenter besvarte et nettbasert spørreskjema. Funnene fra en hierarkisk regresjonsanalyse viste analoge tendenser for forholdet mellom studiens variabler, både for de på hjemmekontor,  $n = 209$ , og de med et fysisk oppmøte på arbeidsplassen,  $n = 272$ . Resultatene ga støtte for det antatte positive forholdet mellom kollegastøtte og jobbengasjement, samt myndiggjørende ledelse og jobbengasjement. Dette taler for at en høy grad av opplevd jobbengasjement kan relateres til en høy grad av kollegastøtte og myndiggjørende ledelse. Lederstøtte viste seg derimot ikke som en signifikant prediktor i forhold til jobbengasjement.

Basert på studiens funn oppfordres det til videre forskning som kan bidra til en mer detaljert kartlegging av forholdet mellom studiens variabler. Spesielt etterlyses det studier som fokuserer på et mulig skille mellom sosial støtte fra kolleger og leder som ulike prediktorer for jobbengasjement. Det motiveres også til videre undersøkelser av de spesifikke fordelene med den myndiggjørende ledelsesstilen. Longitudinelle studier vil kunne si noe mer om kausale forhold mellom studiens variabler.

*Nøkkelord:* jobbengasjement, kollegastøtte, lederstøtte, myndiggjørende ledelse, psykososialt arbeidsmiljø, jobbkrav-ressurs teorien, selvbestemmelsesteorien, COVID-19-pandemien, hjemmekontor, fysisk oppmøte på arbeidsplassen

I 2019 publiserte Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) i sin årlige rapport at en pandemi, sammen med legemiddelmangel, var ansett som de mest sannsynlige og alvorlige scenarier som truet Norge. Sannsynligheten for at en pandemi ville inntreffe innen de neste 100 årene ble her anslått til 75% (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap [DSB], 2019). Kun ett år senere, den 11. mars 2020, erklærte generaldirektøren i Verdens helseorganisasjon utbruddet av COVID-19-viruset til en global pandemi (World Health Organization [WHO], 2020). Man kan altså si at COVID-19-pandemien var en varslet krise, men så som direktøren i DSB, Cecilie Daae, uttrykker det «[...] vi kommer til å bli overrasket igjen» (DSB, 2019, s. 11).

Sosial distansering ble tidlig fremhevet som et avgjørende tiltak for å kontrollere og hindre spredningen av viruset (WHO, 2020). Dette innebar en nedstenging av samfunn verden over, noe som naturligvis også har ført til store konsekvenser for arbeidsplassene som sosiale møtepunkter. Den sosiale distanseringen har satt mange arbeidstakere på hjemmekontor, mens de som fortsatt har et fysisk oppmøte på arbeidsplassen har måttet forholde seg til avstand og bruk av smittevernutstyr. Uansett hvor arbeidet er utført under pandemien er ansikt-til-ansikt-kontakten redusert og en fysisk avstand mellom kollegaer og ledere ble den nye normen (Kniffin et al., 2020).

COVID-19-krisen utfordrer forholdet mellom jobbkrav og jobbressurser (Gabriel & Aguinis, 2021), og det er fare for at burnout blant ansatte oppstår (Kniffin et al., 2020). Jobbkrav og jobbressurser påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet, og kan fremme jobbengasjement som den positive motsetningen til burnout (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 11). Denne typen engasjement har fått økt oppmerksomhet innen arbeids- og organisasjonspsykologien de siste tiårene (Bakker & Albrecht, 2018), og forskning har blant annet vist at den engasjerte arbeidstakeren er mer tilfreds med karrieren og rapporterer om bedre psykologisk velvære (Joo & Lee, 2017). Jobbengasjement har videre vist en positiv sammenheng med arbeidstakernes psykologiske tilknytning til organisasjonen (Organbidez & Aleima, 2020), forbedrede arbeidsrelaterte prestasjoner (Christian et al., 2011), og arbeidstakernes intensjoner om å opprettholde arbeidsforholdet (Halbesleben, 2010). Det er med andre ord gode argumenter for å fremme engasjerte arbeidstakere. Individet, organisasjonen og samfunnet burde derfor være interessert i å fostre gode psykososiale arbeidsmiljø (Albrecht & Bakker, 2018).

Denne studien tar sikte på å undersøke psykososiale arbeidsmiljøfaktorer som kollegastøtte, lederstøtte, myndiggjørende ledelse og hvilken sammenheng de viser med jobbengasjement. Problemstillingen er formulert til: Hvilken sammenheng har kollegastøtte,

lederstøtte og myndiggjørende ledelse med engasjementet til arbeidstakere på hjemmekontor sammenlignet med dem som er fysisk på arbeidsplassen under COVID-19-pandemien?

## Teori

### Jobbengasjement

Jobbengasjement forstås som en arbeidsrelatert, generell og relativt vedvarende positiv sinnstemning hos en arbeidstaker som medfører en opplevelse av tilfredsstillelse og motivasjon. Denne tilstanden kan beskrives med tre dimensjoner: vitalitet, dedikasjon og absorpsjon (Schaufeli et al., 2002). Vitalitet er knyttet til atferd, og inkluderer evnen til å møte arbeidsrelaterte oppgaver, krav og utfordringer med energi og mental utholdenhet. Et viktig trekk ved denne dimensjonen er evnen til å kunne opprettholde dette over tid, sammen med en vilje for å gjøre en ekstra innsats for arbeidsplassen. Dedikasjon favner om de emosjonelle aspektene ved arbeidet, og innebærer at arbeidstakeren opplever å kunne identifisere seg med jobben sin. Det handler også om å være stolt over det arbeidet man gjør, og å se arbeidsinnsatsen sin som betydningsfull i en større kontekst. Den siste dimensjonen, absorpsjon, beskrives ofte som den kognitive komponenten i jobbengasjement. Absorpsjon beskriver mer spesifikt evnen for å kunne konsentrere seg i den grad at tid og sted kan glemmes, og det dermed oppleves som vanskelig å løsrive seg fra arbeidsoppgavene (Schaufeli et al., 2002; Bakker & Albrecht, 2018).

Jobbengasjement fokuserer utelukkende på de positive aspektene ved den engasjerte arbeidstakeren. Dette blir enda tydeligere når man sammenligner det med andre psykologiske fenomener som burnout og arbeidsnarkomani (Saksvik & Christiansen, 2015, s. 211). Burnout beskrives ofte som den negative motvekten til engasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 51) og karakteriseres ved de tre dimensjonene: emosjonell utmattelse, kynisme og en redusert opplevelse av effektivitet på jobb (Schaufeli et al., 2002). Arbeidsnarkomani er beslektet til jobbengasjement, ved at absorpsjon anses som et delt karakteristikum. Et viktig skille er derimot at arbeidsnarkomane preges av en tvangsmessig, gledesløs, indre drivkraft, som står i kontrast til den positive og tilfredsstillende beskrivelsen av jobbengasjement (Schaufeli et al., 2002; Saksvik & Christiansen, 2015, s. 219). Arbeidsnarkomane jobber mer enn hva som forventes av dem, og de har en tendens for å neglisjere livet utenfor arbeidsplassen (Schaufeli et al., 2007).

## **Jobbkraft-ressurs teorien («Job Demands-Resources Theory»)**

«Job demands-resources theory» (JD-R teorien) er et ledende teoretisk rammeverk som kan gi en forståelse av hvordan jobbengasjement kan fremmes, og burnout reduseres (Bakker & Albrecht, 2018). En grunnleggende antakelse i denne teorien er at alle arbeidsplasser preges av sine særegne jobbkarakteristika som kan deles inn i to hovedkategorier: jobbressurser og jobbkraft. Jobbressurser viser til de forholdene som kan stimulere til måloppnåelse, personlig vekst, utvikling og læring hos arbeidstakeren. Samtidig har disse potensialet til å redusere negative påvirkninger som følge av jobbkraft. Disse kravene omfatter de forholdene som kan føre til fysiologiske og/ eller psykologiske konsekvenser for arbeidstakeren som følge av langvarige og krevende anstrengelser. Begge typer jobbkarakteristika kan innta en fysisk, psykologisk, sosial eller organisatorisk form (Demerouti et al, 2001).

Med utgangspunkt i de ulike jobbkarakteristika beskriver JD-R teorien to grunnleggende psykologiske prosesser hos arbeidstakere: den ene er motiverende og helsefremmende, mens den andre er stressende og potensielt helsereduserende. Jobbkraft danner utgangspunktet for stressprosessen og kan, via burnout, føre til negative og ugunstige utfall. Motivasjonsprosessen starter derimot med jobbressurser og kan gjennom jobbengasjement stimulere til positive utfall (Demerouti et al., 2001).

Teorien setter med andre ord jobbengasjement som et bindeledd mellom jobbressurser og positive utfall. Fokuset til denne studien ligger i det første leddet av motivasjonsprosessen, da hensikten er å undersøke sammenhengen mellom antatte ressurser som kollegastøtte, lederstøtte, myndiggjørende ledelse og jobbengasjement. JD-R teorien foreslår at jobbressurser kan fremme en indre og en ytre motivasjon. Den indre motivasjonen kan være en følge av at jobbressursen tilfredsstillende grunnleggende menneskelige behov (Van den Broeck et al., 2011), mens den ytre motivasjonen kan komme som et resultat av at ressursene bidrar til måloppnåelse og mestring (Schaufeli, 2017). I det følgende vil selvbestemmelsesteorien utdype hvordan jobbressurser kan relateres til den indre motivasjonen, og dermed fungere som en utdypning av JD-R teorien.

## **Selvbestemmelsesteorien («Self-Determination Theory»)**

Selvbestemmelsesteorien er en motivasjonsteori som baserer seg på at menneskets optimale utvikling og fungering avhenger av tre grunnleggende, universelle og medfødte menneskelige behov. Disse er autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2000). Autonomi beskriver behovet for å selv å kunne regulere og bestemme sine egne handlinger.

For å kunne handle autonomt må en person oppleve at dens egen vilje er utgangspunktet for atferden, og at dette er i overensstemmelse med de indre, autentiske verdier og interesser. Selvbestemmelsesteorien tar hensyn til at individet er en del av et større sosialt samspill, hvor både indre og ytre krefter kan påvirke eller overstyre i hvilken grad individets autonomi kan utfolde seg i handlingene. Dersom individets autonomi utsettes for press, kan vedkommende oppleve en følelse av konflikt og inkongruens (Ryan & Deci, 2017). Kompetanse viser til behovet for å ha innflytelse og påvirkning på omgivelsene. Det handler om å oppleve mestring innen de livsområdene som individet verdsetter. Dette behovet kan utfordres ved svært krevende kontekster, gjentakende negative tilbakemeldinger eller interpersonlige forhold som preges av kritikk. Tilhørighet, også omtalt som «relatedness», fremhever det grunnleggende sosiale behovet hos mennesket for å bli anerkjent, ivaretatt og å være betydningsfull i det større sosiale samspillet. Dette behovet innebærer at individet oppfatter seg selv som en integrert og viktig del av sosiale organisasjoner som er større enn en selv (Ryan & Deci, 2017).

I selvbestemmelsesteorien er det rom for at også andre menneskelige behov kan motivere til atferd. Det som skiller de tre psykologiske behovene fra de andre er at de anses som en viktig forutsetning både for motivasjon, men også for velvære og helse (Ryan & Deci, 2017). Med dette inngår jobbressursene i JD-R teoriens helsefremmende motivasjonsprosess (Demerouti et al., 2001). I følge selvbestemmelsesteorien kan en trussel, frustrasjon eller hindring av de trebehovene føre til at motivasjonen avtar, eller i ytterste konsekvens utvikle seg til psykopatologiske tilstander (Ryan & Deci, 2017). Dette står i tråd med JD-R teoriens beskrivelse av den stressende, og potensielt helsereduserende, prosessen (Demerouti et al., 2001).

### **Kollega- og lederstøtte**

Sosial støtte må skilles fra andre begreper relatert til den sosiale konteksten. Med sosial støtte menes hvilken funksjon de sosiale relasjonene har for et individ, og mer spesifikt en arbeidstaker i oppgavens tilfelle. Det vil si at sosial støtte viser til noe mer enn tilstedeværelsen av og den formelle strukturen til et arbeidsnettverk. Samtidig er det relevant å påpeke at selve arbeidsnettverket er en viktig forhåndsbetingelse for sosial støtte (House, 1987). Man kan skille mellom ulike former for sosial støtte, avhengig av hvilken funksjon støtten har: emosjonell, instrumentell, informerende og vurderende. Den emosjonelle støtten utgjør omsorg, empati og tillit, den instrumentelle støtten viser til praktisk hjelp, informasjonsstøtten utveksles i form av råd og veiledning, mens vurderingsstøtten innebærer

tilbakemeldinger og bekreftelser (House, 1981, referert i Saksvik & Christiansen, 2015, s. 57). Sosial støtte kan videre stamme fra ulike private og arbeidsrelaterte forhold (House, 1987). I denne oppgaven fokuseres det kun på to arbeidsrelaterte kilder til støtte: lederstøtte og kollegastøtte.

For at støtte kan regnes som en ressurs i henhold til JD-R teorien, må den kunne bidra til fordelaktige utfall for individet. Dette innebærer blant annet at støtten har betydning for måloppnåelse, personlig vekst, utvikling og læring for individet, samtidig som det reduserer negative konsekvenser forårsaket av jobbkrav (Demerouti et al., 2001). Det er stort sett enighet om at arbeidsrelatert sosial støtte kan karakteriseres som en jobbressurs med positive forbindelser til jobbengasjement (Halbesleben, 2010; Christian et al., 2011), arbeidstakernes prestasjoner, velvære og helse (Nielsen et al., 2017), samt økt affektiv tilknytning til arbeidsplassen (Organbidez & Aleima, 2020). En høy grad av kollega- og lederstøtte har videre vist seg å være forbundet med økt jobbtillfredshet og lavere grad av burnout (Charoensukmongkol et al., 2016). Likevel er det forskning som indikerer at støtte i noen tilfeller også kan oppleves som belastende og skadelig, spesielt dersom den setter søkelys på allerede stressende faktorer i arbeidskonteksten (Beehr et al., 2010). I slike tilfeller kan sosial støtte fremstå som et jobbkrav (Gray et al., 2020).

I henhold til selvbestemmelsesteorien kan sosial støtte virke motiverende gjennom at behovet for tilhørighet dekkes. Dette behovet viser til opplevelsen av å bli ivaretatt og anerkjent av andre, og man kan dermed anta at emosjonell støtte og vurderingsstøtte spesielt kan relateres til dette. I en arbeidskontekst er det evidens for at det både vil være viktig å kunne uttrykke arbeidsrelaterte, men også private bekymringer, og samtidig føle at disse blir akseptert og mottatt av sine kolleger og nærmeste leder (Van den Broeck et al., 2008). Sosial støtte kan også relateres til behovet for kompetanse (Ryan & Deci, 2017), dersom støtten bidrar til at individet mestrer en oppgave (Nielsen et al., 2017). Mestring og måloppnåelse kan ut fra JD-R teoriens forståelse av jobbressurser også fremme den ytre motivasjonen (Demerouti et al., 2001). Å gi sosial støtte kan dessuten bidra til at et individ kan påvirke omgivelsene det er en del av, noe som også er nevnt som en sentral del av kompetansebehovet. Det må påpekes at det i denne oppgaven kun er arbeidstakernes opplevde grad av tilgjengelig støtte fra kolleger og leder som undersøkes

## **Myndiggjørende ledelse («empowering leadership»)**

Ledelsen på en arbeidsplass er viktig for hvordan et individ opplever arbeidssituasjonen sin (Tukey et al., 2012), og ledelsen utgjør en sentral del av de psykologiske og sosiale aspektene ved jobben (Dallner et al., 2000). En myndiggjørende ledelsesstil innebærer at en del av det formelle ansvaret og autoriteten til lederen overføres til medarbeidere på et lavere organisatorisk nivå (Amundsen & Martinsen, 2014). Dette vil gi arbeidstakerne økt innflytelse på sin egen arbeidssituasjon (Dallner et al., 2000), og ledelsesstilen kan assosieres med jobbengasjement fordi den blant annet tilrettelegger for en tilfredsstillende av autonomibehovet (Helland et al., 2020). Myndiggjørende ledelse tilrettelegger for optimale og engasjerende arbeidsforhold gjennom å skape en balanse mellom utfordrende jobbkrav og jobbressurser. Siden arbeidstakere får mer kontroll og innflytelse, kan problemløsning og beslutningstaking inngå som utfordrende jobbkrav. Samtidig må lederen innta en aktiv rolle ved å følge opp og forsyne arbeidstakeren med kognitive ressurser i møte med disse kravene. Ressursene kan for eksempel være i form av ansvar, samt mulighet for læring og kompetanseutvikling. Gjennom dette oppmuntrer myndiggjørende ledelse til selvledelse blant arbeidstakerne (Tukey et al., 2012), noe som står i tråd med Conger og Kanungo (1998) sin antakelse om at ledelsesstilen reduserer arbeidstakernes opplevde maktesløshet og samtidig fremmer deres mestringstro.

Amundsen og Martinsen (2014) oppsummerer myndiggjørende ledelse med tre prosesser for medarbeiderpåvirkning: (1) maktdeling, (2) utviklingsstøtte og (3) motivasjonsstøtte. De nevnte prosessene kan knyttes til selvbestemmelsesteorien, da flere av komponentene kan gjenkjennes i de grunnleggende psykologiske behovene. Slik kan aspekter ved den myndiggjørende ledelsen fremme arbeidstakernes indre motivasjon (Tukey et al., 2012), og man kan med dette anta at myndiggjørende ledelse inngår som en ressurs i JD-R teoriens motivasjonsprosess. Maktdeling kan, som nevnt, relateres til behovet for autonomi (Amundsen & Martinsen, 2014; Helland et al., 2020). Maktdeling kan videre relateres til kompetansebehovet, da økt ansvar og autoritet vil gi et utgangspunkt for å påvirke omgivelsene. Utviklingsstøtte innebærer atferd hos lederen som oppmuntrer, veileder, støtter og fremmer læring hos medarbeiderne. Det handler om at lederen tar del i utviklingsprosessen mot selvledelse hos de ansatte, ved at de fremmer deres mestring og kompetanse (Amundsen & Martinsen, 2014). Utviklingsstøtte og kompetansebehovet i selvbestemmelsesteorien får på denne måten en naturlig forbindelse, da dette behovet nettopp innebærer opplevelsen av å kunne håndtere de omgivelsene man er en del av. Den siste prosessen, motivasjonsstøtte, viser til lederens evne for å motivere arbeidstakeren til å ta i bruk kompetansen sin

(Amundsen & Martinsen, 2014).

Myndiggjørende ledelse bidrar til å skape en flatere organisasjonskultur sammenlignet med de tradisjonelle hierarkiske strukturene (Arnold et al., 2000), noe som vil fremme organisasjonens fleksibilitet og effektivitet i møte med et økende konkurransebasert og komplekst arbeidsliv (Amundsen & Martinsen, 2014). Conger og Kanungo (1988) fremhever at ledelsesstilen er gunstig når organisasjoner møter store endringer og overganger, da slike situasjoner kan utfordre opplevelsen av kontroll og kompetanse. Med tanke på at ledelsesstilen skal redusere opplevd maktesløshet hos de ansatte, antas det at den myndiggjørende ledelsen vil gi fordeler i møte med COVID-19-pandemien.

### **Problemstilling og hypoteser**

Formålet med denne oppgaven er å undersøke forholdet mellom kollegastøtte, lederstøtte, myndiggjørende ledelse og jobbengasjement i kontekst av COVID-19-pandemien. Forskningslitteraturen har stort sett gitt støtte til et positivt forhold mellom kollegastøtte, lederstøtte og jobbengasjement (Halbesleben, 2010; Van den Broeck et al., 2008; Christian et al., 2011), samt mellom myndiggjørende ledelse og jobbengasjement (Tukey et al., 2012; Helland et al., 2020). Fra 11.mars 2020 har verden stått i en unntakstilstand, der sosial distansering har stått som det mest grunnleggende og viktigste tiltaket for å hindre spredningen av COVID-19-viruset (WHO, 2020; Kniffin et al., 2021). Dette har skapt nye rammer og betingelser for det psykososiale arbeidsmiljøet, der balansen mellom jobbkrav og jobbressurser utfordres. Kravet om sosial distansering har satt mange arbeidstakere på hjemmekontor, noe som kan ha endret måten kollegaer og ledere omgås. Samtidig har flere yrkesgrupper hatt et fysisk oppmøte på arbeidsplassen, der de har måttet forholde seg til gjeldende smittevernprosedyrer med fysisk avstand og bruk av smittevernsutstyr. Generelt sett kan man argumentere for at ansikt-til-ansikt kontakten mellom kolleger og leder har blitt redusert (Kniffin et al., 2021). Med utgangspunkt i dette er oppgavens problemstilling formulert til: Hvilken sammenheng har kollegastøtte, lederstøtte og myndiggjørende ledelse med engasjementet til arbeidstakere på hjemmekontor sammenlignet med de som er fysisk på arbeidsplassen under COVID-19-pandemien?

Opgavens hypoteser tar utgangspunktet i den presenterte teorien og forskningslitteraturen som sier at det er en positiv sammenheng mellom studiens aktuelle variabler, og er formulert som følger:

1. Det er en positiv sammenheng mellom kollegastøtte, lederstøtte og jobbengasjement både for de som har vært på hjemmekontor og de som har vært fysisk på arbeidsplassen under COVID-19-pandemien.
2. Det er en positiv sammenheng mellom myndiggjørende ledelse og jobbengasjement både for de som har vært på hjemmekontor og de som har vært fysisk på arbeidsplassen under COVID-19-pandemien.

## Metode

### Studiens design

Studien er basert på et kvantitativt kryss-seksjonelt design (Field, 2018, s. 16), der målet var å kartlegge det naturlig forkomne psykososiale arbeidsmiljøet til norske arbeidstakere under COVID-19-pandemien. Studien kan karakteriseres som et mellomgruppedesign, da forskjellene mellom naturlig inndelte grupper ble undersøkt (Field, 2018, s. 18). Datainnsamlingen ble basert på et samarbeidsprosjekt mellom 30 psykologistudenter ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), der det ble benyttet et spørreskjema som var utviklet og ferdigstilt ved institutt for psykologi.

### Utvalg

Populasjonen som denne undersøkelsen var rettet mot ble beskrevet med følgende karakteristika: (1) yrkesaktive individer i Norge, (2) tilstrekkelige norskkunnskaper for å besvare et spørreskjema formulert på norsk, (3) aktive arbeidstakere som ikke var permittert eller arbeidsledige på undersøkelsens tidspunkt, og (4) yrket kunne klassifiseres etter en av to definerte næringsgrupper etter Statistisk sentralbyrå sin standardiserte inndeling (Statistisk sentralbyrå, [SSB], 2009).

Totalt svarte 629 respondenter på undersøkelsen. To respondenter ble fjernet på grunn av at de oppga å være arbeidsledige på undersøkelsens tidspunkt, noe som ga et endelig utvalg på 627. Blant disse var 66% kvinner,  $n = 414$ , og 34% menn,  $n = 213$ . Det var flest som tilhørte aldersgruppen 51-55 år, med en andel på 20%,  $n = 122$ , etterfulgt av aldersgruppen 21-25 år med en andel på 18%,  $n = 113$ . Færrest deltakere oppga å tilhøre aldersgruppen 16-20 år, og gruppen over 66 år. I forhold til utdanning oppga 44%,  $n = 275$ , at de hadde fullført en treårig høyere utdanning, og 35%,  $n = 219$ , at de hadde fullført en femårig høyere utdanning. Det var videre 20%,  $n = 127$ , som oppga videregående skole som den høyeste fullførte utdanningen, mens 1%,  $n = 6$ , oppga grunnskole som den høyeste.

Den største andelen på 55%, n = 347, arbeidet innen offentlig sektor, mens 45%, n = 280, tilhørte privat sektor. Det var flest respondenter som plasserte seg innen den faglige, vitenskapelige og tekniske tjenesteytingen. Denne gruppen utgjorde 49%, n = 307. Totalt arbeidet 43%, n = 271, innen helse- og sosialtjenester. En andel på 49 respondenter oppga å arbeide innen andre næringsgrupperinger, der 5% ble plassert innen «annet diverse», 1% innen «annet utdanning» og 2% innen «annet media». Flesteparten oppga å være fast ansatt, og denne gruppen utgjorde 85%, n = 537, etterfulgt av 11%, n = 70, som var midlertidig ansatt, og 3%, n = 20, som var selvstendig næringsdrivende. En andel på 76%, n = 474, arbeidet heltid, etterfulgt av 14%, n = 89, som arbeidet i en deltidsstilling over 51%. De resterende 10% av utvalget, n = 64, oppga å arbeide i en deltidsstilling under 50%. Den siste måneden før undersøkelsens tidspunkt arbeidet 33%, n = 209, på hjemmekontor, mens 43%, n = 272, hadde hatt et fysisk oppmøte på arbeidsplassen. Det var 23%, n = 146, som hadde hatt en kombinasjon av hjemmekontor og fysisk oppmøte på arbeidsplassen.

### **Prosedyre for datainnsamling**

Datainnsamlingen foregikk over en periode fra 25.januar 2021 til 7. februar 2021. Hver student fikk i oppgave å rekruttere et minimum på 20 respondenter hver, med en oppfordring om å vise hensyn til en tilnærmet jevn fordeling av demografiske og sosioøkonomiske karakteristika som alder, kjønn, næringsgruppe, hjemmekontor og fysisk oppmøte på arbeidsplassen. Med tanke på at studentene skulle ta utgangspunkt i tilgjengeligheten av mulige respondenter i eget sosiale nettverk, kan utvalgsstrategien kategoriseres som et bekvemmelighetsutvalg (Langdridge, 2006, s. 49; s. 76).

Det ble benyttet et digitalt spørreskjema som ble formidlet på e-post til aktuelle deltakere. Sammen med linken til spørreskjemaet ble det også vedlagt et informasjonsskriv i e-posten. Her ble det blant annet informert om hensikten med studien, at deltakelse var frivillig og at man samtykket til deltakelse ved å trykke «send» på det utfylte skjemaet. Det ble videre informert om at prosjektet var i tråd med retningslinjene til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). I informasjonsskrivet ble det garantert for at informasjonen som ble delt skulle behandles anonymt og konfidensielt. For at de prosjektansvarlige skulle holde oversikt over studentene sitt bidrag, ble det vedlagt et unikt ID-nummer i e-posten, som var tilknyttet studenten som rekrutterte. Deltakerne ble opplyst om hensikten og funksjonen med ID-nummeret, og de ble forsikret om at anonymiteten ville opprettholdes gjennom fjerning av ID-nummeret før studentene fikk tilgang på datamaterialet. På grunn av anonymiseringen av datamaterialet ble det informert om at det ikke ville være

mulig å trekke seg fra prosjektet etter at bidraget var innsendt. Kontaktinformasjonen til studentenes veiledere og de prosjektansvarlige ble gjort tilgjengelige for eventuelle henvendelser fra respondentene.

## **Måleinstrumenter**

Spørreskjemaet ble innledet med demografiske og sosioøkonomiske instrumenter for å måle forhold som alder, kjønn, utdanningsnivå, næringsgruppe, og lokalisering for arbeidet den siste måneden. De som oppga å arbeide på hjemmekontor ble videre bedt om å svare på noen separate spørsmål og påstander om årsaker til hjemmekontor, samt opplevelsen av dette. Utover dette besto spørreskjemaet av 38 instrumenter for å måle forhold ved det psykososiale arbeidsmiljøet. Her ble det inkludert jobbkrav, jobbbressurser, generelle arbeidsrelaterte utfall og forhold som spesifikt ble knyttet til COVID-19-pandemien. Det var inkludert validerte og reliable instrumenter, sammen med nyere COVID-19-instrumenter som enten var hentet fra publisert forskningslitteratur eller utviklet ved institutt for psykologi ved NTNU. På grunn av spørreskjemaets omfang og denne studiens begrensning, vil kun relevante instrumenter behandles i det følgende.

### ***Demografiske og sosioøkonomiske instrumenter***

*Alder* ble målt på en skala fra 1 til 11, der hver verdi representerte et intervall på fem år. Den laveste verdien var for aldersgruppen 16 til 20 år, mens den høyeste var for de over 66 år. *Kjønn* ble målt på en nominal skala med fem verdier: (1) kvinne, (2) mann, (3) ikke-binær, (4) annet, og (5) ønsker ikke å oppgi. *Stillingsprosent* ble målt på en ordinal skala med de tre følgende verdiene: (1) 1-50%, (2) 51-100% og (3) heltid 100%. *Næringsgruppering* fulgte SSB sin standard fra 2009, der alle typer yrker går under en av seks mulige grupperinger. To av gruppene var av spesiell interesse for dette prosjektet: (1) faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, samt (2) helse- og sosialtjenester. Den faglige, vitenskapelige og tekniske tjenesteytingen inkluderte blant annet yrker innen jus, regnskap, administrasjon, arkitektur, forskning, markedsføring, kommunikasjon og veterinærtjenester. Næringsgruppen kalt helse- og sosialtjenester omfattet helsetjenester i og utenfor institusjon, sosialtjenester som asylmottak, barnehager, skolefritidsordninger, samt andre helse-, omsorgs-, og sosialtjenester (SSB, 2009). Det var mulig å velge én av de to kategoriene eller «annet» som et alternativ. Det kunne videre spesifiseres type arbeid i fritekst dersom én av de to næringsgruppene ikke passet.

### ***Instrumenter relatert til det psykososiale arbeidsmiljøet***

Studiens instrumenter hadde noen likhetstrekk ved at de alle var operasjonalisert med tre items som enten var formulert som spørsmål eller påstander. Hver av itemene skulle rangeres på en fempunkts Likert-skala, der respondentene ble bedt om å velge det svaralternativet som passet best i forhold til spørsmålet eller påstanden. Et karakteristikum med denne skalaen er det like antallet positive og negative svaralternativer (Langdridge, 2006, s. 77). Følgende skala ble benyttet for alle de følgende instrumentene: (1) aldri, (2) sjelden, (3) noen ganger, (4) ofte, (5) alltid.

**Jobbengasjement.** Instrumentet for å kartlegge jobbengasjement reflekterte de underliggende dimensjonene absorpsjon, dedikasjon og vitalitet (Schaufeli et al., 2002). Den kognitive komponenten, absorpsjon, ble målt med påstanden «Jeg er fordypet i arbeidet mitt». Dedikasjon, den emosjonelle komponenten i jobbengasjement, ble målt med påstanden «Jeg er entusiastisk over arbeidet mitt» (Schaufeli et al., 2019, s. 580). Den siste komponenten i jobbengasjement, vitalitet, ble kartlagt gjennom påstanden «På jobb føler jeg meg sterk og energisk» (Schaufeli et al., 2006, s. 707). Itemene for absorpsjon og dedikasjon samsvarte med den korte versjonen av «Utrecht Work Engagement Scale», UWES-3, som har vist seg å være et reliabelt og valid måleinstrument på lik linje med de lengre versjonene UWES-9 og UWES-17 (Schaufeli et al., 2019). Påstanden relatert til vitalitet ble hentet og oversatt fra UWES-9 (Schaufeli et al., 2006). En høy skåre på instrumentet indikerte at respondenten opplevde en høy grad av jobbengasjement. Instrumentet viste en tilfredsstillende intern reliabilitet med en Cronbach's  $\alpha$  på .78, da denne holder seg over den aksepterte grensen på .70. Dette indikerte at itemene i instrumentet var nært relatert til hverandre (Field, 2018, s. 823).

**Kollega- og lederstøtte.** Det ble benyttet to distinktive instrumenter for å måle opplevd grad av kollega- og lederstøtte, der hver av instrumentene besto av tre items hver. Spørsmålsformuleringene for henholdsvis kollegastøtte og lederstøtte var like, sett bort fra om spørsmålet var rettet mot arbeidskollegene eller den nærmeste lederen. Opplevelsen av tilgjengelig instrumentell støtte ble målt gjennom spørsmålene «Kan du regne med hjelp og støtte fra kollegaene dine når det trengs?» og «Kan du regne med hjelp og støtte fra din nærmeste leder når det trengs?» (Schaufeli, 2015; Dallner et al., 2000). Emosjonell og vurderingsstøtte ble kartlagt gjennom spørsmålene «Føler du at arbeidet ditt blir anerkjent og verdsatt av kollegaene dine?» og «Føler du at arbeidet ditt blir anerkjent og verdsatt av din nærmeste leder?» (Schaufeli, 2015). Til slutt ble spørsmålene «Opplever du at kollegaene dine er åpne for å diskutere både private og arbeidsrelaterte forhold?» og «Opplever du at din

nærmeste leder er åpen for å diskutere både private og arbeidsrelaterte forhold» benyttet. Disse spørsmålene samsvarte delvis med «Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work» (QPSNordic), men i denne undersøkelsen ble private forhold inkludert sammen med de arbeidsrelaterte (Dallner et al., 2000). En høy skåre på instrumentene indikerte en høy opplevd grad av henholdsvis kollegastøtte og/eller lederstøtte. Instrumentet for kollegastøtte viste en Cronbach's  $\alpha$  på .73 og lederstøtte viste en Cronbach's  $\alpha$  på .87.

**Myndiggjørende ledelse.** Instrumentet for å kartlegge opplevd grad av myndiggjørende ledelse ble hentet fra QPSNordic (Dallner et al, 2000). Dette instrumentet ble i likhet med de andre operasjonalisert med tre items. Respondentenes holdninger til påstandene «Min nærmeste leder oppmuntrer meg til å delta i viktige avgjørelser», «Min nærmeste leder oppmuntrer meg til å si fra når jeg har en annen mening» og «Min nærmeste leder bidrar til at jeg får utviklet mine ferdigheter» kartlagt med den nevnte fempunkts Likert-skalaen (Dallner et al., 2000). Instrumentet viste en Cronbach's  $\alpha$  på .88.

## Statistiske analyser

Statistical Package for the Social Science (SPSS) versjon 27 ble benyttet for de statistiske analysene. I forberedelsen av analysene ble det besluttet at to respondenter skulle fjernes på grunn av arbeidsløshet. I henhold til næringsgruppene ble en del respondenter som var plassert i «annet»-kategoriene kodet om, da oppgitt yrke var i tråd med SSB sin beskrivelse av næringsgruppene (SSB, 2009). En respondent som i fritekst hadde oppgitt å arbeide i barnehage ble for eksempel flyttet til helse- og sosialtjenestene. Det samme ble gjort for de som spesifikt hadde oppgitt å arbeide for NAV eller med attføring. De som oppga å arbeide som advokat eller innen reklame og markedsføring ble videre kodet om til den faglige, vitenskapelige og tekniske tjenesteytingen. Prosedyren for omkodning av næringsgruppe ble gjort for totalt 10 respondenter.

Det ble vurdert om de gjenværende respondentene,  $n = 49$ , som ikke tydelig passet i én av de to næringsgruppene skulle fjernes før de statistiske analysene. På grunn av at det ble en subjektiv vurdering og at beskrivelsene i fritekst tidvis var vanskelige å vurdere i henhold til SSB sin beskrivelse, ble det besluttet å beholde alle yrkesaktive arbeidstakere. Dette var også med tanke på at oppgavens problemstilling ikke spesifikt satt søkelys på dette. Oppgavens statistiske analyser ble altså basert på et utvalg med  $N = 627$ .

Som en forberedelse til regresjonsanalysen ble det opprettet gjennomsnittsvARIABLES for instrumentene kollegastøtte, lederstøtte, myndiggjørende ledelse og jobbengasjement. Kjønn ble videre omgjort til en dikotom variabel med verdiene (0) kvinne og (1) mann, slik at

forutsetningen om variablenes målenivå i regresjonsanalysen ble møtt (Field, 2018, s. 508-509). Regresjonsanalysens og korrelasjonsanalysens forutsetninger om additivitet og linearitet, homoskedastisitet, normalitet og uavhengighet ble videre testet (Field, 2018, s. 230). Den gjennomsnittlige VIF-verdien til variablene lå mellom 1.0 og 1.5, og toleransestatistikken viste ikke verdier under .04. Sett i sammenheng med at den høyeste korrelasjonen mellom studiens variabler var  $r = .70$ , ga dette indikasjoner på at multikollinearitet ikke var et problem i datasettet. Dette var i tråd med Field sine anbefalinger og grenseverdier (Field, 2018, s. 409; s. 416-418). Durbin-Watson verdiene holdt seg mellom 1.5 og 2.0 for regresjonsanalysene, noe som var i henhold til tommelfingerregelen om at den burde ligge mellom 1 og 3. Dette indikerte at uavhengighetsforutsetningen ble møtt (Field, 2018, s. 387).

En inspeksjon av Q-Q plot, «skewness» og «kurtosis» antydte brudd på antakelsen om normalfordeling. «Skewness» viste negative verdier for alle variablene, og ga dermed hint om at det var en opphopning av høye skåringer på variablene. «Kurtosis»-verdiene viste seg både som positive og negative. De positive verdiene indikerte at det var flere skåringer som samlet seg på midten av skalaen, mens de negative verdiene antydte at det forelå flere gjennomsnittsskåringer i de øvre sjiktene av skalaen (Field, 2018, s. 249). Dette ga en mistanke om avvik fra normalfordeling, noe som ble styrket gjennom en positiv Kolmogorov-Smirnov test,  $p < .001$  (Field, 2018, s. 250). Det ble med andre ord avdekket brudd på forutsetningene. For å imøtekomme en del av problemet ble en bootstrap av typen «Bias Corrected accelerated» (BCa) med 1000 iterasjoner benyttet for å beregne konfidensintervaller og signifikansverdier som ikke baserte seg på forutsetningene om normalitet og homoskedastisitet (Field, 2018, s. 428).

## Resultater

Tabell 1 viser en oversikt over relevante demografiske og sosioøkonomiske variabler for gruppen med hjemmekontor,  $n = 209$ , og gruppen med fysisk oppmøte på arbeidsplassen,  $n = 272$ , sammen med hele utvalget,  $N = 627$ . Det var en overvekt av kvinner i begge gruppene, men kjønnsfordelingen var noe jevnere blant de på hjemmekontor. En betydelig forskjell mellom gruppene var relatert til høyeste fullførte utdanning, der 52% av de på hjemmekontor hadde en femårig høyere utdanning, og 56% av de med fysisk oppmøte hadde en treårig høyere utdanning. Blant de på hjemmekontor var det en overvekt på 87% som tilhørte den faglige, vitenskapelige og tekniske tjenesteytingen. For de med fysisk oppmøte kategoriserte 76% seg innen helse- og sosialtjenestene. Den største andelen i begge gruppene

var fast ansatt, noe som også ble gjenspeilet i det totale utvalget. Blant de på hjemmekontor arbeidet 88% i en heltidsstilling, mens dette gjaldt for 60% av de med fysisk oppmøte.

**Tabell 1**

*Demografiske og sosioøkonomiske karakteristika fordelt på de som var på hjemmekontor og fysisk på arbeidsplassen*

Karakteristika	Hjemmekontor <sup>a</sup>		Fysisk på arbeidsplassen <sup>b</sup>		Hele utvalget <sup>c</sup>	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<b>Kjønn</b>						
Kvinne	120	57	195	72	414	66
Mann	89	43	77	28	213	34
<b>Høyeste fullførte utdanning</b>						
Grunnskole	1	1	4	2	6	1
Videregående	32	15	74	27	127	30
3-årig høyere utdanning	67	32	152	56	275	44
5-årig høyere utdanning	109	52	42	15	219	35
<b>Næringsgruppe</b>						
Faglig, vitenskapelig og teknisk	181	87	46	17	307	49
Helse og sosial	14	13	206	76	271	43
Annet diverse	12	6	15	6	34	5
Annet utdanning	0	0	4	2	9	1
Annet media	2	1	1	0	6	1
<b>Sektor</b>						
Offentlig sektor	65	31	207	76	347	55
Privat sektor	144	69	65	24	280	45
<b>Ansettelsesforhold</b>						
Fast ansatte	187	90	222	82	537	86
Midlertidig ansatt	13	6	46	17	70	11
Selvstendig næringsdrivende	9	4	4	2	20	3
<b>Stillingsprosent</b>						
1-50%	11	5	46	17	64	10
51-100%	15	7	63	23	89	14
Heltid – 100%	183	88	163	60	474	76

<sup>a</sup> *n* = 209, <sup>b</sup> *n* = 272, <sup>c</sup> Inkluderer de på hjemmekontor, fysisk på arbeidsplassen og en kombinasjon mellom hjemmekontor og fysisk oppmøte, *N* = 627.

Tabell 2 viser Pearsons korrelasjonskoeffisientet for studiens inkluderte variabler, både for gruppen på hjemmekontor og gruppen med fysisk oppmøte på arbeidsplassen. Resultatene viste lignende tendenser for begge gruppene. I det følgende er BCa 95% konfidensintervaller rapportert i hakeparentes. For gruppen på hjemmekontor kom det sterkeste forholdet frem mellom lederstøtte ( $M = 3.92$ ,  $SD = 0.79$ ), og myndiggjørende ledelse ( $M = 3.74$ ,  $SD = 0.86$ ),  $r(207) = .70$ ,  $[.61, .77]$ ,  $p < .001$ . Dette ble fulgt av forholdet mellom lederstøtte og kollegastøtte ( $M = 3.91$ ,  $SD = 0.62$ ),  $r(207) = .59$ ,  $[.47, .69]$ ,  $p < .001$ . Myndiggjørende ledelse og kollegastøtte viste også en signifikant samvariasjon blant de på hjemmekontor,  $r(207) = .50$ ,  $[.37, .60]$ ,  $p < .001$ . Korrelasjonsanalysen viste at det gjennomsnittlige jobbengasjementet ( $M = 3.90$ ,  $SD = 0.54$ ) i denne gruppen hadde sterkest forhold med kollegastøtte,  $r(207) = .41$ ,  $[.27, .52]$ ,  $p < .001$ , etterfulgt av myndiggjørende ledelse,  $r(207) = .40$ ,  $[.27, .52]$ ,  $p < .001$ , og lederstøtte,  $r(207) = .33$ ,  $[.27, .52]$ ,  $p < .001$ .

For gruppen med fysisk oppmøte ser man også den sterkeste sammenhengen,  $r(270) = .66$ ,  $[.58, .74]$ ,  $p < .001$ , mellom lederstøtte ( $M = 3.71$ ,  $SD = 0.91$ ) og myndiggjørende ledelse ( $M = 3.44$ ,  $SD = .90$ ). Kollegastøtte ( $M = 4.03$ ,  $SD = 0.59$ ) viste en signifikant sammenheng med både lederstøtte,  $r(270) = .46$ ,  $[.36, .56]$ ,  $p < .001$ , og myndiggjørende ledelse,  $r(270) = .46$ ,  $[.35, .56]$ ,  $p < .001$ . Jobbengasjement ( $M = 3.94$ ,  $SD = 0.56$ ) korrelerte høyest med myndiggjørende ledelse,  $r(270) = .36$ ,  $[.17, .52]$ ,  $p < .001$ , og kollegastøtte,  $r(270) = .35$ ,  $[.18, .50]$ ,  $p < .001$ , blant gruppen med fysisk oppmøte. Sammenhengen mellom jobbengasjement og lederstøtte viste seg som noe lavere i denne gruppen,  $r(270) = .27$ ,  $[.12, .41]$ ,  $p < .001$ .

**Tabell 2***Korrelasjonsanalyse for studiens variabler delt etter hjemmekontor og fysisk på arbeidsplassen*

Variabel	1	2	3	4	5	6	7
1. Alder	-	-.07	.28***	-.10	-.05	-.07	.13
		[-.20, .07]	[.13, .41]	[-.23, .03]	[-.18, .09]	[-.21, .07]	[.00, .25]
2. Kjønn	-.02	-	.05	-.04	.04	.06	-.03
	[-.13, .10]		[-.08, .18]	[-.18, .10]	[-.10, .17]	[-.07, .17]	[-.16, .11]
3. Stillingsprosent	.42***	.07	-	.02	.09	.06	.10
	[.31, .52]	[-.05, .19]		[-.11, .15]	[-.08, .25]	[-.07, .20]	[-.5, .24]
4. Kollegastøtte	-.02	-.06	.05	-	.59***	.50***	.41***
	[-.15, .10]	[-.17, .06]	[-.09, .19]		[.47, .69]	[.37, .60]	[.27, .52]
5. Lederstøtte	.07	.05	.15*	.46***	-	.70***	.33***
	[-.05, .20]	[-.07, .16]	[.02, .27]	[.36, .56]		[.61, .77]	[.17, .46]
6. Myndiggjørende ledelse	.14*	.03	.27***	.46***	.66***	-	.40***
	[.02, .27]	[-.09, .14]	[.17, .39]	[.35, .56]	[.58, .74]		[.27, .52]
7. Jobbengasjement	.20**	-.09	.18**	.35***	.27***	.36***	-
	[.08, .34]	[-.21, .02]	[.04, .32]	[.18, .50]	[.12, .41]	[.17, .52]	

Notat. \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ . BCa bootstrap 95% konfidensintervall er rapportert i hakeparentes.

Resultatene for de som var på hjemmekontor ( $n = 209$ ) vises over diagonalen. Resultatene for de på som var fysisk på arbeidsplassen ( $n = 272$ ) vises under diagonalen.

Tabell 3 og tabell 4 gjengir resultatene av regresjonsanalysene for gruppene på hjemmekontor (tabell 3) og fysisk oppmøte på arbeidsplassen (tabell 4). Det var kontrollert for alder, kjønn og stillingsprosent i begge gruppene. BCa 95% konfidensintervall er også her rapportert i hakeparentes. Regresjonsanalysen for gruppen på hjemmekontor,  $F(6, 202) = 11.27, p < .001$ , demonstrerte at prediktorvariablene totalt forklarte 23%,  $R^2_{Adjusted} = .23, p = .001$ , av variansen i rapportert grad av jobbengasjement. Den største økningen i forklaringsprosenten,  $\Delta R = .19, p < .001$ , kom her frem mellom modell 1 og modell 2 hvor kollega- og lederstøtte ble lagt til som prediktorer. I regresjonsmodellen kom det frem at kollegastøtte,  $\beta = .30, p < .001$ , var den sterkeste prediktoren for jobbengasjementet til de på hjemmekontor, etterfulgt av myndiggjørende ledelse,  $\beta = .29, p = .003$ . Lederstøtte,  $\beta = -.05, p = .627$ , viste seg ikke som en signifikant prediktor for jobbengasjementet til denne gruppen arbeidstakere. Det var derimot en indikasjon på at deltakerens alder bidro til å forklare en del av variansen i opplevd grad av jobbengasjement,  $\beta = .17, p = .012$ .

**Tabell 3***Hierarkisk regresjonsanalyse med prediktorer for jobbengasjement blant de som er på hjemmekontor (n = 209)*

Variabel	<i>b</i>	95% CI	SE <i>b</i>	$\beta$	$R^2_{Adjusted}$	DR	<i>p</i>
Modell 1					.01	.02	.232
Alder <sup>a</sup>	0.02	[-.01, .05]	0.01	.11			.135
Kjønn <sup>b</sup>	-0.03	[-.18, .13]	0.08	-.02			.750
Stillingsprosent <sup>c</sup>	0.07	[-.10, .24]	0.08	.07			.366
Modell 2					.19***	.19***	.000
Alder	0.03	[.01, .06]	0.01	.16			.019
Kjønn	-0.01	[-.15, .13]	0.07	-.01			.880
Stillingsprosent	0.04	[-.09, .18]	0.07	.03			.622
Kollegastøtte	0.30	[.14, .48]	0.09	.34**			.002
Lederstøtte	0.09	[-.04, .23]	0.07	.14			.164
Modell 3					.23**	.04**	.001
Alder	0.03	[.01, .06]	0.01	.17*			.012
Kjønn	-0.02	[-.16, .11]	0.07	-.02			.759
Stillingsprosent	0.03	[-.10, .17]	0.07	.03			.678
Kollegastøtte	0.27	[.13, .40]	0.07	.30***			.000
Lederstøtte	-0.03	[-.16, .10]	0.07	-.05			.627
Myndiggjørende ledelse	0.19	[.07, .29]	0.06	.29**			.003

Notat. \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

<sup>a</sup> 1 = 16-20 år, 2 = 21-25 år, 3 = 26-30 år, 4 = 31-35 år, 5 = 36-40 år, 6 = 41-45 år, 7 = 46-50 år, 8 = 51-55 år, 9 = 56-60 år, 10 = 61-65 år, 11 = 66 år og eldre

<sup>b</sup> 0 = kvinne, 1 = mann

<sup>c</sup> 1 = 1-50%, 2 = 51-100%, 3 = heltid, 100%

CI = BCa bootstrap 95 % konfidensintervall for *b*, *p* = bootstrap signifikansnivå

Regresjonsanalysen for gruppen med fysisk oppmøte på arbeidsplassen,  $F(6, 265) = 11.78$ ,  $p < .001$ , viste at kontroll- og prediktorvariablene totalt evnet å forklare 19% av variansen i jobbengasjementet,  $R^2_{Adjusted} = .19$ ,  $p = .008$ . Modell 1 med kontrollvariablene alder, kjønn og stillingsprosent hadde her en forklaringsprosent på 5%,  $R^2_{Adjusted} = .05$ ,  $p = .001$ . Den største økningen i forklaringsprosenten i modellen,  $\Delta R = .13$ ,  $p < .001$ , lå mellom modell 1 og modell 2, som følge av at kollega- og lederstøtte ble lagt til. Kollegastøtte viste seg også som den sterkeste prediktoren for opplevd grad av jobbengasjement i denne gruppen,  $\beta = .24$ ,  $p = .002$ , etterfulgt av myndiggjørende ledelse,  $\beta = .21$ ,  $p = .012$ . Lederstøtte viste seg ikke som en signifikant prediktor for jobbengasjement,  $\beta = .01$ ,  $p = .923$ , mens alder ble en signifikant kontrollvariabel i regresjonsmodellen,  $\beta = .16$ ,  $p = .004$ .

**Tabell 4***Hierarkisk regresjonsanalyse med prediktorer for jobbengasjement blant de som er på arbeidsplassen (n = 272)*

Variabel	<i>b</i>	95% CI	SE <i>b</i>	<i>b</i>	$R^2_{Adjusted}$	DR	<i>p</i>
Modell 1					.05**	.06**	.001
Alder <sup>a</sup>	0.03	[.01, .06]	0.01	.15**			.015
Kjønn <sup>b</sup>	-0.13	[-.27, .01]	0.07	-.10			.078
Stillingsprosent <sup>c</sup>	0.09	[-.01, .20]	0.05	.12			.081
Modell 2					.17***	.13***	.000
Alder	0.04	[.01, .06]	0.01	.17**			.003
Kjønn	-0.11	[-.24, .02]	0.07	-.09			.092
Stillingsprosent	0.06	[-.03, .16]	0.05	.08			.177
Kollegastøtte	0.29	[.13, .46]	0.08	.29**			.001
Lederstøtte	0.08	[.00, .16]	0.04	.12			.059
Modell 3					.19**	.02**	.008
Alder	0.03	[.01, .06]	0.01	.16**			.004
Kjønn	-0.11	[-.24, .02]	0.06	-.09			.087
Stillingsprosent	0.04	[-.06, .14]	0.05	.05			.431
Kollegastøtte	0.24	[.10, .39]	0.07	.24**			.002
Lederstøtte	0.01	[-.10, .10]	0.05	.01			.923
Myndiggjørende ledelse	0.14	[.03, .24]	0.06	.21*			.012

Notat. \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

<sup>a</sup> 1 = 16-20 år, 2 = 21-25 år, 3 = 26-30 år, 4 = 31-35 år, 5 = 36-40 år, 6 = 41-45 år, 7 = 46-50 år, 8 = 51-55 år, 9 = 56-60 år, 10 = 61-65 år, 11 = 66 år og eldre

<sup>b</sup> 0 = kvinne, 1 = mann

<sup>c</sup> 1 = 1-50%, 2 = 51-100%, 3 = heltid, 100%

CI = BCa bootstrap 95 % konfidensintervall for *b*, *p* = bootstrap signifikansnivå

## Diskusjon

Hensikten med denne studien er å undersøke sammenhenger mellom kollegastøtte, lederstøtte, myndiggjørende ledelse og jobbengasjement blant norske arbeidstakere under COVID-19-pandemien. Regresjonsanalysen viste lignende tendenser både for de på hjemmekontor (tabell 3) og de med fysisk oppmøte på arbeidsplassen (tabell 4). I begge gruppene var det en signifikant positiv sammenheng mellom kollegastøtte og jobbengasjement, mens lederstøtte ikke viste dette. Funnene støtter dermed delvis studiens første hypotese om at kollegastøtte og lederstøtte har en positiv sammenheng med jobbengasjement. Myndiggjørende ledelse antydte i likhet med kollegastøtte et positivt signifikant forhold med jobbengasjement. Studien gir dermed støttende evidens til den andre

hypotesen som antar en positiv sammenheng mellom myndiggjørende ledelse og opplevd grad av jobbengasjement.

### **Kollegastøtte, lederstøtte og jobbengasjement**

Kollegastøtte viste seg som den sterkeste prediktoren for opplevd grad av jobbengasjement, både for de på hjemmekontor (tabell 3), men også for de som var fysisk på arbeidsplassen (tabell 4). Lederstøtte kom derimot ikke frem som en signifikant prediktor i denne sammenhengen. Funnene indikerer med andre ord at en økning i opplevd grad av kollegastøtte er assosiert med den sterkeste økningen i opplevd grad av jobbengasjement, sammenlignet med de andre variablene som er inkludert i regresjonsmodellen (Field, 2018, s. 414).

Funnene om forholdet mellom kollegastøtte og jobbengasjement dekker seg med tidligere forskning som har indikert et positivt forhold mellom disse (Halbesleben, 2010; Christian et al., 2011). Det er dermed god grunn til å tro at kollegastøtte kan betraktes som en jobbressurs som fremmer den energiske, stolte og konsentrerte arbeidstakeren som jobbengasjementet utgjør (Schaufeli et al., 2002). Studiens funn er i tråd med JD-R teoriens beskrivelse av motivasjonsprosessen som fremhever jobbressursenes rolle for jobbengasjement (Demerouti et al., 2001). Ut over det kan resultatet gjenkjennes i selvbestemmelsesteoriens fremhevelse av tilhørighet som et grunnleggende psykologisk behov. Med utgangspunkt i denne teorien vil opplevd kollegastøtte også ha potensialet for å støtte en indre motivasjon ved å tilfredsstille kompetansebehovet (Ryan & Deci, 2017).

Mens forholdet mellom kollegastøtte og jobbengasjement støtter studiens første hypotese, er dette altså ikke tilfellet for forholdet mellom lederstøtte og jobbengasjement. Dette kan muligens forklares med at det foreligger et skille mellom ulike kilder til sosial støtte, slik som House (1987) påpeker. Likevel er det vanskelig å konkludere med at lederstøtte ikke har noen effekt, når studien ikke viser den som en signifikant prediktor. På tross av at regresjonsanalysens forberedelser ikke ga indikasjon på at det forelå multikollinearitet i datasettet, viste korrelasjonskoeffisientene at det var en sterk sammenheng mellom lederstøtte og myndiggjørende ledelse. En tommelfingerregel for samvariasjon mellom variabler som øker sannsynligheten for multikollinearitet settes gjerne til  $r \geq .80$ . En sterk korrelasjonskoeffisient som fortsatt holder seg under denne grensen kan også gi en risiko for at et slikt problem kan oppstå (Field, 2018, s. 401-402). Korrelasjonsanalysen i tabell 2 viser at det var en sterk samvariasjon mellom lederstøtte og myndiggjørende ledelse i begge gruppene, og at verdiene nærmet seg grensen for multikollinearitet. Tallene er altså

såpass høye at man ikke bør utelukke risikoen for multikollinearitet, noe som kan påvirke regresjonskoeffisientenes presise utfall. Effekten av lederstøtte som en prediktor for jobbengasjement kan dermed maskeres av det sterke forholdet denne variabelen viser til lederstøtte som den andre prediktorvariabelen (Field, 2018, s. 401).

Man må samtidig ta høyde for at funnene kan reflektere faktiske tendenser under COVID-19-pandemien, der kollegastøtte betyr mer enn lederstøtte i forbindelse med jobbengasjement. Kniffin og kolleger (2021) kan ha et poeng med å påpeke at hjemmekontor og sosial distansering utfordrer muligheten for å motta tilbakemeldinger fra lederen. Samtidig kan det argumenteres for at man da burde ha sett en annen trend blant gruppen med fysisk oppmøte på arbeidsplassen. Generelt sett ser man at både de på hjemmekontor og de på den fysiske arbeidsplassen, rapporterte om moderate til høye nivåer av lederstøtte. Gruppegjennomsnittene for denne variabelen viser altså likevel til at det generelt ikke foreligger et fravær av lederstøtte under COVID-19-pandemien. Dette kan gi indikasjoner på at arbeidstakerne opplever støtte fra sin nærmeste leder, men regresjonsanalysens resultater antyder at lederstøtte ikke nødvendigvis har en direkte assosiasjon til en økning i opplevd grad av jobbengasjement.

### **Myndiggjørende ledelse og jobbengasjement**

Studiens andre hypotese antok at det vil være en positiv relasjon mellom myndiggjørende ledelse og jobbengasjement. Resultatene støtter denne hypotesen både for de på hjemmekontor (tabell 3) og de på arbeidsplassen (tabell 4). Funnene indikerer altså at opplevd grad av myndiggjørende ledelse står for en del av variansen i opplevd grad av jobbengasjement blant de norske arbeidstakerne under COVID-19-pandemien. Dette er i tråd med tidligere forskning, som har fremhevet at en slik ledelsesstil gir optimale arbeidsforhold med en balanse av jobbkrav og jobbressurser, og at dette kan stimulere arbeidstakernes jobbengasjement (Tukey et al., 2012; Helland et al., 2020).

Funnene i denne studien kan forstås i lys av selvbestemmelsesteorien, fordi myndiggjørende ledelse kan tilfredsstillende de tre psykologiske behovene (Ryan & Deci, 2017). Å gi arbeidstakerne mulighet for å delta i avgjørelser kan nemlig fremme opplevd grad av innflytelse i arbeidshverdagen (Dallner et al., 2000), noe som kan relateres til behovet for autonomi (Amundsen & Martinsen, 2014). Denne antakelsen er også tidligere blitt styrket gjennom en studie som indikerte at det positive forholdet mellom myndiggjørende ledelse og jobbengasjement delvis kan skyldes en økning i opplevd grad av jobbautonomi (Helland et al., 2020).

Den myndiggjørende ledelsen innebærer videre at lederen motiverer og oppmuntrer arbeidstakeren til å ta i bruk kompetansen sin (Amundsen & Martinsen, 2014), noe som ble gjenspeilet i denne studiens operasjonalisering av ledelsesstilen ved å kartlegge om lederen oppmuntret den ansatte til å fremme sin egen mening (Dallner et al., 2000). Det kan dermed antas at myndiggjørende ledelse også virker motiverende gjennom å tilfredsstillende det grunnleggende behovet for kompetanse (Ryan & Deci, 2000). På tross av at den myndiggjørende ledelsen i stor grad handler om å stimulere ansatte til selvledelse, utgjør ledelsen fremdeles en sentral del av de sosiale aspektene på arbeidsplassen (Tukey et al., 2012). Dette kan knyttes direkte til behovet for tilhørighet, som innebærer å bli anerkjent, ivaretatt og å være betydningsfull i en større kontekst (Ryan & Deci, 2017). En tilfredsstillende av de grunnleggende behovene kan også ses i sammenheng med JD-R teoriens motivasjonsprosess (Schaufeli, 2017).

Studiens andre hypotese og funnene synes altså å være i tråd med tidligere forskning (Tukey et al., 2012; Helland et al., 2020) og det teoretiske rammeverket til denne oppgaven (Ryan & Deci, 2000; 2017; Demerouti et al., 2001; Bakker & Albrecht, 2018). Dette gir indikasjoner på at en myndiggjørende ledelse kan ha en sammenheng med den opplevde graden av engasjementet til norske arbeidstakere som har vært på hjemmekontor eller fysisk på arbeidsplassen under COVID-19-pandemien.

### **Styrker og begrensninger**

Det er både styrker og begrensninger tilknyttet måten denne studien er gjennomført på. Først og fremst er det aktuelt å belyse forhold ved det kryss-seksjonelle forskningsdesignet. En fordel med dette designet er at det er en ressurseffektiv og enkel måte å samle data på, der naturlig forekommende fenomener kartlegges over en begrenset tidsperiode (Meltzoff & Cooper, 2018, s. 310; Field, 2018, s. 16; s. 18). I denne studien reflekteres dette ved at datamaterialet ble samlet inn i tidsperioden mellom 25. januar 2021 og 7. februar 2021, sammen med at det psykososiale arbeidsmiljøet under COVID-19-pandemien ble kartlagt fremfor at visse forhold ble manipulert. Det er samtidig viktig å fastslå at en kartlegging av alle studiens variabler i samme spørreskjema gjør det vanskelig å si noe om kausale forhold. Dette går dermed på bekostning av studiens interne validitet, da man ikke kan uttale seg om hva som inntreffer først i et årsak-virkning-forhold (Field, 2018, s. 16). For denne studien betyr det at mulighetene for å trekke konklusjoner om at jobbengasjement forårsakes av høy opplevd grad av kollegastøtte og myndiggjørende ledelse begrenses.

Noe man også må ta høyde for og som videre innskrenker muligheten for kausale konklusjoner, er risikoen for konfunderende variabler. Dette er variabler som ikke er inkludert og definert i studien, men som likevel gir en systematisk effekt på det observerte forholdet (Field, 2018, s. 17). Med denne studiens design kan man ikke utelukke at det egentlig er en eller flere utenforliggende variabler som står for en del av forklaringsevnen til det observerte forholdet mellom kollegastøtte, lederstøtte, myndiggjørende ledelse og jobbengasjement. Generelt sett er det derfor viktig å være klar over at studiens design kun sier noe om tendenser for hvordan disse variablene oppfører seg sammen (Field, 2018, s. 19). Gjennom den deskriptive statistikken kan man se at det er systematiske skjevheter mellom gruppen på hjemmekontor sammenlignet med de på arbeidsplassen. Blant de på hjemmekontor kan man se at over halvparten har en femårig høyere utdanning, mens dette ikke er tilfellet for de på arbeidsplassen, der en treårig høyere utdanning dominerer. Det er også en betydelig skjevhet i forhold til hvilken næringsgruppe som har hjemmekontor, sammenlignet med de på arbeidsplassen. Slike karakteristika ved utvalget kan begrense generaliserbarheten til studiens funn (Meltzoff & Cooper, 2018, s. 59).

Spørreskjema som metode for datainnsamling, er basert på respondentenes selvrapporing. Dette er både forbundet med fordeler og ulemper. En fordel er at datamaterialet lett kan tallfestes og analyseres ved hjelp av statistiske tester. Kompier (2005) argumenterer for at det psykososiale arbeidsmiljøet med fordel kan undersøkes ved hjelp av en slik subjektiv selvrapporing. Man må anta at det er arbeidstakeren som har ekspertise på sin egen jobb og helse. En ulempe er riktignok at slike subjektive data kan påvirkes av kognitive, personlige og emosjonelle forhold hos respondenten (Kompier, 2005).

Studiens spørreskjema dekker 38 instrumenter i tillegg til demografiske og sosioøkonomiske forhold. En klar fordel er at man får et omfattende og innholdsrikt bilde av den psykososiale arbeidssituasjonen under COVID-19-pandemien. Samtidig kan man bemerke at det høye antallet inkluderte instrumenter kan gå på bekostning av dybden og nøyaktigheten til datamaterialet, da flere av spørsmålene besto av et fåtall items. Det kan imidlertid være positivt at den estimerte tidsbruken for utfylling var 15 minutter. Spørreskjemaets kompleksitet krevde altså ikke for mye av respondentenes tid.

En styrke ved denne studien er at alle de inkluderte instrumentene viste en Cronbach's  $\alpha > .70$ , noe som kan anses som et akseptabelt nivå for psykologiske konstruksjoner som ofte er komplekse. Verdier over denne grensen kan indikere at instrumentene består av items som er sammenhengende, og Cronbach's  $\alpha$  omtales ofte som et mål på instrumentets interne reliabilitet (Field, 2018, s. 823). Dette betyr nødvendigvis ikke at instrumentene er validerte,

altså at operasjonaliseringen av det psykologiske fenomenet faktisk måler det som inngår i den konseptuelle definisjonen (Field, 2018, s. 15). Samtidig er instrumentene i studien basert på anerkjente og validerte instrumenter, noe som vil gi en økt sikkerhet i forhold til validiteten. Instrumentet for jobbengasjement er for eksempel basert på en kombinasjon av UWES-3 og UWES-9, som har vist seg å være reliable og validerte instrumenter (Schaufeli et al., 2006; Schaufeli et al., 2019). Instrumentet som skal kartlegge den myndiggjørende ledelsen er videre hentet fra det validerte spørreskjemaet QPSNordic (Dallner et al., 2000). Selv om instrumentet for jobbengasjement er basert på de to nevnte utgavene av UWES, kan man likevel påpeke en svakhet ved at studiens instrument ikke inkluderer alle de samme itemene som UWES-3, på tross av at de begge består av like mange items. Man kan likevel si at det er en styrke at itemet relatert til vitalitet er hentet og oversatt fra UWES-9, et instrument som UWES-3 også er basert på (Schaufeli et al., 2006; Schaufeli et al., 2019).

Rekruttering av deltakerne for denne studien tok utgangspunkt i bachelorstudentenes eget nettverk. Strategien for rekruttering kan dermed betegnes som et bekvemmelighetsutvalg. En fordel med denne metoden er at den er effektiv og billig (Langdridge, 2006, s. 49). Et bekvemmelighetsutvalg kan likevel gå på bekostning av utvalgets representativitet for den generelle populasjonen (Langdridge, 2006, s. 47). Tendenser i datamaterialet viser at dette har vært en utfordring, og man kan stille spørsmål til om utvalget,  $N = 627$ , reflekterer karakteristika ved studentene som har stått for rekrutteringen. I forhold til alder kan man for eksempel se at det er to ansamlinger i aldersgruppene 21-25 år (18%) og 51-55 år (20%), noe som kan sammenfalle med studentenes alder og deres foreldregenerasjon. Et bekvemmelighetsutvalg kan begrense funnenes generaliserbarhet, fordi strategien ikke sikrer at man hadde fått det samme utvalget og de samme funnene dersom forskerne erstattes (Meltzoff & Cooper, 2018, s. 60).

Som nevnt ble det avdekket et brudd på forutsetningen om normalfordeling for de statistiske analysene, noe som også kan true generaliserbarheten til regresjonsmodellen som er basert på utvalget til den generelle populasjonen (Field, 2018, s. 388). Dette ble forsøkt korrigert med en BCa bootstrap, der konfidensintervallene og signifikansverdiene ikke baserer seg på denne forutsetningen (Field, 2018, s. 428).

JD-R teorien kan beskrives som en fleksibel og lett anvendelig modell, der prosessene for utvikling av jobbengasjement og burnout beskrives. Det gis definisjoner for hvordan jobbressurser og jobbkrav skal forstås, men teorien krever ikke spesifikke kombinasjoner av ressurser og krav som må foreligge for at en av tilstandene skal utvikles. Dette gir en fordel ved at teorien passer i mange sammenhenger. En fare ved denne fleksibiliteten kan være at det

er for mange forskningsfunn som kan forsvares gjennom denne teorien. Likevel viser dette hvor robust teorien er. Selvbestemmelsesteorien ble i denne studien brukt som en supplerende og utdypende teori til JD-R teorien, især dens motivasjonelle komponent.

## **Implikasjoner**

Studien kan både bidra til en kunnskapsutvikling innen arbeids- og organisasjonspsykologien og legge grunnlaget for videre forskning. Når det gjelder kunnskapsutvikling kan studiens funn gi teoretiske, men også det praktiske implikasjoner. Studien støtter de teoretiske forbindelsene som beskrives mellom jobbressurser og jobbengasjement i JD-R teorien, og at dette kan gjelde for ulike næringsgrupper. Funnene viser lignende tendenser både for de på hjemmekontor og de med et fysisk oppmøte på arbeidsplassen. Dette kommer frem ved at den faglige, vitenskapelige og tekniske tjenesteytingen dominerer blant de som er på hjemmekontor, mens helse- og sosialtjenester er mest fremtredende for de på den fysiske arbeidsplassen. Man kan argumentere for at dette fremhever teoriens fleksibilitet og anvendelighet, til og med i en krisesituasjon som COVID-19-pandemien.

Funnene har også en praktisk verdi for arbeidsplasser. Som nevnt i innledningen vil det etter all sannsynlighet komme nye pandemier i fremtiden (DSB, 2019), som også vil kreve nye tilpasninger i arbeidslivet. Kunnskap om jobbengasjement under krisetider, vil dermed kunne bidra til å opprettholde og fremme arbeidstakernes prestasjoner (Christian et al., 2011), deres psykologiske tilknytning til organisasjonen (Organbidez & Aleima, 2020), karrieretilfredshet og psykologiske velvære (Joo & Lee, 2017). I forhold til bruk av hjemmekontor kan funnene i denne studien bidra til kunnskap om hvilke jobbressurser som kan motivere arbeidstakeren i en virtuell arbeidssituasjon. Dette vil dermed ha en praktisk verdi i møte med fremtiden, der det er spådd økt bruk av hjemmekontor også etter pandemien (Kniffin et al., 2020).

Funnene som denne studien avdekker stimulerer til videre forskning. Forholdet mellom variablene kan studeres på et mer detaljert nivå. I denne sammenhengen vil det være interessant å forske videre på hvordan de ulike jobbressursene relateres til absorpsjon, dedikasjon og vitalitet som de underliggende dimensjonene av jobbengasjement. Videre vil en utdypning av betydningen til myndiggjørende ledelse i forhold til virtuelle arbeidsplasser være en interessant vinkling for fremtidig forskning. Her kan det også undersøkes hvordan lederstøtte og myndiggjørende ledelse forholder seg til hverandre. Vil det alltid være en samvariasjon mellom disse variablene, eller var dette kun et tilfelle i denne studien? Et

interessant funn i denne studien er forskjellen mellom kollegastøtte og lederstøtte, og forholdet disse variablene viser til opplevd grad av jobbengasjement. Videre forskning vil kunne bringe mer klarhet i dette. Funnene i denne studien oppfordrer videre til å undersøke om det er forskjell i kvaliteten på en virtuell form for støtte sammenlignet med en fysisk form.

Som beskrevet i diskusjonen trues denne studien av konfunderende variabler. Fremtidig forskning bør derfor baseres på design og strategier som reduserer denne trusselen. Et longitudinelt forskningsdesign kombinert med et randomisert utvalg vil kunne si noe mer om det foreligger kausale forhold mellom studiens variabler (Meltzoff & Cooper, 2018, s. 55; s. 66).

### **Konklusjon**

Denne studien demonstrerer at kollegastøtte og myndiggjørende ledelse viser en signifikant, positiv sammenheng med opplevd grad av jobbengasjement blant norske arbeidstakere under COVID-19-pandemien. Lederstøtte var ikke en signifikant prediktor. Forholdet mellom studiens variabler viser lignende tendenser både blant arbeidstakere på hjemmekontor og arbeidstakere med fysisk oppmøte på arbeidsplassen. Først og fremst fremhever dette at det positive forholdet mellom studiens variabler er relevant for flere yrkesgrupper, både på hjemmekontor og fysisk på arbeidsplassen. Totalt sett forklarer kollegastøtte, lederstøtte og myndiggjørende ledelse kun en del av variansen i opplevd grad av jobbengasjement. Det vil si at det trolig er andre forhold ved det psykososiale arbeidsmiljøet som også vil vise viktig for den engasjerte arbeidstakeren, noe JD-R teorien og selvbestemmelsesteorien åpner for. Studien gir økt kunnskap om jobbressurser og jobbengasjement i konteksten av en pandemi som har krevd og krever en omstilling hos arbeidstakere og organisasjoner. Studiens design og metode gir begrensninger for å trekke kausale slutninger og å generalisere funnene til en større populasjon. Dette understreker samtidig viktigheten av å fremme studier som kan bidra til å utvikle en mer omfattende kunnskapsbase om hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet kan stimulere de engasjerte arbeidstakerne.

## Litteraturliste

- American Psychological Association. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association: the official guide to APA style* (7. utg.). American Psychological Association.
- Amundsen, S. & Martinsen Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of New Scale for Measuring Leader Behaviours. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(3), 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23)
- 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>
- Beehr, T. A., Bowling, N. & Bennett, M. (2010). Occupational Stress and Failures of Social Support: When Helping Hurts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 45-59. <https://doi.org/10.1037/a0018234>
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M. & Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The Role of Coworker and Supervisor Support on Job Burnout and Job Satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1), 4-22. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2014-0037>
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Dallner, M., Elo A.-L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A. & Ørhede, E. (2000). *Validation of the General Nordic Questionnaire (QPS Nordic) for psychological and social factors at work*. Nordisk Ministerråd. <https://www.nb.no/items/24c257003666990ceda58cb83b0d7d66?page=35&searchText=oaiid:%22oai:nb.bibsys.no:990012966554702202%22>

- 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>
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2019). *Analyser av krisescenarioer 2019*.  
[https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/p1808779\\_aks\\_2018.cleaned.pdf](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/p1808779_aks_2018.cleaned.pdf)
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5.utg.). SAGE Edge.
- Gray, C. E., Spector, P. E., Lacey, K. N., Young, B. G., Jacobsen, S. T. & Taylor, M. R. (2020). Helping May Be Harming: Unintended Negative Consequences Of Providing Social Support. *Work & stress*, 34(4), 359-385.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1695294>
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources and Consequences. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s.102-117). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Helland, E., Christiansen, M. & Innstrand S. T. (2020). The Relationship between Empowering Leadership, Work Characteristics, and Work Engagement among Academics: A SEM Mediation Analysis. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 1-13. <https://doi.org/10.16993/sjwop.84>
- House, J. (1987). Social Support and Social Structure. *Sociological Forum (Randolph, N.J.)*, 2(1), 135-146. <https://doi.org/10.1007/BF01107897>
- Joo, B.-K. & Lee, I. (2017). Workplace Happiness: Work Engagement, Career Satisfaction, and Subjective Well-Being. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.  
<https://doi.org/10.1037/amp0000716>

- Kompier, M. (2005). Assessing the Psychological Work Environment - "Subjective" versus "Objective" Measurement. *Scandinavian Journal of work, environment and health*, 31(6), 405-408. <https://doi.org/10.5271/sjweh.946>
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: en innføring i kvantitative og kvalitative tilnærminger*. Fagbokforlaget.
- Meltzoff, J. & Cooper, H. (2018). *Critical Thinking about Research: Psychology and Related Fields* (2.utg.). American Psychological Association.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace Resources to Improve Both Employee Well-Being and Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Orgambidez, A. & Almeida, H. (2020). Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement. *Western Journal of Nursing Research*, 42(3), 187-193. <https://doi.org/10.1177/0193945919852426>
- 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*. The Guilford Press.
- Saksvik, P. Ø. & Christiansen, M. (2015). *Arbeidshelsepsykologi på norsk*. Fagbokforlaget.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging Leadership in the Job Demands-Resource Model. *Career Development International*, 20(5), 446, 463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' Guide to Measuring and Tackling Work Engagement and Burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: a Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Van Rhenen, W. (2007). 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>
- Statistisk Sentralbyrå (2009, januar). *Standard for næringsgruppering*. <https://www.ssb.no/klasse/klassifikasjoner/6/koder>
- Tukey, 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), s. 15-27. <https://doi.org/10.1037/a0025942>
- 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 and Stress*, (22)3, 277-294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- World Health Organization (2020, 11. mars). *WHO Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>