



# OSLOMET

## **Styrkebasert ledelse og medarbeiderengasjement: Betydningen av leders ydmykhet**

*En kvantitativ studie blant ledere og  
medarbeidere i arbeidslivet, av  
Nimatollah Rafiq Ali og Preben Kjenes*

Vår 2020, OAS5900 Masteroppgave i offentlig administrasjon og styring

OsloMet – Storbyuniversitet

Handelshøgskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

## Forord

Vi er stolte av å presentere vår masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring. I løpet av årene ved OsloMet har vi tilegnet oss mye god og nyttig kompetanse. Denne kompetansen er vi helt sikre på vil gjøre oss bedre rustet til å møte utfordringer i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke vår veileder Karoline Kopperud for et godt samarbeid. Gjennom det avsluttende semesteret ved masterstudiet har hun vært en god støttespiller, sparringspartner og mentor. Hun har vært med oss hele veien, fra valg av tema og strukturering av data, til veiledning av oppgaven underveis i prosessen. Vi ønsker også å rette en takk til Friskgården for tilgang til datamaterialet som vi har basert vår oppgave på.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre;

Nimatollah:

Jeg ønsker først og fremst å takke min venn Preben, for et uforglemmelig samarbeid. Ved denne masteroppgaven har vi gjennom en rekke kommunikasjon, diskusjon og uenigheter styrket vårt vennskap og blitt bedre kjent med hverandres styrker og svakheter. Gjennom å gjøre det mulig for meg å utmerke meg selv i mine unike styrker og talenter, har denne masteroppgaven bedret min forståelse av hvem jeg er i mitt beste, takk!

Preben:

Jeg vil takke min gode studiekamerat Nimatollah for et fantastisk samarbeid gjennom alle semestrene på dette masterstudiet. Et samarbeid preget av gjensidig tillit og ansvarlighet. Mangfoldige zoom-møter og timer med skriving har resultert i en avsluttende oppgave vi stolt kan se tilbake på.

Oslo, 16. mai 2022  
Nimatollah Rafiq Ali  
Preben Kjenes

## Sammendrag

Verdien av å fokusere på styrker i arbeidslivet får stadig mer oppmerksomhet, fordi egen styrkebruk kan føre til økt opplevelse av ens velvære, tilfredshet, og jobbengasjement. Imidlertid er tidligere forskning mangelfull når det kommer til mulige sammenhenger mellom ledere som bruker styrkene sine og medarbeidernes jobbengasjement. I denne studien undersøker vi derfor sammenhengen mellom ledernes styrkebruk og jobbengasjement hos medarbeidere. I tillegg blir det diskutert hvilken rolle egenskapen ydmykhet hos ledere har til den nevnte sammenhengen. Gjennom kvantitativ metode vil denne studien basere seg på et utvalg av 38 ledere og 591 medarbeidere fra ulike bedrifter i det norske arbeidslivet, som besvarte en individuell spørreundersøkelse over to måletidspunkter. Undersøkelsen viser at det ikke er noen direkte sammenheng mellom ledernes egen styrkebruk og medarbeiderengasjement. Imidlertid viser funnene at ledernes styrkebruk vil ha sammenheng med økt medarbeiderengasjement, dersom medarbeiderne samtidig opplever lederen sin som ydmyk. Denne studien har som hensikt å hjelpe organisasjoner og samfunnet i sin helhet til å få mer kunnskap om aktuelle utviklingstiltak.

Nøkkelord: Ledernes styrkebruk, medarbeidernes jobbengasjement, ledernes ydmykhet og kvantitativ studie.

## Abstract

In recent years, attention towards strength-based leadership and the value of focusing on strengths among organizations has been receiving more attention. Numerous studies have revealed the benefits of such an approach, where some have argued that one's use of strengths can lead to increased well-being, and others have stated that it can also increase satisfaction and job commitment. However, research is deficient when it comes to the relationship between leaders' strength use and its influence on their employees. In this study, we present theory and research that examines the relationship between a leader's use of strengths and work engagement among employees. Additionally, this study will also be examining the moderating role of leader humility in the mentioned context. Through the quantitative method, this study is based on a sample of 38 leaders and 591 employees from different companies in the Norwegian working life, who answered an individual questionnaire over two measurement times. The results indicate that there is no direct connection between leaders who use their strengths and employee engagement. However, findings show that among employees who experience their leader as humble, the leaders' use of strengths will increase employee work engagement. This study will help organizations and society to gain more knowledge about current development initiatives.

Keywords: Leader's use of strengths, employee work engagement, leader's humility, quantitative study.

# Innholdsfortegnelse

## Innhold

Forord .....	1
Sammendrag .....	2
Abstract .....	3
Introduksjon .....	4
Teoretisk rammeverk .....	7
Styrkebruk .....	7
Jobbengasjement .....	9
Sammenhengen mellom ledernes styrkebruk og medarbeiderengasjement .....	13
Ydmykhet .....	15
Leders grad av ydmykhet, lederens styrkebruk og medarbeiderengasjement .....	17
Teoretisk analysemodell .....	19
Metode .....	20
Datainnsamling og utvalg .....	21
Måleinstrumenter .....	22
Analyse .....	24
Deskriptiv analyse og korrelasjonsanalyse .....	25
Regresjonsanalyse og hypotesetesting .....	25
Resultater .....	27
Respondentene .....	27
Deskriptiv analyse og korrelasjonsanalyse .....	27
Regresjonsanalyse og hypotesetesting .....	30
Interaksjonsleddet .....	32
Diskusjon .....	33
Teoretiske implikasjoner .....	33
Kontrollvariablene og medarbeiderengasjement .....	33
Lederens styrkebruk og medarbeiderengasjement .....	34
Ledernes styrkebruk og medarbeiderengasjement, og den betingede sammenhengen til lederydmykhet .....	36
Studiens begrensninger og forslag til fremtidig forskning .....	39
Praktiske implikasjoner .....	43
Konklusjon .....	45
Litteraturliste .....	46

Vedlegg 1 .....	53
Vedlegg 2 .....	55

## Figurliste

Figur 1: Studiens analysemodell .....	20
Figur 2: Interaksjonsleddet .....	32

## Tabelliste

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet .....	29
Tabell 2: Regresjonsanalyse, modelloversikt .....	30
Tabell 3: Regresjonsanalyse, koeffisienter .....	31

## Introduksjon

Medarbeiderengasjement får stadig økt oppmerksomhet blant virksomheter, fordi jobbengasjement har vist seg å spille en viktig rolle for organisasjoner som helhet (Lu, Xie og Guo, 2018). Jobbengasjement forbindes altså med det å ha en positiv, tilfredsstillende og arbeidsrelatert sinnstilstand som er preget av energi, dedikasjon og absorpsjon (Schaufeli, Bakker og Salanova, 2006). Der enkelte forskere har lagt frem medarbeiderengasjementet sine positive sammenhenger på virksomhetens produktivitet, resultater og miljø (e.g., Xu og Thomas, 2011), har andre akademikere funnet bevis på individnivå som tyder på at engasjement også kan øke ansattes velvære, tilfredshet (e.g., Lu, Xie og Guo, 2018) og karrieresuksess (Chen m.fl., 2021). Etersom nyere studier også har sett at engasjerte medarbeidere er bedre i stand til å håndtere og tilpasse seg forskjellige turbulente miljøer og utfordringer (Els m.fl., 2016), vil et behov for å fremme medarbeiderengasjement antas å bli forsterket i situasjoner som koronapandemien. En situasjon hvor omgivelsene er ustabile og organisasjonsmessige forandringer kreves for at virksomheter skal kunne overleve (Askeland, 2020). Gitt de positive utfallene av medarbeidernes jobbengasjement, har akademikere innen ledelseslitteraturen forsøkt å skape en forståelse av de bakenforliggende faktorene for økt medarbeiderengasjement. Tidligere forskere har ifølge Xu og Thomas (2011) hovedsakelig sett på to tilnærminger til forståelse av grunnlaget for engasjement; 1) William Kahns psykologiske engasjementsvilkår, hvor det forutsettes at medarbeidere har en tilstrekkelig meningsfull jobb for å bli engasjert i arbeidet sitt (Kahn, 1990), og 2) jobbkrav-ressursmodellen til Bakker, Demerouti og Sanz-Vergel (2014), der det er tilgjengeligheten av konkrete jobbressurser og personlige ressurser som fører til engasjement blant medarbeidere. Selv om det finnes mye litteratur som undersøker jobbengasjement og hva som har betydning for å skape medarbeiderengasjement på arbeidsplassen, eksisterer det likevel utilstrekkelig forskning som har sett på den direkte sammenhengen mellom lederens iboende egenskaper og medarbeidernes engasjement. Enda viktigere, finner vi ikke forskning som har testet den direkte sammenhengen mellom ledernes bruk av egne styrker og medarbeidernes jobbengasjement.

Innenfor ledelsesteorier er det funn som viser viktigheten rundt bruk av lederegenskaper, og spesielt av styrkebruk i organisatorisk kontekst (Els m.fl., 2016; Meyers og van Woerkom, 2017; Ding og Yu; 2021; Xu og Thomas, 2011). Styrkebruk kan ifølge Wood og kolleger (2011) defineres som bruk av personlige egenskaper og kvaliteter som fører til at individer presterer opp imot sitt personlige beste. Hovedfokuset i forskning på styrkebruk i organisasjoner ser tilsynelatende ut til å ha vært rettet mot de positive virkningene styrkebruk har på det enkelte individ. For eksempel ser det ut til at styrkebruk virker positivt inn på eget jobbengasjement (e.g., Els m.fl., 2016), på individets velvære (e.g., van Woerkom og Meyers, 2015), initiativ og personlig utvikling (e.g., van Woerkom, Oerlemans og Bakker, 2016), resultater, prestasjoner og psykologisk kapital (Meyers og van Woerkom, 2017), samt selvbevissthet (Lanaj, Foulk og Erez, 2019). Derfor har det vært en økning av organisasjoner som har tatt i bruk intervensjoner med siktemål å fremme styrkebruk blant sine medarbeidere og ledere (Welch m.fl., 2014). Til tross for at kunnskapen rundt effektene av egen styrkebruk har økt, eksisterer det likevel ikke tilstrekkelig forskning på virkningene egen styrkebruk kan ha på andre personer. Dette er utfordrende, ettersom det kreves en viss grad av styrkebruk blant ledere som ønsker å lede en gruppe med mennesker mot gode resultater (Xu og Thomas, 2011).

I motsetning til styrkebruk, hvor det gjenstår å finne dekkende funn som tyder på at det kan ha en positiv sammenheng på medarbeidernes engasjement, har utvikling og bruk av ydmykhet som en personlig egenskap (Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005) av flere forskere vist seg å være en viktig driver for å fremme jobbengasjement blant medarbeidere i organisasjoner (Owens og Hekman, 2012; Owens, Johnson og Mitchell, 2013; Zhong m.fl., 2020). Ydmykhet handler om å inneha en genuin verdsettelse av innsatsen, styrken og evnene til andre personer (Owens, Johnson og Mitchell, 2013). Ved å uttrykke usikkerhet er ydmyke ledere bedre egnet til å håndtere turbulente miljøer som krever raske og flytende overganger mellom ulike typer organiseringer i virksomheten (Owens og Hekman, 2012). Medarbeidere som anser sine ledere som ydmyke, vil føle seg mer respektert, er mer sannsynlig til å engasjere seg i sitt arbeid og opplever mer selveffektivitet (e.g., Ding m.fl., 2020). Selv om ydmykhet har blitt ansett som en viktig, og avgjørende lederegenskap av flere akademikere (Vera og Rodriguez-Lopez, 2004), ser de positive virkningene av ydmykhet ut til å være undervurdert i praksis blant organisasjoner. Dette fordi majoriteten av personer som søker og går opp til lederstillinger ofte viser seg å ha en moderat til høy grad av narsissisme (Owens,



Wallace og Waldman, 2015; Fehn og Schütz, 2021). Narsissisme kjennetegner egenskaper som for eksempel overdreven selvopptatthet, følelse av overlegenhet, utnyttelse av andre (Owens, Wallace og Waldman, 2015), søk etter beundring og mangel på empati (Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005). Ved å kombinere litteratur om styrkebasert ledelse og medarbeiderengasjement, argumenterer vi i denne oppgaven for at økt grad av personlig styrkebruk blant ledere henger positivt sammen med engasjement blant medarbeidere. Ledere som fokuserer på sine styrker vil oppleve økt engasjement og driv (e.g., Lanaj, Foulk og Erez, 2019), og disse positive opplevelsene antas å kunne smitte over på medarbeidere slik at de også opplever økt engasjement. Videre, argumenterer vi også for at ydmykhet blant ledere vil fungere som en moderator for denne sammenhengen, slik at høy grad av ydmykhet blant ledere antas å forsterke denne sammenhengen, mens lav grad av ydmykhet antas å redusere sammenhengen mellom leders styrkebruk og medarbeideres engasjement.

Følgelig vil denne masteroppgaven gi to viktige bidrag til litteraturen. For det første, vil denne oppgaven bidra til innsikt i virkningene av styrkebruk hos ledere på medarbeidere. Vi vil spesifikt se nærmere på *hvordan ledernes styrker i organisatorisk kontekst, kan ha en direkte sammenheng med medarbeidernes jobbengasjement*. For det andre, vil denne studien videreføre teori om ydmykhet gjennom å gi innsikt til *lederydmykhet sin modererende rolle til sammenhengen mellom ledernes styrkebruk og medarbeiderengasjement*.

Innledningsvis har vi forklart bakgrunnen for oppgaven og begrunnet våre bidrag med denne undersøkelsen. I neste kapittel vil vi legge frem det teoretiske rammeverket som blir anvendt, hvor begrepene styrkebruk, jobbengasjement og ydmykhet blir presentert og knyttet sammen med våre hypoteser. I det tredje kapitlet forklarer vi metodebruken og presenterer hvilke måleinstrumenter som er brukt i undersøkelsen, mens vi i det fjerde kapitlet presenterer resultatene. I diskusjonsdelen knytter vi våre resultater opp mot teorien gjennom teoretiske implikasjoner, i tillegg til å drøfte begrensninger ved studiet og forslag til fremtidig forskning. Vi diskuterer også praktiske implikasjoner ved våre funn. Det hele avsluttes med en konklusjon i et siste kapittel.

## Teoretisk rammeverk

### Styrkebruk

Det finnes flere definisjoner av styrker, for eksempel er styrke i følge Linley og kolleger (2006) evnen til å oppføre seg, tenke eller føle på en måte som fører til at man kan prestere best mulig i jakten på verdifulle resultater. Wood og kolleger (2011) uttrykker med andre ord at denne definisjonen legger vekt på at styrker skaper et jag etter å oppnå bestemte mål. Videre kan styrker også defineres som de egenskaper en person har som oppstår naturlig, føles autentiske, er iboende motiverende å bruke og energigivende, og som dermed øker sannsynligheten for positive utfall (Peterson og Seligman, 2004). Peterson og Seligman (2004) spesifiserer for det første at styrker i seg selv er betraktet som moralske kvaliteter, det vil si at styrkene verdsettes i seg selv og ikke for konkrete resultater de kan føre til. For det andre er styrker stabile egenskaper, noe som innebærer at styrkene ikke endrer seg kontinuerlig. For det tredje vil styrker komme andre mennesker til gode, for eksempel gjennom energigivende opplevelser og vedvarende velvære. Til slutt forbindes styrker med institusjonell utvikling, eksempelvis i miljøer tilknyttet religion eller utdanning, hvor det er etablerte regler eller praksis som skal forbedres. Peterson og Seligman (2004) sin definisjon av styrker spesifiserer altså at styrker verdsettes uavhengig om de har en målrettet nytteverdi (Wood m.fl., 2011).

Wood og kolleger (2011, s. 16) definerer styrker som “characteristics that allow a person to perform well or at their personal best”. Med andre ord kan personlige styrker som for eksempel håp, optimisme og kreativitet (e.g., Linley m.fl., 2007), føre til at individer presterer opp imot sitt personlige beste (Wood m.fl., 2011). En utfordring med styrker er imidlertid å sammenligne de på tvers av hverandres styrker, ettersom det viser seg å være bred variasjon i hvordan man kan måle styrker (Park, Peterson og Seligman, 2004). Å sammenligne styrker er utfordrende, fordi styrker er forskjellige egenskaper (Peterson og Seligman, 2004), altså de egenskapene som skiller en person fra en annen person. Likevel, ifølge Wood og kolleger (2011) kan deres definisjon gjøre det enklere å skape samsvar mellom ulike beskrivelser av styrker, samt lettere å tolke betydningen av styrker når en forsøker å sammenligne styrker. I tillegg til å kunne prestere opp imot sitt personlige beste, kan styrker dessuten føre til økt

tilfredshet for individer, og funn viser til at individer som er tilfredse vil være gode problemløserne, vise bedre arbeidsprestasjoner, ha en tendens til å være mer motstandsdyktige mot stress og oppleve bedre fysisk helse (Frisch, 2000; Veenhoven, 1989, gjengitt i Park, Peterson og Seligman, 2004).

Styrkebruk har også fått økt oppmerksomhet innenfor Human Resource Management (HRM) og ledelse, og ledere har på bakgrunn av positiv psykologi, altså studier av de positive aspektene ved mennesker, bidratt til viktige resultater for individer og organisasjoner som helhet (Kopperud og Martinsen, 2016). Hvor ledelse er et vidt begrep, og forbindes ofte med det å angi en retning for arbeidet (Kopperud og Martinsen, 2016), legger Yukl og Gardner (2020) ytterligere vekt på at ledere skal kunne skape forståelse for arbeidsoppgaver og mål, i tillegg til å tilrettelegge for medarbeideres målrettede arbeid. For eksempel gjennom å øke motivasjon og jobbengasjement hos medarbeidere. Selv om styrkebasert ledelse har som prinsipp at vi mennesker kan prestere bedre dersom vi får muligheten til å utvikle og spille på våre styrker (e.g., Linley, 2008, gjengitt i Kopperud og Martinsen, 2016), står styrkebasert tankegang i kontrast til tradisjonell tenking, hvor det er mer vanlig å trene på svakheter for å tette "hull" (Kopperud og Martinsen, 2016). Det er likevel funnet positive effekter av styrkebasert ledelse, helt siden Peter Drucker (1967) presenterte sine resultater i boken; *The effective executive* (gjengitt i Kopperud og Martinsen, 2016). I boken argumenterer han med at effektive ledere er dem som bygger på blant annet egne, medarbeideres og overordnedes styrker. En rekke nyere studier kan også vise til at bruk av styrker har sammenheng med opplevelse av mening, velvære, tilfredshet, samt jobbengasjement (Harzer og Ruch, 2012; Littman-Ovadia og Davidovitch 2010; Littman-Ovadia og Steger, 2010, gjengitt i Kopperud og Martinsen, 2016).

Marianne van Woerkom er dessuten en av de mest aktive forskerne på styrkebruk, og hun er særlig interessert i å undersøke hva som skjer når man fokuserer på individuelle styrker i stedet for svakheter som utgangspunkt for utviklingsprosesser. For eksempel viser funn at et styrkebasert klima kan bidra til positive effekter på arbeidsplassen, samt prestasjoner (van Woerkom og Meyers, 2015). Økt fokus på styrkebruk i organisasjoner bidrar også til at ansatte bruker styrkene sine oftere og opplever jobbengasjement (van Woerkom, Oerlemans og Bakker, 2016). I tillegg viser det seg at verdien av å bruke spesifikke styrker er

situasjonsavhengig, hvor det for eksempel er funnet støtte for at styrkebruk vil redusere følelsesmessige krav og arbeidsbelastning som fører til fravær på arbeidsplassen (van Woerkom, Bakker og Nishii, 2016). I stedet vil bruk av styrker virke motiverende og være tilfredsstillende, og kan føre til at individer får det beste ut av seg selv (Meyers og van Woerkom, 2017). Funn viser også at organisasjoner som fokuserer på styrkebaserte intervensjoner vil bidra til kortsiktige forbedringer som økt interesse, entusiasme og stolthet, samt indirekte effekter på livstilfredshet, jobbengasjement og utbrenthet (Meyers og van Woerkom, 2017).

Det er altså en rekke studier som har undersøkt styrker, og hvilke positive utfall bruk av styrker kan føre til, som for eksempel økning av eget jobbengasjement. Vi ønsker likevel å undersøke om det også kan være slik at ledere som bruker styrkene sine kan ha en sammenheng med økt jobbengasjement blant deres medarbeidere. I det følgende vil vi først redegjøre og aktualisere begrepet jobbengasjement.

## Jobbengasjement

William Kahn (1990) var en av de første bidragsyterne som skapte interesse for begrepet "jobbengasjement". I følge Kahn kunne personlig jobbengasjement defineres som når ansattes selvforståelse blir tilpasset deres rolle i organisasjonen. Med andre ord mente han at engasjerte individer ville investere betydelige personlige ressurser, i form av tid og krefter, for å fullføre arbeidsoppgavene deres. Jobbengasjement har også blitt definert av Schaufeli og kolleger (2002; 2006) som en positiv, tilfredsstillende og arbeidsrelatert sinnstilstand som er preget av hovedsakelig tre opplevelser; energi, dedikasjon og absorpsjon. Energi innebærer høy grad av mental styrke og motstandskraft, samt en vilje til å investere innsats i eget arbeid og å ha utholdenhet, selv i møte med vanskeligheter (Schaufeli, Bakker og Salanova, 2006). Dedikasjon henviser til det å være sterkt involvert i eget arbeid og oppleve en følelse av betydning, entusiasme, inspirasjon, stolthet og utfordring med arbeidet (Schaufeli, Bakker og Salanova, 2006). Absorpsjon kjennetegnes ved å være fullt konsentrert og lykkelig oppslukt av arbeidet sitt, hvor tiden går fort og man har vanskeligheter med å løsrive seg fra jobben (Schaufeli, Bakker og Salanova, 2006).

Schaufeli og kolleger (2002; 2006) har i tillegg til oppmerksomhet rundt sin omfattende definisjon av begrepet jobbengasjement, også blitt anerkjent for deres forskning om faktorer som kan påvirke graden av opplevd jobbengasjement (Knight, Patterson og Dawson, 2017). På basis av denne forskningen har Bakker, Demerouti og Sanz-Vergel (2014) utarbeidet en jobbkrav-ressursmodell (JD-R). Jobbkrav-ressursmodellen er ifølge Knight, Patterson og Dawson (2017) helt sentral for å forstå det underliggende perspektivet til Schaufeli og kolleger (2002), og dessuten har en rekke metaanalyser funnet støtte for modellen (e.g., Crawford, LePine og Rich, 2010; Halbesleben, 2010, gjengitt i Knight, Patterson og Dawson, 2017). I JD-R-modellen skiller Bakker, Demerouti og Sanz-Vergel (2014) mellom situasjonelle- og individuelle faktorer som kan påvirke grad av jobbengasjement. Situasjonelle faktorer kan inndeles i blant annet jobbkrav, og jobbressurser, som begge er sosiale, psykologiske, fysiske og organisatoriske aspekter ved en jobb (Schaufeli og Bakker, 2004). Her viser det seg at jobbressurser som for eksempel sosial støtte fra kolleger, tilbakemeldinger, grad av autonomi og forholdet til ledere, kan ha en positiv effekt på engasjement hos medarbeidere (Christian m.fl., 2011, gjengitt i Knight, Patterson og Dawson, 2017). Jobbressurser kan videre bufre mot de negative virkningene av høye jobbkrav, som eksempelvis arbeidsbelastning, emosjonelle og kognitive krav, ved å hjelpe medarbeidere til å nå målsettinger, og stimulere til personlig læring og utvikling (Knight, Patterson og Dawson, 2017). Ettersom arbeidsbelastning kan føre til utbrenthet, preget av utmattelse og kynisme, har forskere derfor ansett jobbengasjement til å være motsatsen til utbrenthet (Schaufeli, Bakker og Salanova, 2006).

I tillegg kan man anta at individuelle faktorer eller ressurser vil være med på å påvirke grad av jobbengasjement. Personlige ressurser handler om positive selvevalueringer og individers evne til å kontrollere og påvirke miljøet deres (Bakker og Demerouti, 2008). Eksempelvis viser forskning til en positiv sammenheng mellom ekstrovertsjon og optimisme, hvor personer som har evaluert seg selv som ekstroverte i større grad tenderer til å være optimistiske, noe som kan ha betydning for ekstrovertes opplevelse og engasjement i arbeidet sitt (McCrae og Costa, 2010).

Ettersom tidligere forskning har funnet at jobbengasjement påvirkes av både situasjonelle og individuelle faktorer (Bakker, Demerouti og Sanz-Vergel, 2014), kan man på den ene siden anta at jobbengasjement vil variere over tid (Bakker og Bal, 2010). Det innebærer at det kan

være kortvarige, altså daglige eller ukentlige, svingninger i opplevelsen av jobbengasjement hos én person (Kahn, 1990; Bakker og Bal, 2010). På grunn av at alle dager er forskjellige, kan det resultere i at selv arbeidere som til vanlig er engasjerte likevel kan ha dager hvor de er uengasjerte (Sonnentag, Dormann og Demerouti, 2010). Tidligere dagbokstudier har funnet variasjoner i jobbengasjement (e.g. Sonnentag, 2003), og jobbengasjement er ikke bare forskjellig mellom individer, men det er også intern variasjon over tid (Bakker og Bal, 2010). På den andre siden kan jobbengasjement likevel betraktes som en relativt stabil tilstand, ettersom flere av de samme jobbressursene vil være gjenkjennelige over tid (Macey og Schneider, 2008, gjengitt i Bakker og Bal, 2010). Det kan være tilfelle for eksempel der medarbeideren har en stabil arbeidshverdag, og opplever den samme støtten fra nærmeste leder og kolleger over tid.

Jobb- og personlige ressurser kan også bidra til å skape motivasjon som fører til positive, individuelle og organisatoriske utfall som for eksempel jobbengasjement (Knight, Patterson og Dawson, 2017). I følge Bakker og Demerouti (2007) er det flere teorier som ligger til grunn for motivasjonspotensialet tilhørende jobb- og personlige ressurser, og som vil skape en positiv gevinst av engasjement over tid (Bakker, 2011, gjengitt i Knight, Patterson og Dawson, 2017). Den første er en utvid-og-bygg-teori (Fredrickson, 2001, gjengitt i Knight, Patterson og Dawson, 2017), som handler om at positive følelser vil gjøre ansatte i stand til å øke sine personlige ressurser ved å utvide spekteret av tanker og handlinger. Over tid bygger tankene og handlingene seg til å bli nyttige ferdigheter og psykologiske ressurser. Den andre teorien handler om å bevare de ressursene som verdsettes for å unngå tap av de samme ressursene, for eksempel å bevare medarbeiders forhold til nærmeste leder. Når ansatte er i bedre stand til å fokusere på alle sine jobbressurser vil de følgelig kunne oppleve jobbengasjement (Bakker og Demerouti, 2007). Den tredje teorien omfatter job crafting, og innebærer at ansatte kan skape sine egne muligheter og ressurser, for å bedre tilpasse jobben med personlige behov, ferdigheter og mål (Bakker og Demerouti, 2007). Til slutt legger emosjonell smitteteori også til grunn for motivasjonspotensialet tilhørende jobb- og personlige ressurser, og ut i fra denne teorien kan man forvente at ansatte overfører engasjement til andre ansatte, og indirekte forbedrer teamengasjement og prestasjoner (Bakker, Van Emmerik og Euwema, 2006, gjengitt i Knight, Patterson og Dawson, 2017).

Teorien om emosjonell smitte antas å være sentral når vi undersøker sammenhenger mellom ledere og medarbeidere, og får derfor større plass i teoridelen. Emosjonell smitte beskrives nærmere som en “grunnleggende, underbevisst og kommunikasjonsbasert handling vi gjør for å sende raske ikke-verbale beskjeder til dem vi samhandler med” (Kopperud og Martinsen, 2016, s. 148). Enkelt sagt handler det om at følelser kan bli videreført fra en person til en annen person. Det finnes flere eksempler på smitteeffekter på jobbengasjement, hvor studier viser at positive emosjonelle tilstander kan smitte mellom kolleger (Bakker, 2005; Schaufeli og Salanova, 2007, gjengitt i Kopperud og Martinsen, 2016). Ut i fra teorien om emosjonell smitte vil man for eksempel kunne anta at ledere som tilbringer mye tid med medarbeiderne sine, vil ha mulighet til å påvirke medarbeidernes positive opplevelse av arbeidet gjennom å skape en felles følelse av motivasjon og gjennom emosjonelle smitteeffekter (e.g. Erez m.fl., 2008, gjengitt i Kopperud og Martinsen, 2016).

Fokuset har så langt rettet seg mot hva jobbengasjement er, og hvordan situasjonelle og individuelle faktorer kan være med på å skape jobbengasjement. I den sammenheng er det viktig å spørre seg om hvorfor man ønsker å opprettholde jobbengasjement hos medarbeidere? En mulig årsak til å fokusere på å øke jobbengasjement er fordi medarbeidere som er engasjerte kan være oppmerksomme, integrerte og entusiastiske, i tillegg til at de er svært motivert til å hjelpe andre ansatte på arbeidsplassen (e.g. Els m.fl., 2016). I følge Els og kolleger (2016), vil ansatte med høy grad av jobbengasjement følgelig være mer produktive, og i en rekke organisasjoner også prestere bedre på jobb. Det finnes også flere grunner til at jobbengasjement er relevant for medarbeidernes trivsel og arbeidsatferd. Jobbengasjement er en positiv opplevelse i seg selv (e.g., Schaufeli m.fl., 2002), og jobbengasjement er relatert til god helse og positiv arbeidspåvirkning (e.g., Demerouti m.fl., 2001). Jobbengasjement bidrar også til at enkeltpersoner kan oppnå fordeler fra stressende arbeid (e.g., Britt, Adler og Bartone, 2001), og i tillegg er jobbengasjement positivt relatert til organisasjonsengasjement (e.g., Demerouti m.fl., 2001), og forventes å påvirke medarbeidernes prestasjoner (e.g., Kahn, 1990).

Med utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget for styrkebruk og jobbengasjement, vil det være interessant å se nærmere på om lederne og deres bruk av styrker kan ha en sammenheng med jobbengasjement hos medarbeidere.

## Sammenhengen mellom ledernes styrkebruk og medarbeiderengasjement

Det vil kreve en viss grad av personlig styrkebruk blant ledere for å kunne administrere en gruppe medarbeidere mot gode resultater (Xu og Thomas, 2011). Medarbeidernes resultater og prestasjoner har av Lu, Xie og Guo (2018) vist seg å være sterke og signifikante påvirkere av medarbeiderens jobbengasjement. Dermed kan man anta at ledere i forskjellige organisasjoner bør benytte sine iboende og stabile styrker og kvaliteter, for å opprettholde medarbeideres motivasjon, engasjement, opplevd støtte og velvære på jobb (Xu og Thomas, 2011). Ytterligere kan ledere gjennom bruken av personlige egenskaper og kvaliteter forsterke sin ledereffektivitet og innflytelse overfor sine medarbeidere (Xu og Thomas, 2011). Gjennom energigivende opplevelser og vedvarende velvære, altså styrkebruk, kan ledere utvikle atferd som kan hjelpe ansatte på arbeidsplassen (Peterson og Seligman, 2004), og i dette tilfellet potensielt øke medarbeidernes engasjement.

Ulike ledere vil ha forskjellige styrker de kan benytte i sitt arbeid overfor sine medarbeidere (e.g., Xu og Thomas, 2011). Dette fordi hver person besitter visse type styrker som eksisterer i ulike domener. Det innebærer at to ledere aldri vil ha nøyaktig samme styrker og i hvilken grad styrker kommer til syne er avhengig av kontekst, personlige verdier og interesser (van Woerkom, Oerlemans og Bakker 2016). I artikkelen til Ding og Yu (2021) blir lederstiler beskrevet som avgjørende drivkrefter for jobbengasjement og forskerne presiserer videre hvordan visse lederstiler som autentisk-, myndiggjørende-, karismatisk- og tjenesteledelse bidrar til økt jobbengasjement i organisasjonen. Xu og Thomas (2011) tydeliggjør i sin artikkel hvordan ledere indirekte kan oppnå høyt medarbeiderengasjement, gjennom bevissthet og benyttelse av styrker. Forskerne foreslår blant annet at ledere bør benytte sine nåværende styrker, uavhengig om disse er i relasjons- eller oppgaveorienterte domener for å bedre sin innflytelse overfor sine medarbeidere. Dette er dermed med på å forsterke viktigheten av lederens unike egenskaper og kvaliteter og utnyttelse av egen styrkebruk.

En rekke studier har allerede undersøkt betydningen av styrkebruk på blant annet brukerens engasjement (Els m.fl., 2016), velvære (van Woerkom og Meyers, 2015), og personlig utvikling (van Woerkom, Oerlemans og Bakker, 2016). Ledere som bruker sine styrker i arbeidet, vil kunne forventes å prestere bedre på jobb, være mer proaktiv, og engasjere mer innsats, tid og energi i sitt arbeid (Ding m.fl., 2020). Altså gjennom styrkebruk og job crafting får lederne



anledning til å skape sine egne muligheter og ressurser, og følgelig vil de kunne oppleve høyere jobbengasjement (Ding m.fl., 2020). Derfor vil det være nærliggende å anta at ledere som tar i bruk sine styrker mer aktivt, vil være bedre egnet til å effektivt utøve innflytelse overfor sine medarbeidere gjennom motivasjon, engasjement, makt og entusiasme. Dette står i samsvar med Lanaj, Foulk og Erez (2019) som har lagt frem at ledere som er bevisste over hva som gjør dem til en god leder, vil forbedre sin bruk av energi på arbeidsplassen. Med energi menes personlige ressurser som varierer daglig og påvirker egen atferd i dagliglivet (Lanaj, Foulk og Erez, 2019). Forskerne legger videre frem at denne virkningen som selvrefleksjon kan ha på lederen også har en såkalt "tickle-down effect" på de ansatte. Tickle-down-effekt blir beskrevet av Lu, Xie og Guo (2018) som overføringer av oppfatninger, holdninger og atferd fra for eksempel leder til medarbeidere. Chen og kolleger (2021) som også undersøker relasjonen mellom leder- og medarbeiderengasjement, kaller en slik overføring av engasjement mellom individer for "crossover". Sammen tydeliggjør blant annet disse akademikerne at det eksisterer en smitteeffekt mellom lederne og deres medarbeidere.

Denne overføringen av sinnstilstand, holdninger og atferd er ifølge Chen og kolleger (2021) og Lu, Xie og Guo (2018) et resultat av at det i virksomheter foregår kommunikasjon og mellommenneskelig interaksjon mellom ledere og deres medarbeidere. I slike situasjoner eller prosesser vil lederens psykologiske tilstand ifølge Chen og kolleger (2021) påvirke ansattes sinnstilstand, altså deres psykiske tilstand. Forskerne argumenterer for at denne smitteeffekten finner sted, fordi ledere som oftest gjennom formelle eller uformelle og direkte eller indirekte metoder er med på å konstant veilede og instruere sine ansatte (Chen m.fl., 2021). I slike situasjoner er dermed lederen og deres ansatte omringet i en sosial læringsprosess, som Lu, Xie og Guo (2018) påstår har to stadier; 1) folk lærer av det sosiale miljøet gjennom å tolke signaler eller stimuli, og 2) de bruker disse tolkningene til å bestemme hvordan de skal reagere eller oppføre seg. Imidlertid legger Lu, Xie og Guo (2018) frem at en slik smitteeffekt er høyest blant ledere som blir oppfattet som legitime og troverdige rollemodeller. Gitt at lederne oppfattes som legitime og troverdige rollemodeller, vil ansatte dermed ivareta lederens følelsesmessige uttrykk og etterligne deres oppførsel (Lu, Xie og Guo, 2018), som for eksempel jobbengasjement.

Ettersom jobbkrav-ressursmodellen indikerer at medarbeidernes jobbengasjement blir påvirket av både situasjonelle- og individuelle faktorer, antyder vi oppsummert at en økning av egen styrkebruk blant ledere, som en jobbressurs, vil direkte føre til at medarbeideres jobbengasjement forbedres. Dette ved at ledere gjennom økt initiativ og innsats i sitt arbeid blir mer engasjerte, oppmerksomme, foretar bedre beslutningstaking og driver effektiv oppgavestyring. Altså antar vi at;

**Hypotese 1: Ledernes styrkebruk har en direkte positiv sammenheng med medarbeidernes jobbengasjement.**

## Ydmykhet

Det å forstå hva andre mennesker tenker, gjør og føler er viktige egenskaper for å skape gode menneskelige relasjoner både i det sosiale livet, men også på arbeidsplassen (Ames og Kammrath, 2004). Når personer oppfatter feilaktige inntrykk, vil de kunne ta ineffektive valg eller engasjere seg i upassende handlinger, og klarer generelt ikke å koordinere oppførselen sin med holdningene og oppførselen til andre personer rundt dem (Ames og Kammrath, 2004). Når vi snakker om relasjoner på arbeidsplassen viser forskning at ydmykhet er en egenskap som kan være viktig å ta i betraktning for dem som leder og arbeider i en organisasjon (Owens, Johnson og Mitchell, 2013). Ydmykhet er spesielt viktig for ledere i organisasjoner som befinner seg i mer dynamiske og turbulente miljøer (Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005; Vera og Rodriguez-Lopez, 2004). Her viser det seg at de sterkeste lederne er de som klarer å kommunisere ærlig og åpent, vise usikkerhet og innrømme hva de vet og ikke vet (Tucker, 2021). Altså vil den økende uforutsigbarheten organisasjoner står overfor kreve ledere som er mer ydmyke (Weick, 2001, gjengitt i Owens, Johnson og Mitchell, 2013).

Det å uttrykke ydmykhet kan ifølge Owens, Johnson og Mitchell (2013) beskrives som en mellommenneskelig egenskap som fremtrer i sosiale sammenhenger, og som legger til grunn 1) en uttrykt vilje til å se seg selv nøyaktig, 2) en opplevd verdsettelse av andres styrker og bidrag, og 3) en evne til å lære. I det første mener Nielsen, Marrone og Slay (2010) at ydmyke mennesker vil være aktivt engasjert i å bruke informasjon som de får gjennom interaksjon med andre (gjengitt i Owens, Johnson og Mitchell, 2013). Det vil si at man baserer seg på å

være gjensidig avhengig av andre fremfor å være selvstendig, eksempelvis en leder som er avhengig av sine medarbeidere (Owens, Johnson og Mitchell, 2013). For det andre kan uttrykt ydmykhet hos en person bidra til å opprettholde en genuin verdsettelse av innsatsen, styrken og evnene hos en annen person (Owens, Johnson og Mitchell, 2013). Det betyr imidlertid ikke at ledere ikke skal kjenne til medarbeidernes svakheter og forbedringspotensialer, men i stedet vil være i stand til å identifisere og verdsette de ulike evnene og styrkene hos sine medarbeidere (Owens, Johnson og Mitchell, 2013). For det tredje vil ydmykhet komme til uttrykk gjennom andres tilbakemeldinger, ideer, råd og lederens vilje til å be om hjelp (Owens, Johnson og Mitchell, 2013). Ved å vise læreevne kan ydmyke personer fremme større tillit, motivasjon og økt rettferdighetssans (Cropanzano, Bowen og Gilliland, 2007, gjengitt i Owens, Johnson og Mitchell, 2013), og læreevne har dessuten vist seg å være en av de mest kritiske kapasitetene blant effektive ledere (Church m.fl., 1998, gjengitt i Owens, Johnson og Mitchell, 2013). Når en leder er i stand til å ydmykt innrømme "Jeg vet ikke" reduseres falske forestillinger og autoritet, og samtidig øker evnen til å lytte og utforske medarbeideres meninger (Weick, 2001, gjengitt i Owens, Johnson og Mitchell, 2013).

Ettersom ydmykhet defineres som en personlig og mellommenneskelig egenskap (Owens, Johnson og Mitchell, 2013), kan det være nærliggende å anta at uttrykt ydmykhet vil være forskjellig fra person til person. Likeledes vil ens oppfatning av opplevd ydmykhet også være ulik (Exline og Geyer, 2004). Gjennom litteraturen kan en se at forskere er uenige om hvordan ydmyket blir opplevd og mer spesielt, hvorvidt egenskapen kan anses for være en styrke eller svakhet. I artikkelen til Exline og Geyer (2004) som undersøkte oppfatning av ydmykhet, tydet resultatet mot at ydmykhet kan generelt anses å være en styrke. Likevel la forskerne frem at enkelte av deltakerne oppfattet ydmykhet som skam, ydmykelse, forlegenhet og passiv holdning. I organisatorisk kontekst blir ydmyket av Exline og Geyer (2004), vurdert til å være mindre gunstig blant ledere. Hvorvidt ydmykhet kan anses for å være en svakhet eller styrke, ser ut til å være situasjonsavhengig. Ydmyket kan altså bli sett på som en iboende styrke blant ledere, og som av enkelte medarbeidere kan oppleves som en svakhet når den først blir uttrykt eller oppfattet. Vera og Rodriguez-Lopez (2004) anslår ydmykhet til å være en kritisk styrke for ledere og organisasjoner og uttrykker ytterligere at ydmykhet blant ledere vil være avgjørende for å oppnå suksess. Fravær av ydmykhet blant individer blir dermed av forskerne ansett til å være både farlig og truende for virksomheter (Vera og Rodriguez-Lopez, 2004).

Til kontrast fra ydmykhet vil personer som er mer opptatt av selvpromotering og som har en overdrevet følelse av selvtilitt forbindes med narsissisme (Emmons, 1984, gjengitt i Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005). Forskning viser til at det å ha en betydelig tilstedeværelse av det ene vil sannsynligvis hindre en person fra å holde et høyt nivå av den andre, ettersom effekten av en forårsaker atferd som er i direkte konflikt med atferd påvirket av den andre (Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005). For eksempel vil høy tilstedeværelse av narsissisme derfor indikere et større fravær av ydmykhet (Peterson og Seligman, 2004).

Videre i teorikapittelet ser vi på hvordan tidligere forskning innen ydmykhet, styrkebruk og jobbengasjement kan sammenkobles, slik at vi senere kan undersøke om grad av ydmykhet hos ledere kan ha en relasjon med sammenhengen mellom ledere som bruker styrker sine og engasjerte medarbeidere.

### Leders grad av ydmykhet, lederens styrkebruk og medarbeiderengasjement

Medarbeidernes jobbengasjement er sterkt tilknyttet kvaliteten på leder-medarbeiderforholdet (Xu og Thomas, 2011). For at medarbeidere skal kunne oppnå engasjement, altså en sinnstilstand som er preget av energi, dedikasjon og absorpsjon, må det eksistere en viss grad av veilederstøtte og tillit mellom ledere og deres medarbeidere (e.g., Xu og Thomas, 2011). Altså et leder-medarbeider-forhold av høy kvalitet. Hvor det på en side viser seg at narsissistiske ledere stadig sliter med å øke medarbeidernes engasjement (Norouzinik m.fl., 2021), veilederstøtte (Fehn og Schütz, 2021) og jobbytelse (Owens, Wallace og Waldman, 2015), har ledere som er karakterisert som autentiske, ydmyke og myndiggjørende på en annen side vist seg å betydelig øke medarbeidernes engasjement (Owens, Johnson og Mitchell, 2013), velvære (Zhong m.fl., 2020), tillit til leder og læring i organisasjonen (Owens og Hekman, 2012).

Det kan være mange ulike årsaker til hvorfor ydmykhet som en lederegenskap er bedre egnet til å øke medarbeidernes jobbengasjement enn eksempelvis narsissisme. For det første kan dette antas å skyldes på grunn av at grad av ydmykhet påvirker hvordan ledere velger å benytte sin makt og styrke overfor andre. Ifølge Morris, Brotheridge og Urbanski (2005) vil

ydmyke ledere være mer tilbøyelig til å benytte sin maktposisjon til å forbedre andre, snarere enn å forbedre seg selv. Med andre ord vil ydmyke ledere unngå atferd og beslutningstaking som kan oppfattes som selvsentrert og egoistisk. Ledere som viser en høyere grad av ydmykhet, vil uttrykke atferd som blant annet motiverer medarbeiderne, legger til rette for utvikling av kompetanse blant medarbeiderne og tilretteleggelse av ressurser, og som viser støtte til sine medarbeidere (Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005). Ansatte som jobber under ydmyke ledere vil som følge av lederens atferd, få mer oppmerksomhet og bemyndigelse (Ding m.fl., 2020), noe som vil føre til at ansatte dermed føler seg verdig og betydningsfull (Kopperud og Martinsen, 2016). Dette henger tett sammen med tidligere funn som indikerer at ydmyke ledere har en høyere tendens til å både anerkjenne (Owens og Hekman, 2012), og verdsette ansattes bidrag (Zhong m.fl., 2020). Ved å anerkjenne medarbeidernes bidrag vil ydmyke ledere fremme forutsetningene for medarbeiderengasjement (Owens, Johnson og Mitchell, 2013). Det vil derfor være nærliggende å anta at medarbeidere ikke vil oppleve økt medarbeiderengasjement som følge av at lederen bruker sine styrker aktivt i arbeidet, dersom medarbeideren ikke samtidig opplever at lederen er ydmyk.

For det andre kan den positive virkningen ydmykhet har på medarbeidernes engasjement være ved at ydmyke ledere er mer selvbevisste overfor sine styrker og svakheter (Owens og Hekman, 2012). Ydmyke ledere vil gjennom et mer realistisk syn av seg selv, det vil si bevissthet av egne styrker, begrensninger og feiltakelser, være mer tilbøyelig til å motta tilbakemeldinger og ideer fra andre ansatte (Owens, Johnson og Mitchell, 2013). Medarbeidere vil oppfatte dette som at lederen legitimerer usikkerhet (Zhong m.fl., 2020), noe som av forskning har vist å kunne oppmuntre til et miljø med høy grad av læringsdialog (Owens og Hekman, 2012). Dette kan ifølge Zhong og kolleger (2020) øke ansattes tillit overfor lederen, og bidra til økt jobbengasjement blant medarbeiderne i organisasjonen. Den ydmyke lederens bevissthet overfor egen styrke kan følgelig bedre lederens styrkebruk når han eller hun forsøker å lede sine medarbeidere. Dette fordi ydmyke ledere med denne selvforståelsen vil spille på sine styrker hvor det er mulig og søke etter hjelp ved oppgaver der lederen føler seg svakere stilt enn deres medarbeidere eller hvor deres egenskaper ikke er tilstrekkelig (Owens, Johnson og Mitchell, 2013). Medarbeiderne vil dermed bli oppmuntret til å benytte sine styrker (Ding m.fl., 2020), som ifølge mange forskere fører til økt

medarbeiderengasjement (e.g., Lu, Xie og Guo, 2018) og velvære (e.g., Bakker m.fl., 2019). Dermed påstår vi at medarbeidere kan oppleve økt engasjement som følge av leders styrkebruk når medarbeideren samtidig opplever at lederen er ydmyk.

Til slutt kan ydmykhet sin positive sammenheng på medarbeidernes jobbengasjement også antas å bero på at ydmyke ledere har en høyere grad av emosjonell intelligens. Emosjonell intelligens kan defineres som et sett med ferdigheter som det å oppfatte og genere emosjoner for å tilegne seg bedre forståelse av omverdenen (Extremera m.fl., 2018). Det viser seg nemlig at ydmyke ledere er assosiert med effektiv regulering og bevissthet av egne følelser (Owens og Hekman, 2012), og at høyere nivåer av emosjonell intelligens kan predikere høyere nivåer av ydmykhet (Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005). Med andre ord har ledere som er karakterisert som ydmyke, visse styrker og ferdigheter som gir dem bedre kontroll over egne emosjoner. Ifølge Extremera og kolleger (2018), kan individer gjennom effektiv regulering av egne emosjoner ha styrker og evner som kreves for å håndtere stress og øke egen arbeidstilfredshet. Ettersom ledere med høy grad av emosjonell intelligens også har vist seg å positivt påvirke medarbeidernes engasjement (Zhu m.fl., 2015; Ravichandran, Arasu og Kumar, 2011), antar vi at ydmyket vil bufre sammenhengen mellom lederens bruk av egen styrke og medarbeiderengasjement. Altså antar vi at;

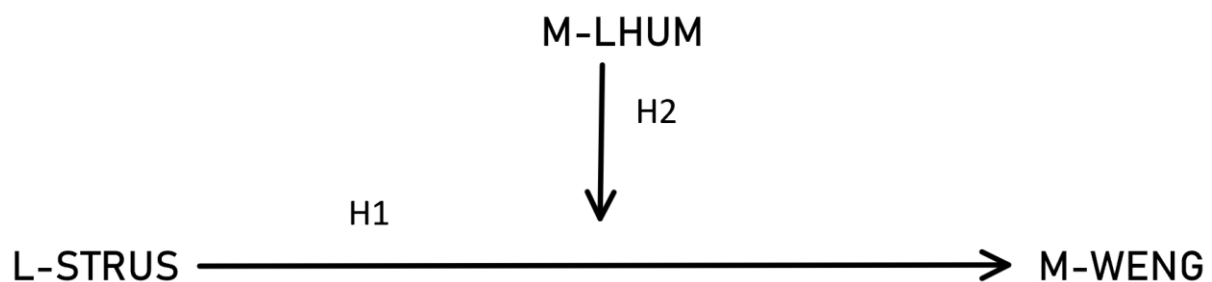
**Hypotese 2: Medarbeidernes opplevelse av lederens ydmykhet vil moderere den direkte sammenhengen mellom lederens styrkebruk og medarbeidernes jobbengasjement i den retning at for høye nivåer av lederydmykhet så vil sammenhengen være positiv. For lave nivåer av lederydmykhet vil sammenhengen være negativ.**

## Teoretisk analysemodell

Med utgangspunkt i masteroppgavens formål og teorien som har blitt vektlagt, har vi utviklet en analysemodell. Denne modellen kartlegger hypotesene som har blitt lagt frem tidligere i det teoretiske rammeverket, og illustrerer hvordan de ulike variablene kan ha en sammenheng med hverandre. Følgelig viser analysemodellen som er presentert i figur 1

nedenfor til en moderasjonsanalyse. Først i hypotese 1, undersøkes den direkte sammenhengen som den uavhengige variabelen *Lederens styrkebruk* (L-Strus) har på den avhengige variabelen *Medarbeiderengasjement* (M-Weng). Deretter i hypotese 2, undersøkes det hvorvidt *Lederens ydmykhet* (M-Lhum) kan være med på å moderere forholdet mellom ledernes styrkebruk og medarbeidernes jobbengasjement.

Figur 1: Studiens analysemodell



Notat. Integret moderatormodell for studiens hypoteser (H). L-Strus = Lederens styrkebruk, M-Weng = Medarbeidernes jobbengasjement, M-Lhum = Medarbeidernes opplevelse av lederens ydmykhet.

## Metode

For å nærmere undersøke og teste hypotesene valgte vi å bruke et deskriptivt forskningsdesign. Formålet med et deskriptivt design er å beskrive situasjonen på et spesifikt område, og undersøke sammenhengen mellom flere variabler (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016). Dette er årsaken til at vi ville benytte designet for å kunne se på sammenhenger mellom variablene; ledernes styrkebruk, medarbeiderengasjement, og ledernes ydmykhet. Et deskriptivt design gjorde det også mulig for oss å analysere primærdata basert på kvantitative og strukturerte spørreskjemaer, og hvor det var et representativt utvalg av respondenter fra en målgruppe (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016). Denne studien baserte seg også på et tidsdesign, bestående av gjentatte tverrsnittsundersøkelser av de samme variablene på ulike tidspunkter (Tuft, 2018). Dette vil vi beskrive nærmere gjennom prosessen for innsamling av data og utvalg, og ved å beskrive hvilke måleinstrumenter som ble benyttet i vår undersøkelse.

## Datainnsamling og utvalg

Datainnsamlingen var en del av et større forsknings- og utviklingsprosjekt (FoU-prosjekt) og ble gjennomført av OsloMet i samarbeid med Friskgården i perioden 2019 til 2021. Friskgården er en kompetanseleverandør som baserer seg på et godt kunnskapsgrunnlag og helsefremmende metodikk. Friskgården har som visjon å være en bidragsyter til langtidsfriske medarbeidere, helsefremmende arbeidsmiljø, arbeidsinkludering og lønnsomt nærvær (Friskgården, u.å.). I FoU-prosjektet foregikk datainnsamlingen gjennom bruk av individuelle og elektroniske spørreskjemaer, og det ble det kartlagt variabler både hos ledere og medarbeidere over flere måletidspunkter. Imidlertid, med utgangspunkt i analysemodellen vår har vi i denne undersøkelsen forholdt oss til de to første målingene som ble foretatt blant lederne og medarbeiderne.

Studien hadde et bredt utvalg av 38 bedrifter. Fra alle bedriftene besvarte 38 ledere på måletidspunkt 1, altså én leder per bedrift. Antall medarbeidere per leder var fra 2 til 39. Ved datainnsamlingens første måletidspunkt, var det hele 591 medarbeidere som svarte på spørreundersøkelsen. Følgelig var svarprosent på måletidspunkt 1 100% for både ledere og medarbeidere, og det var registrert 591 dyader, altså antall relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Det var 33 ledersvar på måletidspunkt 2, noe som tilsvarer en svarprosent på 86,84%. Når det gjelder medarbeiderne ble det registrert 420 svar på det andre måletidspunktet, noe som tilsvarer en svarprosent på 71,07%. Antall dyader på måletidspunkt 2 var 368.

Deltakere ble rekruttert av Friskgården blant virksomheter som allerede hadde bedriftshelsetjeneste-avtale med Friskgården, og blant virksomheter uten en slik avtale. Både offentlige og private virksomheter ble rekruttert, og fagpersoner på lokale friskgårder i Namdal, Stod, Stjørdal og Trondheim hadde ansvar for rekrutteringen. Bedrifter ble invitert som testbedrift i FoU-prosjektet, og som testbedrift skulle bedriftene få tilgang på ny kunnskap om aktuelle faktorer, noe som skulle sikre virksomheten beste praksis i retning mot å bli en helsefremmende, lønnsom og robust bedrift. Førstegangshenvendelser ble gjennomført over telefon, etterfulgt av et webinar som tok for seg mer informasjon om prosjektet. Videre ble informasjonsskriv oversendt ledere, med en påfølgende



andregangshenvendelse for oppfølging angående avtale om deltakelse. I samarbeid med den enkelte bedrift og leder ble det laget en tidsplan for første og andre kartlegging. Deretter var lokal fagperson fra Friskgården med på et personalmøte for å blant annet tildele brukernavn og passord for gjennomføring av den første kartleggingen. Både Friskgården og OsloMet bidro med informasjon på personalmøtet om prosjektet, og om hva prosjektdeltakelse ville innebære. Friskgården og OsloMet la også til rette for den første elektroniske og individuelle kartleggingen av medarbeidere og ledere, og tre uker senere, den andre elektroniske og individuelle kartleggingen av medarbeidere og ledere. Testbedriftene skulle selv bidra med tid til å gjennomføre selvkartlegging for alle medarbeidere på egen arbeidsplass. Det ble satt av omtrent 20 minutter for måletidspunkt 1, og 20 minutter for måletidspunkt 2. All kartlegging i studien ble gjennomført digitalt via Friskgårdens intranett, og hver deltaker fikk tilgang gjennom eget brukernavn og passord.

Friskgården hadde egen tillatelse i Datatilsynet med tanke på personvern og sikkerhet. For å innfri krav om full anonymitet ble all data aidentifisert ved hjelp av koblingsbroer, samt kryptering av data. Deltakere ble organisert i henhold til variabler i datamaterialet med navn *ID = PersonID* for medarbeider og/eller *BedriftID = leder-ID*, én leder per bedrift. Denne kodingen tillot kobling mellom ledersvar og medarbeidersvar, og på den måten kunne man undersøke aktuelle leder-medarbeider-relasjoner tilknyttet bedriften. Deltakelse i undersøkelsen var frivillig, slik at det var mulig å trekke seg når som helst uten å oppgi begrunnelse. Deltakende bedrifter ble informert i etterkant av kartleggingen der de fikk tilgang til en rapport med oppsummering av hovedtendenser i datamaterialet i tilhørende virksomhet, men på en slik måte at enkeltindivider ikke kunne identifiseres.

## Måleinstrumenter

Variablene som ble inkludert i vår undersøkelse var ledernes styrkebruk, medarbeidernes jobbengasjement og medarbeidernes opplevelse av lederydmykhet. Styrkebruk ble målt på ledernivå, mens jobbengasjement og ydmykhet ble målt på medarbeidernivå. Følgelig brukte vi styrkebruk og ydmykhet fra måletidspunkt 1, og jobbengasjement fra måletidspunkt 2 til analysen. Spørreskjemaene ble utformet på basis av etablerte og validerte skalaer, som innebærer at de har vært gjennomtestet og benyttet i tidligere undersøkelser (Tufte, 2018).

Skalaene har også gjennomsnittlige reliabilitetsverdier med aksepterte Cronbachs alfa-standarder ( $\alpha > .80$ ) (Henson, 2001, gjengitt i Schaufeli, Bakker og Salanova, 2006). I kartleggingen ble deltakerne bedt om å indikere grad av enighet med hver påstand i spørreskjemaet og hvilket utsagn som var nærmest å beskrive deres følelser og tro på seg selv/nærmeste leder. Samtlige påstander i undersøkelsen ble målt ved hjelp av 7-punkt Likert-skalaer, se denne masteroppgavens vedlegg 2.

**Styrkebruk.** Ledernes egenvurdering av styrkebruk ble målt ved hjelp av fire påstander hentet fra “Strengths Use Scale” (Govindji og Linley, 2007, gjengitt i Wood m.fl., 2011). Måleinstrumentet for styrkebruk var i utgangspunktet laget for å måle i hvilken grad mennesker opplevde å få bruke sine styrker generelt i livet. I det følgende var utsagnene oversatt fra engelsk til norsk, samt tilpasset jobbsituasjon. Eksempler på spørsmål for å måle ledernes styrkebruk var “Jeg utnytter alltid styrkene mine når jeg løser arbeidsoppgaver”, og “Jeg bruker styrkene mine hver dag på jobb”. I skalaen indikerer eksempelvis 1 = svært uenig, 4 = verken enig eller uenig, og 7 = svært enig. Reliabiliteten til skalaen hadde en Cronbachs alfa på 0,91.

**Jobbengasjement.** For å måle jobbengasjement blant medarbeidere ble det tatt i bruk en niledsversjon av “Utrecht Work Engagement Scale” (Schaufeli, Bakker og Salanova, 2006). Denne versjonen har en sammensatt total skår bestående av tre underfasetter hvor hver underfasett ble målt med tre ledd. De tre underfasettene i målingen var energi, dedikasjon og absorpsjon (Schaufeli, Bakker og Salanova, 2006). Et eksempel fra skalaen som målte underfasetten energi var “Jeg er full av energi i arbeidet mitt”. Et annet eksempel på dedikasjon var “Jeg blir inspirert av jobben min”, mens et eksempel på absorpsjon var “Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt”. I skalaen indikerer eksempelvis 1 = aldri i det siste året, 4 = noen ganger i måneden, og 7 = daglig. Cronbachs alfa var 0,92.

**Ydmykhet.** Måling av medarbeidernes opplevelse av lederydmykhet ble gjort ved hjelp en niledsskala “Expressed Humility Scale” (Owens, Johnson og Mitchell, 2013). Eksempler på spørsmål som måler medarbeidernes opplevelse av ledernes ydmykhet er “Min nærmeste leder viser takknemlighet for andres unike bidrag”, og “Min nærmeste leder gir andre ofte

komplimenter for deres styrker". I skalaen indikerer eksempelvis 1 = svært uenig, 4 = verken enig eller uenig, og 7 = svært enig. Cronbachs alfa for denne skalaen var 0,92.

### **Kontrollvariabler**

Kontrollvariabler ble også inkludert i analysene for å kunne kontrollere for forstyrrende variabler (Tuft, 2018). I denne studien var kontrollvariablene medarbeidernes fødselsår, kjønn, utdanning, antall år i stillingen og antall timer i uken med nærmeste leder. Vi valgte å kontrollere for alder ettersom det kan være assosiert med negative prestasjoner (Farrell og Finkelstein, 2007), og noe som kan hindre utviklingen av leder-medarbeider-relasjoner ettersom prestasjoner er avgjørende for relasjonene (Schyns og Wolfram, 2008) samt jobbengasjement. Videre ble kjønn inkludert (1 = kvinne; 2 = mann), fordi tidligere forskning indikerer at kvinner er mer engasjerte enn menn (Rothbard, 2001; Mauno m.fl., 2005; Avery, McKay og Wilson, 2007). Utdanning ble også kontrollert for, på grunnlag av forskning som viser dens tendens til å øke jobbengasjement (Avery, McKay og Wilson, 2007). Når det gjelder variabelen for antall år i stillingen ble denne inkludert, fordi ansatte med høyere ansettelsesforhold kan ha en stabil utvikling og følgelig oppleve lavere jobbengasjement sammenlignet med dem som har kortere tid i stillingen (Allen, Poteet og Russel, 1998). Til slutt valgte vi å kontrollere for antall timer i uken leder og medarbeider brukte sammen, fordi variabelen kan ha implikasjoner for leder-medarbeider-relasjoner (Kopperud, Buch og Skogen, 2021) og jobbengasjement. Kontrollvariablene ble målt på tidspunkt 1, og var essensielt å inkludere i analysene våre for å sikre generaliserbarhet som kan skape muligheter for individer, organisasjoner og samfunnet som helhet (Bernerth og Aguinis, 2016).

### **Analyse**

Data er behandlet i programvarene Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versjon 27 og Microsoft Excel 365 for analyse. Det ble konstruert en samlefil med de aktuelle variablene som var tilpasset denne studiens formål, i tillegg til aktuelle kontrollvariabler, tilsendt fra OsloMet. Det innebærer at variabler som ellers ikke var relevante for analysemodellen ble tatt bort. Variablene ble inndelt i L1 = ledersvar tidspunkt 1, L2 = ledersvar tidspunkt 2, M1 = medarbeidersvar tidspunkt 1, og M2 = medarbeidersvar tidspunkt

2. Først i filen var det svar på hvert enkelt spørsmål og til slutt i filen ble det laget gjennomsnittsvariabler for hver av skalaene som ble brukt. Det var gjennomsnittsvariablene som ble benyttet ved hypotesetesting i denne undersøkelsen.

#### Deskriptiv analyse og korrelasjonsanalyse

Deskriptiv statistikk, bestående av gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjonskoeffisienter, vil bli presentert i tabell 1 i neste kapittel sammen med reliabiliteten for variablene. Reliabilitet forteller oss i hvilken utstrekning en måling vil gi det samme resultatet etter gjentatte målinger (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016). Det innebærer at en måling er mer reliabel dersom tilfeldige feil reduseres. Når vi vurderte reliabiliteten i våre data målte vi intern konsistens i variablene gjennom Cronbachs alfa. Denne verdien bør være høyere enn 0.7, men ikke for nær 1 dersom et multippelt mål skal kunne regnes for å være reliabelt (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016).

Korrelasjonsanalyse ble også gjennomført for å beregne hvor sterk sammenhengen var mellom to variabler (Tuft, 2018). Sammenhengen ble målt langs en skala fra -1 = perfekt negativ korrelasjon, 0 = ingen korrelasjon, til 1 = perfekt positiv korrelasjon. I denne undersøkelsen ble det benyttet Pearsons r som korrelasjonsmål, som blant annet målte hvor sterk sammenheng det er mellom lederens styrkebruk og jobbengasjement hos medarbeiderne. Gjennom korrelasjonsanalyser kunne vi undersøke multikollinearitet, altså avhengigheten mellom flere variabler, som er en av forutsetningene for regresjonsanalyse (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016).

#### Regresjonsanalyse og hypotesetesting

Regresjonsanalyse ble også gjennomført for å teste hypotesene. Regresjonsanalyse kan beskrives som en bearbeidet form for sammenligning av gjennomsnitt mellom to eller flere grupper (Tuft, 2018). Hypotese 1 i analysemodellen ble testet, altså den direkte sammenhengen mellom ledernes styrkebruk og medarbeiderengasjement. Regresjonsanalysen antar at sammenhengen mellom avhengig og uavhengig variabel er lineær, altså at den er fast (Tuft, 2018). Slik at det skulle være mulig å grafisk fremstille at økt styrkebruk hos leder også vil føre til økt engasjement hos medarbeidere i en rett kurve, dersom vi skulle finne støtte for denne hypotesen. En regresjonsanalyse er dessuten svært

godt egnet til å kontrollere for forstyrrende variabler, og på den måten redusere risikoen for spuriøse sammenhenger (Tuftes, 2018). Derfor ble det benyttet i denne undersøkelsen en multipel regresjonsanalyse, der flere uavhengige variabler ble inkludert samtidig. For eksempel fødselsår, kjønn og utdanningsår hos medarbeidere. Når regresjonsmodellen skulle vurderes var det mulig å undersøke om variasjonen i medarbeiderengasjement ville henge sammen med variasjon i én eller flere av de uavhengige variablene. Et mål på forklaringskraften til regresjonsanalysen er R-squared ( $R^2$ ), hvor justert  $R^2$  tok hensyn til de relevante uavhengige variablene, som var med å forklare variasjonen i den avhengige variabelen. Ved å inkludere dette målet i analysen vår kunne vi se hvor mye av den totale variasjonen i medarbeiderengasjement som regresjonsanalysen klarte å redegjøre for.

For å teste oppgavens hypoteser samtidig, ble multipel regresjonsanalyse utført med medarbeiderengasjement som avhengig variabel. Analysen inkluderte tre ulike modeller fordelt på tre forskjellige steg, hvor den første upredikerte modellen (nullmodell) ble benyttet for å estimere hvor mye av variansen i den avhengige variabelen som kunne forklares av variasjoner i kontrollvariablene til medarbeidernes; alder (M1 Født), kjønn (M1 Kjønn), utdanningsnivå (M1 Utd), antall år i stillingen (M1 Tenst) og antall timer i uken med nærmeste leder (M1 Timl). Den andre modellen undersøkte sammenhengen mellom variablene leders styrkebruk (L1 Strus) og lederydmykhet (M1 Lhum) og den avhengige variabelen medarbeiderengasjement (M2 Weng). I det tredje steget i regresjonsanalysen ble interaksjonsleddet av L1 Strus og M1 Lhum inkludert i modellen, for å undersøke oppgavens hypotese 2, altså mulige moderatorvirkninger av lederydmykhet på sammenhengen mellom lederens styrkebruk og medarbeidernes jobbengasjement. Interaksjonsleddet (L1 Strus x M1 Lhum) er altså produktet av to samspillende variabler; ydmykhet og styrkebruk. Helningskoeffisienten for samspillsleddet kunne vise om det var interaksjonssammenheng mellom medarbeiderengasjement og lederens styrkebruk. Til å tolke resultatene benyttet vi betakoeffisienter som er standardiserte regresjonskoeffisienter som forut for regresjonsanalysen gjorde alle variablene om til en felles måleskala, og som gjorde det mulig å finne sammenligner mellom medarbeiderengasjement og de uavhengige variablene (Thrane, 2017). Det ble også tatt i bruk en "Simple Slope"-test for å teste signifikansen til sammenhengen i interaksjonen. Simple Slope-testen ble gjennomført ved hjelp av Aiken og West (1991) og Dawson (2014) sin nettbaserte programvare.

## Resultater

### Respondentene

Når vi skal presentere resultatene fra spørreundersøkelsen, vil vi først kort beskrive respondentene basert på kontrollvariablene som vi tok med. Alle kontrollvariablene var målt på medarbeidernivå og på det første måletidspunktet (M1). Det var bred variasjon i alder blant respondentene fra 21 år til 71 år, der flesteparten var 32 år (4,3 %). Det var små forskjeller i antall kvinner og menn blant respondentene med 53 % menn og 47 % kvinner. Flertallet av medarbeiderne hadde enten fagutdanning (36,4 %) eller høyskole/universitet inntil 4 år (33,2 %) som høyeste utdanning. Når det gjelder antall år i stillingen var høyeste verdi 42 år, mens for eksempel 9,2 % av medarbeiderne svarte at de hadde 1 år i stillingen, 7,9 % hadde 5 år i stillingen, og 5,7 % hadde 10 år i stillingen. I tillegg var 21 timer høyeste antall timer medarbeider tilbragte sammen med nærmeste leder i uken, hvor 25 % av medarbeiderne svarte 1 time, 13,6 % svarte 2 timer, og 11,1 % svarte 5 timer i uken.

Det ble oppdaget tilfeldige målefeil for variablene; antall år i stillingen (M1 Tenst) og antall timer i uken med nærmeste leder (M1 Timl). Med tilfeldige målefeil mener vi i dette tilfellet feilregistreringer (Tuft, 2018). Det innebærer at det var to unormalt høye svar for M1 Tenst og to unormalt høye svar for M1 Timl. De aktuelle svarene ble fjernet fra datasettet slik at korrekte verdier kunne brukes for analysene.

### Deskriptiv analyse og korrelasjonsanalyse

Vi har foretatt en deskriptiv analyse av resultatet, hvor vi inkluderte gjennomsnittet (mean), standardavvik (SD), reliabilitet og korrelasjonskoeffisienter. Som man kan se i tabell 1 nedenfor, så viser den for eksempel at gjennomsnittet for alder var 43 år (fødselsår 1977,83), og at standardavviket for alder hadde den største variasjon blant variablene med 11,91 år rundt gjennomsnittet. Tabellen viser også at gjennomsnittet for antall år i stillingen var på 9,82 år, og gjennomsnittet på antall timer i uken med nærmeste leder var 4,80 timer. Standardavvikene for disse to variablene var også høye med henholdsvis 8,60 år og 4,32 timer. Når det gjelder variablene som er inkludert i analysemodellen vår viser tabell 1 at gjennomsnittet for ledernes styrkebruk var på 5,54, med et standardavvik på 0,81.

Cronbachs alfa var 0,91. For medarbeidernes jobbengasjement var gjennomsnittet 5,58, med standardavvik på 1,32. Cronbachs alfa var 0,92. Gjennomsnittet for medarbeidernes oppfattelse av lederydmykhet var 5,11, med standardavvik på 0,93. Her var Cronbachs alfa 0,92.

Korrelasjonsmatrisen er oppført diagonalt bortover med korrelasjonsmålet Pearsons  $r$ . Tabellen viser at det er flere variabler som korrelerer med hverandre, både på 0,05 og 0,01 signifikansnivå. Korrelasjonskoeffisientene viser for eksempel at det er en positiv sammenheng mellom ledernes styrkebruk og antall timer medarbeidere tilbragte med sin nærmeste leder (0,30,  $p < ,01$ ). Vi fant ingen signifikant sammenheng mellom ledernes styrkebruk og medarbeiderengasjement. Derimot viste det seg å være en signifikant sammenheng mellom medarbeidernes opplevelse av lederydmykhet og medarbeiderengasjement (0,21,  $p < ,01$ ). Interessant er det også at når lederne brukte styrkene sine og samtidig ble opplevd som ydmyk av medarbeiderne, var det en signifikant sammenheng med medarbeidernes jobbengasjement (0,23,  $p < ,01$ ). Imidlertid forteller ikke denne korrelasjonsanalysen noe om hvilken vei det går, altså hvilken variabel som har positiv virkning på den andre variabelen. Dette forutsetter videre regresjonsanalyse.

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. M1 Født	1977,83	11,91	-								
2. M1 Kjønn	1,53	0,50	-0,12*	-							
3. M1 Utd	3,40	0,99	-0,75	0,43	-						
4. M1 Tenst	9,82	8,60	-0,57**	0,01	-0,04	-					
5. M1 Timl	4,80	4,32	-0,22**	0,11*	0,01	0,34**	-				
6. L1 Strus	5,54	0,81	-0,00	0,08	0,00	-0,10*	0,30**	<b>(0,91)</b>			
7. M2 Weng	5,58	1,32	-0,05	0,19**	0,00	-0,12*	0,01	0,03	<b>(0,92)</b>		
8. M1 Lhum	5,11	0,93	-0,06	-0,09	0,07	-0,05	-0,04	0,15**	0,21**	<b>(0,92)</b>	
9. L1 Strus x M1 Lhum	38,20	7,19	0,03	0,00	0,01	-0,14**	0,11*	0,68**	0,23**	0,64**	-

Notat. \*. Korrelasjon er signifikant ved  $P < 0,05$ ., \*\*. Korrelasjon er signifikant ved  $P < 0,01$ .

Cronbachs alfa vises i diagonalen i parentes og med utvidet skrift.

L Strus: Ledernes styrkebruk, M Weng: medarbeiderengasjement, M Lhum: medarbeidernes opplevde lederydmykhet.

Født: oppgitt i årstall; Kjønn: 1 = Kvinne, 2 = Mann; Utd: 1 = Grunnskole, 2 = Videregående skole, 3 = Fagbrev/fagutdanning, 4 = Høyskole/universitet inntil 4 år, 5 = Høyskole/universitet mer enn 4 år, 6 = Annet; Tenst: oppgitt i antall år i stillingen; Timl: oppgitt i antall timer i uken med nærmeste leder.



## Regresjonsanalyse og hypotesetesting

Det ble gjennomført regresjonsanalyser stegvis for å finne sammenhenger og hvilke variabler som virker på hverandre. Medarbeiderengasjement (M-Weng) ble satt som avhengig variabel og de uavhengige variablene ble analysert i denne rekkefølgen; (1) kontrollvariabler, (2) ledernes styrkebruk (L-Strus), lederydmykhet (M-Lhum), og (3) interaksjonsleddet (L-Strus x M-Lhum) til slutt.

I regresjonsanalysen presentert i tabell 2, viser justert  $R^2$  at kontrollvariablene i modell 1 forklarer 7,2 % (0,072) av variansen i M-Weng. Når vi tok med L-Strus og M-Lhum i modell 2 forklares 11,7 %, noe som tilsvarer en økning i forklart varians på 4,5 % fra modell 1 til 2. Ved å ytterligere inkludere interaksjonsleddet (L-Strus og M-Lhum) forklares 15,2 % av variansen i M-Weng. Det tilsvarer en ytterligere økning i forklart varians på 3,5 % fra modell 2 til 3. Resultatet forteller at vi har redusert feilgjetting med 15,2 %, og viser hvor mye av den totale variasjonen i medarbeiderengasjement som regresjonsanalysen klarer å redegjøre for (Tufte, 2018).

Tabell 2: Regresjonsanalyse, modelloversikt

Modell	Justert $R^2$	Endret $R^2$
I	0,072	0,072
II	0,117	0,045
III	0,152	0,035

Det ble også gjennomført en regresjonsanalyse med betakoeffisienter, som indikerer hvor mye endring vi fikk i den avhengige variabelen medarbeiderengasjement når de uavhengige variablene økte med én enhet (Thrane, 2017). I tabell 3, under steg 2 finner vi en direkte sammenheng mellom lederydmykhet og medarbeiderengasjement ( $\beta=0,22$ ,  $p<,01$ ). Dette indikerer at dersom medarbeidernes opplevelse av lederens ydmykhet økte med én enhet, altså når medarbeidernes vurdering av lederydmykhet eksempelvis er 5 istedenfor 4 i undersøkelsens skala for ydmykhet, så vil det være veldig sannsynlig at medarbeidernes

opplevde jobbengasjement i snitt øker med 0,22 enheter. Medarbeidere vil følgelig i snitt, skåre 0,22 høyere i undersøkelsens skala for jobbengasjement. Imidlertid finner vi ingen direkte signifikant sammenheng mellom lederens styrkebruk og medarbeiderengasjement. Altså viser både korrelasjons- og regresjonsresultatene at lederens egen styrkebruk verken er signifikant korrelert med eller er en signifikant prediktor for den avhengige variabelen. Vi fant dermed ingen støtte for hypotese 1, altså hadde lederens styrkebruk ingen direkte positiv sammenheng med medarbeidernes jobbengasjement.

Tabell 3: Regresjonsanalyse, koeffisienter

	Steg 1	Steg 2	Steg 3
	Beta	Beta	Beta
M1 Født	-,17**	-,14*	-,16*
M1 Kjønn	,18**	,20**	,20**
M1 Utdanning	-,03	-,04	-,03
M1 År i stillingen	-,23**	-,21**	-,21**
M1 Timer i uken m/nærmeste leder	,03	,05	,06
L1 Styrkebruk		-,04	-,28**
M1 Opplevd lederydmykhet		,22**	,01
L1 Styrkebruk x M1 Opplevd lederydmykhet			,39**

Notat. \*\*P<0,01, \*P<0,05. (Korrelasjonen er signifikant på et 0,01/0,05 nivå).

Avhengig variabel: Medarbeiderengasjement. Beta: De standardiserte koeffisientene

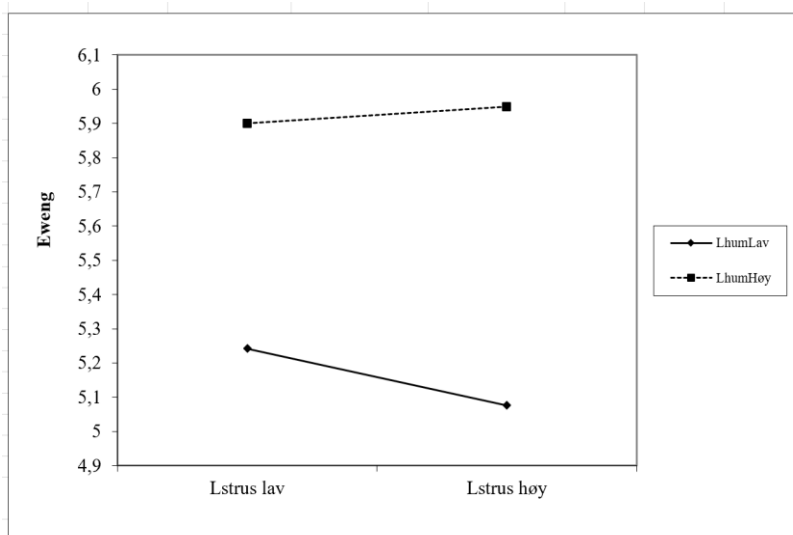
Hypotese 2 hevder at den positive sammenhengen mellom lederens styrkebruk og medarbeiderengasjement ville være høyere dersom medarbeiderne samtidig opplevde at lederen var ydmyk. Som steg 3 i tabell 3 viser har interaksjonsleddet en positiv og signifikant relasjon til medarbeiderengasjement ( $\beta=0,39$ ,  $p<,01$ ). Betakoeffisienten til interaksjonsleddet er imidlertid ikke tilstrekkelig til å fortelle oss om hvilken retning påvirkningene skjer. Det kreves en egen beregning for dette som vi kommer tilbake til. Som tilleggsopplysning viser steg 3 at ved å legge til interaksjonsleddet, så vil lederens styrkebruk ha en signifikant relasjon til medarbeidernes jobbengasjement ( $\beta=-0,28$ ,  $p<,01$ ). Denne

relasjonen er likevel negativ, noe som i dette tilfellet tilsier at høy styrkebruk hos lederne ville ført til en negativ sammenheng med medarbeiderengasjement.

## Interaksjonsleddet

For å nærmere undersøke den signifikante interaksjonen mellom lederens styrkebruk og ydmykhet har vi plottet dem inn i en egen figur, som viser i hvilken retning påvirkningene på medarbeiderengasjement foregår. Figur 2 brukes som en grafisk fremstilling av sammenhengen mellom medarbeiderengasjement og lederens styrkebruk hvor det er høy og lav grad av lederydmykhet. I tråd med hva som var forventet viser figuren at når medarbeiderne i lav grad opplevde lederen sin som ydmyk, var det en signifikant negativ sammenheng mellom lederens styrkebruk og medarbeiderengasjement. Følgelig viser figuren at når medarbeidere i høy grad opplevde lederen sin som ydmyk, var det en positiv signifikant sammenheng mellom lederens styrkebruk og medarbeiderengasjement. Vi fant dermed støtte for studiens hypotese 2. Dersom vi ser på differansen mellom de ulike linjene i figuren, altså forskjellen mellom LhumLav og LhumHøy, tydeliggjør disse ytterligere viktigheten for tilstedeværelsen av lederydmykhet. Jobbengasjementet blant medarbeidere som opplever sin leder som ydmyk, er betydeligere høyere enn blant ansatte som ikke har den samme oppfatningen.

Figur 2: Interaksjonsleddet



Notat. Simple Slope-test. Sammenhengen mellom lav og høy grad av lederens egen styrkebruk (Lstrus) og medarbeiderengasjement (Eweng), moderert av lederens grad av ydmykhet (Lhum).

## Diskusjon

Formålet med denne kvantitative studien var å undersøke den antatte positive sammenhengen mellom ledernes styrkebruk og medarbeidernes jobbengasjement, samt hvorvidt ledernes grad av ydmykhet kan moderere denne sammenhengen. Studien gir ikke støtte for hypotese 1 som tilsier at det er en direkte positiv sammenheng mellom styrkebruk hos ledere og medarbeiderengasjement. Imidlertid finner vi at sammenhengen mellom leders styrkebruk og medarbeiderengasjement er betinget av leders ydmykhet. Dermed får vi støtte for hypotese 2 i den retning at for høye nivåer av lederydmykhet så vil sammenhengen være positiv, og for lave nivåer av lederydmykhet vil sammenhengen være negativ. Videre i kapitlet diskuterer vi de teoretiske implikasjonene som følge av resultatene, samt studiens begrensninger og forslag til fremtidig forskning. Til slutt diskuterer vi praktiske implikasjoner for undersøkelsen.

## Teoretiske implikasjoner

### Kontrollvariablene og medarbeiderengasjement

I vår undersøkelse brukte vi følgende kontrollvariabler for medarbeidere på første måletidspunkt; fødselsår (M1 Født), kjønn (M1 Kjønn), utdanningsnivå (M1 Utd), antall år i stillingen (M1 Tenst) og antall timer i uken med nærmeste leder (M1 Timl). Til tross for at disse variablene ikke har noen direkte konsekvenser for studiens hypoteser ønsker vi likevel å trekke frem noen interessante funn som et bidrag til fremtidig forskning, blant annet fordi kontrollvariablene viste god forklaringskraft i undersøkelsens tabell 2. Vi finner at medarbeidernes alder har en signifikant negativ sammenheng med medarbeiderengasjement, slik det kommer frem i tabell 3. Dette støtter tidligere forskning som har sett at alder kan være negativt assosiert med prestasjoner (Farrell og Finkelstein, 2007), og hindre utviklingen av leder-medarbeider-relasjoner (Schyns og Wolfram, 2008), samt jobbengasjement. Vi finner også signifikant negativ sammenheng mellom antall år i stillingen og engasjement, se tabell 3. I tråd med tidligere forskning finner vi altså at ansatte med høyere ansettelsesforhold kan ha en stabil utvikling og oppleve lavere jobbengasjement sammenlignet med dem som har kortere tid i stillingen (Allen, Poteet og Russell, 1998). I

tillegg, finner vi signifikant sammenheng mellom kjønn og jobbengasjement. Til kontrast fra tidligere forskning som indikerer at kvinner er mer engasjerte enn menn (Rothbard, 2001; Mauno m.fl., 2005; Avery, McKay og Wilson, 2007), finner vi i denne undersøkelsen at menn er mer engasjert enn kvinner, slik det kommer frem i tabell 3. Vi vil derfor oppfordre til fremtidig forskning på kjønnsforskjeller og engasjement på arbeidsplassen.

#### Lederens styrkebruk og medarbeiderengasjement

Et av våre viktigste bidrag med studiet er å sette søkelyset på virkningene av lederens egen styrkebruk, fordi vi ikke finner tidligere forskning som har undersøkt sammenhengen mellom lederens egen styrkebruk og medarbeidernes jobbengasjement. Til tross for at tidligere forskning har vist at bruk av egne styrker direkte fører til ens velvære og personlig utvikling forbedres (van Woerkom og Meyers, 2015), og at dette videre resulterer til at en presterer bedre på jobb, er mer proaktiv og energisk (Ding m.fl., 2020), er fortsatt lite kjent om virkningene styrkebruk blant ledere har på andre ansatte. Resultatene fra vår forskning indikerer at det ikke eksisterer en direkte sammenheng slik det fremkommer i figur 3, men at denne sammenhengen er betinget av leders ydmykhet. I de kommende avsnittene vil vi først drøfte noen potensielle årsaker til hvorfor vi ikke fant støtte for oppgavens hypotese 1, og hvilke teoretiske implikasjoner dette kan ha for fremtidig forskning, før vi diskuterer resultatene fra analysene av hypotese 2.

Denne studien fremmer styrkebasert ledelsesteori og forskning innen medarbeiderengasjement, fordi analysen av oppgavens hypotese 1 bedrer vår forståelse av hvorfor det ikke eksisterer en direkte sammenheng mellom ledernes egen styrkebruk og medarbeidernes jobbengasjement. Ut i fra vår tolkning kan dette skyldes mange ulike årsaker, hvorav en mulig begrunnelse kan være at vi forsøkte å se sammenhengen mellom medarbeidernes jobbengasjement, en variabel målt på medarbeidernivå med lederens styrkebruk som kun ble målt på ledernivå. Tidligere forskning viser nemlig at det er lederens egenvurdering i kombinasjon med medarbeidernes vurdering av lederegenskaper som avgjør en leders engasjerende virkning (Kopperud og Martinsen, 2016). Det innebærer at det kreves en viss grad av enighet mellom medarbeideren og lederen om lederegenskaper, som videre

kan forsterke positive effekter av lederegenskapene (Kopperud, Martinsen og Humborstad, 2014). Med andre ord kan det antas at årsaken til at den direkte sammenhengen ikke fant sted, kan skyldes at data om lederens egen styrkebruk var kun basert på ledernes egenvurdering. Likevel kan vi se at andre uavhengige variabler målt gjennom medarbeidernes egenvurdering, som eksempelvis lederens grad av ydmykhet viser seg å ha en sammenheng på medarbeidernes jobbengasjement, slik vi ser i tabell 3. Denne sammenhengen viser likevel at medarbeidernes vurdering alene også kan angi leders engasjerende virkning. Imidlertid vil vi anta at en mulig sammenheng ville forekommet dersom medarbeidernes opplevelse av lederens styrkebruk også ble inkludert som en variabel.

For det andre kan resultatet av oppgavens hypotese 1, skyldes at ledernes egen styrkebruk i seg selv er vanskelig å registrere av deres medarbeidere. Styrkebruk blir sett på som en individuell iboende egenskap (Peterson og Seligman, 2004), og i hvilken grad styrker kommer til syne har av forskning vist seg å være avhengig av kontekst, personlige verdier og interesser (van Woerkom, Oerleman og Bakker 2016). Forskning viser følgelig at det er vanskelig og nesten umulig å sammenligne styrker på tvers av personer på grunn av den store variasjonen i operasjonaliseringer (Park, Peterson og Seligman, 2004). Det betyr at hva en person ville definert som en styrke er det ikke sikkert at en annen person ville definert på samme måte. Derfor er det mulig å anta at det vil være vanskelig for medarbeidere å oppfatte når lederen deres faktisk bruker styrkene sine. En felles enighet om hva styrkebruk blant ledere innebærer som vi var inne på i forrige avsnitt, vil sannsynligvis kunne bidra til en større sammenheng til ledernes engasjerende virkning overfor sine medarbeidere. I følge Lu, Xie og Guo (2018) og Chen og kolleger (2021) vil medarbeidere i sine sosiale interaksjoner med lederen, forsøke å tolke signaler eller stimuli og benytte disse til å bestemme egen oppførsel. Lederes sinnstilstand kan dermed imiteres og læres av deres medarbeidere (Lu, Xie og Guo, 2018). Likevel vil det være vanskelig for medarbeidere å tolke lederens styrkebruk og følgelig endre sin oppførsel som et resultat. Dette fordi ledernes styrkebruk som en personlig og unik egenskap kan antas å signaliseres indirekte, gjennom lederens holdninger og aktiviteter. En kan dermed argumentere for at sammenhengen mellom leders styrkebruk og medarbeiderengasjement, som er betinget av at ydmykhet, fordi ydmykhet som en lederegenskap vil være enklere å oppfatte og lære av medarbeiderne. Dette vil videreføre teori om sosial læringsteori og fungere som et bidrag til fremtidig forskning til å studere

hvorfor noen lederegenskaper lettere oppfattes, læres og imiteres av medarbeidere enn andre.

For det tredje har funnene våre implikasjoner for forskning på emosjonell smitte ved å antyde at årsaken til at det ikke eksisterer en direkte sammenheng, kan være på grunnlag av at virkningen av emosjonell smitte er avhengig av et visst antall timer blir tilbragt mellom lederne og deres medarbeidere. Emosjonell smitteteori indikerer blant annet at ledere som tilbringer mye tid med sine medarbeidere har mulighet til å påvirke deres positive opplevelse av arbeidet gjennom emosjonelle smitteeffekter og ved å skape en felles følelse av motivasjon (Kopperud og Martinsen, 2016). I denne studien viser det seg derimot at medarbeidere i gjennomsnitt tilbringer 4,80 timer sammen med sin nærmeste leder, slik det kommer frem i tabell 1. Dersom man regner ut ifra en vanlig arbeidsuke på 37,5 timer, vil 4,80 timer tilsvare 13 prosent av arbeidsuken. Det er derfor nærliggende å tro at for liten tid sammen med nærmeste leder vil redusere muligheten for den emosjonelle smitteeffekten ledernes styrkebruk kan ha på medarbeiderne og deres jobbengasjement. Denne argumentasjonen er på grunnlag av at vi finner en signifikant korrelasjon mellom antall timer i uken med nærmeste leder og ledernes styrkebruk, i tabell 1. I likhet med emosjonell smitteteori, legger forskerne Chen og kolleger (2021) og Lu, Xie og Guo (2018) frem at overføringer av sinnstilstand og atferd fra leder til medarbeider kan være preget av de ulike mellommenneskelige interaksjonene som skjer mellom dem. Smitteeffekten finner altså sted ved at ledere gjennom formelle eller uformelle og direkte eller indirekte metoder er med på å konstant veilede og instruere sine ansatte (Chen m.fl., 2021). Liten tid med nærmeste leder vil følgelig kunne antas å begrense denne effekten. Med andre ord kan sannsynligheten for at ansatte skal kunne påvirkes av ledernes positive atferd som følge av lederens bruk av egen styrkebruk, dermed reduseres ved at de tilbringer for lite tid sammen.

Ledernes styrkebruk og medarbeiderengasjement, og den betingede sammenhengen til lederydmykhet

Ved å undersøke den modererende rollen ledernes ydmykhet har til sammenhengen mellom lederens styrkebruk og medarbeiderengasjement, bidrar denne studien til en bedre forståelse

av i hvilken grad ydmyke ledere gjennom økt styrkebruk kan engasjere sine medarbeidere på arbeidsplassen. I tråd med tidligere forskning (Owens, Johnson og Mitchell, 2013; Zhong m.fl., 2020) tyder våre funn på at ydmyke ledere har en positiv sammenheng med medarbeiderengasjement, slik det kommer frem i tabell 3 og figur 2. Enda viktigere viser resultatene våre at denne positive sammenhengen forsterkes dersom lederen også viser seg å bruke sine styrker aktivt på arbeidsplassen. Ytterligere viser resultatene våre at styrkebrukens sammenheng på medarbeiderengasjement er betinget av ledernes grad av ydmykhet. Det innebærer at ledere med lav grad av ydmykhet, men som bruker sine styrker, ikke vil ha mer engasjerte medarbeidere. Likevel finner vi at ledere med høy grad av ydmykhet, og som bruker styrkene sine, vil ha mer engasjerte medarbeidere, som det fremkommer i figur 2. Resultatene ved undersøkelsen av oppgavens hypotese 2, vil kunne bidra til ny kunnskap som videre forskning kan dra nytte av, og følgende begrunnelser legges frem for å vise viktigheten for dette arbeidet og virkninger det har på forskningsfeltet;

Resultatenes støtte for oppgavens hypotese 2 vil først og fremst bidra til å bedre vår forståelse av de bakenforliggende faktorene som kan forklare lederydmykhetens modererende rolle mellom ledernes egen styrkebruk og medarbeidernes jobbengasjement. I oppgavens teorikapittel ble det lagt stor vekt på at økt styrkebruk kan ytterligere forsterke den eksisterende positive atferden ydmyke ledere har på medarbeiderengasjement. Med andre ord, er styrkebruk med på å forsterke den positive virkningen av uttrykt ydmykhet som ifølge Owens, Johnson og Mitchell (2013), fremstår i sosiale sammenhenger i organisasjonen. Dette gjennom blant annet, økt ledereffektivitet som positivt påvirker kvaliteten på leder-medarbeider-forholdet (Zhong m.fl., 2020). Våre funn viser i tråd med tidligere forskning at ydmyket alene, har en betydelig positiv sammenheng på medarbeidernes engasjement, se figur 2. Ytterligere forsterkes denne sammenhengen blant ledere som også brukte sine styrker. Ydmyke ledere som ikke brukte sine styrker aktivt på arbeidsplassen indikerer en lavere positiv sammenheng på medarbeiderengasjement, slik vi ser ved Simple Slope-test i figur 2. Begrunnelsen for hvorfor dette kan være tilfelle, vil som tidligere nevnt i teorikapittelet skyldes flere årsaker. Vi står likevel med antagelsen om at det er lederens grad av ydmykhet som påvirker hvordan grad ledere benytter sine styrker overfor sine medarbeidere. Ledere i denne undersøkelsen ble nemlig ansett til å ha en høy grad av selvbevissthet, ut ifra våre tolkninger av medarbeidernes opplevde lederydmykhet. Lederne



var bevisste overfor sine begrensninger og innrømte når han eller hun ikke visste hvordan en oppgave eller sak skulle løses. Følgelig anerkjente lederen når deres medarbeidere hadde mer kunnskap enn seg selv. Lederen spilte med andre ord på sine styrker hvor det var mulig, men søkte aktivt etter medarbeidernes tilbakemeldinger for råd, der lederens egenskaper ikke var tilstrekkelig for å utføre oppgavene. Medarbeiderne opplevde også at lederen både la merke til deres styrker og fikk komplimenter for deres bidrag. Denne selvforståelsen og benyttelsen av ledernes egne styrker kan dermed ha bidratt til at medarbeidere opplevde en høyere grad av engasjement på arbeidsplassen.

Ydmyke ledere som er selvbevisste vil ifølge Morris, Brotheridge og Urbanski (2005) ta nøyaktige selvvurderinger og være bedre til å kontrollere egne emosjoner. Selv om lederens emosjonelle intelligens i denne undersøkelsen ikke ble målt, antar vi likevel at det eksisterer en sterk sammenheng mellom egenskapene til ydmyke ledere og evnen til personer som viser høy grad av emosjonell intelligens. Ettersom emosjonell intelligens, altså høyere grad av emosjonell bevissthet og kontroll predikerer høyere nivåer av ydmykhet, vil det være naturlig å anta at den positive virkningen emosjonell intelligens har på medarbeidernes engasjement (Zhu m.fl., 2015; Ravichandran, Arasu og Kumar, 2011) kan være med å forklare ydmykhetens modererende rolle. Altså vil ydmyke ledere med styrker og ferdigheter som gir dem bedre kontroll over deres egne emosjoner ha intra- og interpersonlige kommunikasjonsevner som videre vil hjelpe dem å bedre atferden og innflytelsen sin overfor deres medarbeidere, og som resultat kan ha bidratt til å øke jobbengasjementet til medarbeiderne.

Denne studien vil også gi bidrag for forskning rundt narsissisme. I teoridelen ble det lagt frem at personer som innehar lav tilstedeværelse av ydmykhet kan indikere en derimot høy grad av narsissistiske trekk (Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005; Peterson og Seligman, 2004). I denne studien ble lederne vurdert med gjennomsnittlig høy tilstedeværelse av ydmykhet fra sine medarbeidere, som det fremkommer i tabell 1. Følgelig vil dette kunne indikere at lederne i liten grad er selvpromoterende og ikke har en overdreven selvtilit, som ofte er narsissistiske kjennetegn (Emmons, 1984, gjengitt i Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005). Imidlertid viser annen forskning at narsissistiske ledere likevel kan uttrykke ydmykhet (Owens, Wallace og Waldman, 2015). Til tross for at denne kombinasjonen høres paradoksalt ut, viser det seg at trekkene i realiteten kan eksistere side om side på en slik måte at det påvirker

både ledereffektivitet, men også medarbeidernes prestasjoner og jobbengasjement (Owens, Wallace og Waldman, 2015). Til motsetning med medarbeidernes vurdering av lederydmykhet, kan en argumentere for at spørsmålene rundt styrkebruk blant lederne var selvsentrerte, ettersom de hovedsakelig baserte seg på lederne selv. Resultatene fra undersøkelsen viser at lederne i høy grad utnytter styrkene sine når de løser arbeidsoppgaver, og at de ved hjelp av styrkene sine oppnår det de ønsker seg på jobb. Argumentasjonen for sammenhengen mellom ydmykhet og narsissisme kan derfor støttes av figur 2 som viser at lav grad av ydmykhet og høy styrkebruk vil føre til lavere medarbeiderengasjement, noe som vil være et ytterligere bidrag for forskning som har sett at narsissistiske ledere sliter med å øke medarbeidernes jobbengasjement (e.g., Norouzinik m.fl., 2021).

## Studiens begrensninger og forslag til fremtidig forskning

All forskningsmetodikk består av to brede faser; en planleggingsfase hvor studiens hypoteser og metode legges fram, og en gjennomføringsfase hvor statistisk analyse og tidligere empirisk forskning blir diskutert. Det vil være begrensninger innenfor disse fasene som er både innenfor og utenfor vår kontroll. Det eksisterer dermed ingen studier som er feilfrie eller som kan dekke alle mulige aspekter av et fenomen. Vår studie er heller ingen unntak, og følgelig vil vi gjennom dette kapittelet legge frem noen av begrensningene ved studiet, i tillegg til å foreslå noen retninger for fremtidig forskning.

En begrensning ved studien er nedgangen i svarprosent fra måletidspunkt 1 (T1) til måletidspunkt 2 (T2) hos medarbeidere og ledere. Det innebærer at det på T1 var 591 medarbeidersvar, og på T2 var det 420 medarbeidersvar. Altså var det en nedgang i antall medarbeidersvar på 171, noe som tilsvarer en fallende svarprosent på hele 29 prosent. Det var også en nedgang i antall ledersvar fra 38 på T1 til 33 på T2, noe som betyr en redusert svarprosent på 13 prosent. Tuft (2018) beskriver spesielt tre ulike grunner til frafall; 1) spørsmålene oppleves ikke relevante eller interessante nok for respondentene 2) spørsmålene oppleves som vanskelige og 3) spørsmålene oppleves ubehagelig å svare på. At spørsmålene ikke opplevdes relevante eller interessante nok for respondentene kan ha vært særlig aktuelt dersom medarbeiderne ikke fikk tydelig nok forståelse for hva deres svar kunne bidra til både for dem og for den organisatoriske konteksten. Når det gjelder

vanskelighetsgraden til spørsmålene kan dette ha vært tilfellet dersom respondentene ikke forstod formuleringene eller begrepene som ble nevnt i påstandene. At spørsmålene opplevdes ubehagelige å svare på antar vi ikke spilte en vesentlig faktor ettersom påstandene tilsynelatende ikke var sensitive eller støtende formulert. Vi bør likevel ta i betraktning at noen medarbeidere kan ha opplevd ubehag ved å måtte vurdere sin egen leders grad av ydmykhet. Videre kan dette ha bidratt frafall av respondenter frem mot måletidspunkt 2.

Det finnes flere aktuelle årsaker til at svarprosenten i studier er fallende. For det første krever enkelte studier betydelig tid fra deltakerne, noe som kan virke belastende og føre til en generell nedgang i rekruttering og oppbevaring av deltakere, spesielt i longitudinelle studier (Morton m.fl., 2012). Det var i dette tilfellet forsøkt å bruke spørreskjemaer med cirka 20 minutters varighet ved hver måling. Det bør likevel tas i betraktning at for enkelte deltakere kan dette ha blitt oppfattet som tidkrevende å gjenta over to målinger. For det andre kan regler om anonymitet redusere forskernes mulighet til å ta direkte kontakt med potensielle deltakere, noe som øker sannsynligheten for redusert svarprosent (Morton m.fl., 2012). Det innebærer at noen av deltakerne etter den første målingen kan ha blitt mindre oppmerksom på eller fått mindre forståelse for viktigheten av å gjennomføre en ny måling. Selv om det ikke er noen enkle svar på hva som er akseptabel svarprosent, er det viktig å forsøke å forbedre deltakelsen og svarfrekvensene slik at gyldigheten og nytten av studien styrkes (Morton m.fl., 2012). I dette tilfellet ble det lagt særlig vekt på at medarbeidersvar vil kunne bidra til økt kunnskap og til å skape sunne og gode arbeidsplasser for medarbeiderne. På den ene siden vil det være utfordrende å prioritere tettere kontakt med deltakere, på grunnlag av rigide regler om anonymitet, særlig etter personvernforordningen (GDPR) trådte i kraft i det norske arbeidsliv i 2018. Imidlertid på den andre siden anbefaler vi fremtidig forskning å undersøke nærmere effektive og tidsbesparende kartlegginger av ledere og medarbeidere som presterer å oppbevare flest mulig deltakere, spesielt i longitudinelle studier.

I tillegg kan svarprosenten hos deltakere henge sammen med hvorvidt deltakelse er frivillig eller obligatorisk. I denne studien var deltakelse frivillig, og respondentene hadde gjennom hele prosessen mulighet til å trekke seg uten å oppgi begrunnelse. Selv om frivillig oppmøte kan øke motivasjonen hos lederne og medarbeiderne har tidligere forskning funnet at det også kan føre til lavere oppmøte (Lacerenza m.fl., 2017). Metaanalyser, altså

sammenstillinger av tidligere empiriske undersøkelser, har funnet at gjennomsnittlig utvalgsstørrelse for obligatoriske programmer som evaluerer organisasjonsresultater var 263 deltakere, men bare 41 deltakere for frivillige programmer (Lacerenza m.fl., 2017). Derfor anbefaler vi å forske videre på programmer med obligatorisk deltakelse, ettersom frivillige programmer har vist seg å føre til lavere oppmøte.

En annen begrensning ved denne studien er at det ikke blir tatt hensyn til at det kan være større svingninger i jobbengasjement hos medarbeiderne. Vi har tidligere i teoridelen lagt frem at det kan være daglige svingninger i opplevd engasjement hos en og samme ansatt over tid (Kahn, 1990), og på grunnlag av at alle dager er forskjellige kan arbeidere som til vanlig er engasjerte likevel ha dager hvor de er uengasjerte (Sonnentag, Dormann og Demerouti, 2010). Daglige svingninger kunne imidlertid blitt fanget opp ved hjelp av en dagbokmetode, fordi dagbokmetoden gjør det enklere å studere både hva dagen inneholder, men også hvordan den er organisert (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016). En dagbokstudie kunne blitt gjennomført eksempelvis ved at medarbeiderne daglig noterer seg deres energi, absorpsjon og dedikasjon i jobben som utføres. På denne måten kunne vi ha undersøkt hvordan medarbeiderengasjement utvikler seg over tid, sett i sammenheng med ledernes styrkebruk og ydmykhet. Vi anbefaler derfor fremtidig forskning å gjennomføre dagbokstudier for å fange opp de daglige svingningene i jobbengasjement hos medarbeidere, ettersom engasjerte arbeidere likevel kan ha dager der de er uengasjerte.

En mulig risiko for vår studie er også at den kan ha forekommet systematiske målefeil, altså feil som følger et mønster, samt tilfeldige målefeil (Tuft, 2018). Det innebærer at den forklarte variansen som oppdages kan være på grunnlag av målemetoden og ikke variabelen (Spector, 1994). Nærmere forklart ble det benyttet selvrapporteringsskjema, og når studier baserer seg på selvrapportering av data er det sannsynlig at målefeil kan forekomme (Podsakoff m.fl., 2003). For eksempel kan lav grad av ydmykhet forbindes med noe negativt, som eksempelvis høy grad av narsissisme (Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005), og derfor er det sannsynlig at en leder ville fremstilt seg bedre enn det som gjerne er realiteten. Slike tilfeller kalles for overrapportering (Bound, Brown og Mathiowetz, 2001). Selv om det var medarbeiderne som vurderte oppfattet ydmykhet hos deres leder, bør vi likevel ta i betraktning at det kan ha forekommet overrapportering for en eller flere av variablene i vår undersøkelse. Dessuten ble

det oppdaget målefeil tilknyttet medarbeidervariablene; antall år i stillingen og antall timer i uken med nærmeste leder, som nevnt i resultatkapittelet. Selv om de nevnte feilregistreringene ble oppdaget i tide før vi gjennomførte analysene, bør vi også ta i betraktning at det kan ha forekommet flere feilregistreringer eller andre typer målefeil som ikke ble oppdaget, og som kan ha bidratt til at våre resultater og tabellverdier ikke er tilstrekkelig korrekte.

Det vil også være noen utfordringer i forbindelse med å generalisere studiens resultater, altså å trekke slutninger om en større gruppe basert på informasjon fra en mindre gruppe (Tuft, 2018). Usikkerhet rundt generalisering kan knyttes til antall ledere som var deltakende i denne undersøkelsen. Til tross for at det ikke er noen krav til antall enheter/observasjoner for å gjennomføre kvantitative undersøkelser, er det ingen tvil om at grunnlaget for å kunne trekke konklusjoner er bedre når vi har mange observasjoner enn få observasjoner (Tuft, 2018). Vi bør derfor ta i betraktning vedrørende 38 ledere i vårt utvalg er tilstrekkelig til å representere hele populasjonen av ledere i det norske arbeidslivet. Selv om vi gjennom vårt utvalg har funnet at styrkebruk og ydmykhet blant ledere kan ha sammenheng med medarbeiderengasjement, vil vi oppfordre fremtidige forskere til å inkludere flere ledersvar i deres studie for å kunne si noe om sammenhengene er tendenser vi kan se i hele populasjonen.

En annen begrensning ved studien er at vi ikke tilstrekkelig kan konkludere med at det er en årsakssammenheng mellom variablene. Tuft (2018) legger vekt på særlig fire kriterier; sammenheng, tidsrekkefølge, alternative forklaringer og forklarende mekanismer. For det første har vi funnet sammenheng mellom interaksjonsleddet (ledernes styrkebruk og lederydmykhet) og medarbeiderengasjement. For det andre kan vi avklare tidsrekkefølgen ettersom medarbeiderengasjement ble målt på et senere tidspunkt enn interaksjonsleddet, og engasjement vil derfor være effekten og ikke årsaken til sammenhengen (Spector, 1994). For det tredje kan alternative forklaringer som for eksempel forstyrrende variabler ha bidratt til å skape spuriøse sammenhenger, altså sammenhenger som ikke er reelle årsakssammenhenger (Tuft, 2018). Selv om vi har benyttet kontrollvariabler for å kunne kontrollere for forstyrrende variabler, vil det likevel være en mulighet for at vi ikke har kontrollert for alle relevante bakenforliggende variabler i undersøkelsen vår. For det fjerde

må vi også kunne spesifisere mekanismer som viser hvordan interaksjonsleddet påvirker medarbeiderengasjement, noe som ikke er gjort tilstrekkelig. Ut i fra vår tolkning er det altså særlig de to siste kriteriene til Tufte (2018) vår undersøkelse har sine begrensninger. For å kunne tilstrekkelig måle effekter og årsaksforklaringer kreves det derfor et kausalt design og utførelse av eksperimenter (Tufte, 2018; Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016). Vår undersøkelse har dannet grunnlaget for å kunne si at det er samvariasjon mellom variablene og i hvilken tidsrekkefølge, og vi vil følgelig oppfordre til fremtidig forskning for å undersøke nærmere årsakssammenhenger gjennom eksperimenter/intervensjoner.

## Praktiske implikasjoner

Basert på de ulike funnene i denne undersøkelsen, vil vi også gi noen praktiske anbefalinger for organisasjoner i arbeidslivet. Implikasjonene er tredelte og retter seg hovedsakelig mot leder- og medarbeider- utviklingsprogrammer, kriseledelse og medarbeidernes helse. For det første, tror vi at det kan være av betydelig interesse for organisasjoner som utvikler ledelsesprogrammer å sette et større søkelys på lederydmykhet og dens viktige rolle på arbeidsplassen. Ydmykhet som en egenskap har av både Owens, Wallace og Waldman (2015) og Vera og Rodrigues-Lopez (2004) vist seg å være mulig å lære og trene opp på. Vi anbefaler dermed at intervensjoner som har et sterkt styrkefokus, om gi ydmykhet, som ofte kan anses som en svakhet (Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005) og oppfattes som skam, ydmykelse, forlegenhet og passiv holdning (Exline og Geyer, 2004), større oppmerksomhet. Som Roberts og kolleger (2005) har lagt frem i sin artikkel, er vi enige om at verken styrker eller svakheter bør ignoreres eller utelukkes når en forsøker å oppnå gode resultater i organisasjoner. Av resultatene fra tabell 3, ser vi nemlig at det er en kombinasjon av lederens grad av ydmykhet og lederens utnyttelse av egne styrker som viser seg å ha størst positiv sammenheng på medarbeidernes engasjement. I organisasjoner hvor lederroller er dominert av individer som kan karakteriseres som narsissister, ønsker vi å forsterke denne anbefalingen. Dette fordi resultatene våre indikerer at ledere med lav grad av ydmykhet, som ofte har blir ansett som motsatsen til narsissisme (Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005), har betydelig mindre engasjerte medarbeidere, slik vi tolker ut ifra figur 2.

For det andre, foreslår vi at ledere som står overfor situasjoner preget av turbulente miljøer og uforutsette hendelser, å tilegne seg atferden til ydmyke ledere, ved å tilpasse et arbeidsmiljø hvor usikkerhet aksepteres og eksperimentering og innovasjon oppfordres blant deres medarbeidere. I slike situasjoner preget av stor usikkerhet har det vist seg at de sterkeste lederne er dem som klarer å kommunisere ærlig og åpent, vise usikkerhet og innrømme hva de vet og ikke vet (Tucker, 2021). Det er nemlig vist seg at organisasjoner som står overfor en økende uforutsigbarhet vil kreve ledere som er mer ydmyke (Weick, 2001, gjengitt i Owens, Johnson og Mitchell, 2013). I tillegg har vi i denne undersøkelsen, diskutert en rekke likheter mellom atferden til transformasjonsledere og ledere som uttrykker en høy grad av ydmykhet. Hovedelementer som transformasjonsledelse, altså en ettertraktet ledelsesform blant virksomheter som er i kriser eller situasjoner preget av usikkerhet (Glasø og Thompson, 2013), består av, kan ifølge Morris, Brotheridge og Urbanski (2005) være påvirket av lederens nivå av ydmykhet. Med andre ord fremstår ydmyke egenskaper med høy grad av ekstroversjon, selveffektivitet og emosjonell intelligens blant transformasjonsledere (Sanner-Stiehr og Kueny, 2017). Ledere som uttrykker ydmyket i krisesituasjoner, kan følgelig også handle mer lik transformasjonsledere og dermed være bedre tilpasset til å takle kriser. Ytterligere anbefaler vi ydmyke ledere i slike miljøer til å bruke sine unike styrker som blant annet emosjonell intelligens. Som et resultat vil slike ledere ha mer engasjerte medarbeidere (Zhu m.fl., 2015), og skape høyere prestasjoner på arbeidsplassen (Zeidner, Matthews og Roberts, 2004), selv i situasjoner preget av uforutsigbarhet.

For det tredje anbefaler vi ledere selv å praktisere ydmykhet mer tydelig og benytte styrkene sine hyppigere. Ledere i ulike organisasjoner bør forstå viktigheten av redusert jobbkrav hos medarbeidere og følgelig vise mer sosial støtte, åpenhet og aksept for tilbakemeldinger til sine medarbeidere. Ydmyke ledere som også bruker styrkene sine vil gjennom å vise sosial støtte og være åpen for tilbakemeldinger, kunne være å anse som jobbressurser som vil bidra til å skape motivasjon og jobbengasjement hos medarbeiderne sine. Medarbeidere kan dermed oppleve mindre jobbkrav som arbeidsbelastning og utbrenthet, noe som ifølge Schaufeli, Bakker og Salanova (2006) kan øke medarbeidernes engasjement, fordi jobbengasjement er å anse som motsatsen til utbrenthet. Ettersom utbrenthet blant medarbeidere kan få konsekvenser i form av sykefravær og turnover, ønsker vi å forsterke anbefalingen vår til HR-praktikere og ledere. Et større fokus på tiltak som retter seg mot

styrkebruk og ydmykhet kan bidra til at medarbeidere i organisasjoner føler seg mer engasjerte og tilfredse i arbeidshverdagen.

## Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi undersøkt sammenhengen mellom ledernes egen styrkebruk og medarbeidernes jobbengasjement på arbeidsplassen. Vi har også studert den modererende rollen ledernes grad av ydmykhet har på sammenhengen mellom ledernes styrkebruk og medarbeiderengasjement. Resultatene fra studien viser at det ikke eksisterer en direkte positiv sammenheng mellom ledernes bruk av egne styrker og jobbengasjement blant deres medarbeidere. Til tross for at vi ikke finner støtte for studiens første hypotese, viser resultatene at det likevel kan eksistere en sammenheng mellom fenomenene, men at denne sammenhengen er betinget av at medarbeiderne samtidig opplever lederen sin som ydmyk. Våre funn viser nemlig at ledernes ydmykhet modererer den direkte sammenhengen mellom lederens styrkebruk og medarbeidernes jobbengasjement i den retning at for høye nivåer av lederydmykhet så vil sammenhengen være positiv. For lave nivåer av lederydmykhet vil sammenhengen være negativ. Vi finner dermed støtte for studiens andre hypotese.

Det er altså den modererende rollen som lederens grad av ydmykhet har til sammenhengen mellom lederens styrkebruk og medarbeiderengasjement som av vår tolkning gir det mest interessante bidraget i denne masteroppgaven. Funnene vil kunne være et bidrag til styrkebasert ledelsesteori ved å antyde at høy grad av ydmykhet blant ledere, som av enkelte kan oppfattes som en svakhet i seg selv, vil være en viktig egenskap for å redusere den negative sammenhengen vi ser styrkebruk kan ha på medarbeiderengasjement. Resultatene tydeliggjør viktigheten av ydmykhet blant ledere på arbeidsplassen, og som følge av resultatene har vi lagt frem våre anbefalinger for organisasjoner i arbeidslivet. Ledere som lærer seg å være ydmyke, samtidig som de bruker sine egne styrker kan som følge av denne kombinasjonen oppnå høyere jobbengasjement blant sine medarbeidere.



## Litteraturliste

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, London, Sage.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Russell, J. E. (1998). Attitudes of managers who are more or less career plateaued. *The Career Development Quarterly*, 47(2), 159-172.
- Ames, D. R., & Kammrath, L. K. (2004). Mind-reading and metacognition: Narcissism, not actual competence, predicts self-estimated ability. *Journal of Nonverbal Behavior*, 28(3), 187-209.
- Askeland, Ø. K. (2020, 25. november). Korona-pandemien endrer oss: Tror flere vil kreve å jobbe hjemmefra. *Sparebank 1*. <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/nyheter/korona-pandemien-endrer-oss--tror-flere-vil-jobbe-hjemmefra.html>.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206.
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.
- Bound, J., Brown, C., & Mathiowetz, N. (2001). Measurement error in survey data. In *Handbook of econometrics* (Vol. 5, pp. 3705-3843). Elsevier.
- Briner, R. B., & Walshe, N. D. (2015). An evidence-based approach to improving the quality of resource-oriented well-being interventions at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 563-586.

- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*, 53–63.
- Chen, Q., Yang, S., Deng, J., Lu, L., & He, J. (2021). Relationships Among Leaders' and Followers' Work Engagement and Followers' Subjective Career Success: A Multilevel Approach. *Frontiers in Psychology, 12*, 388.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when and how. *Journal of Business and Psychology, 29*, 1-19.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health, 27*, 279–286.
- Ding, H., & Yu, E. (2021). How and when does follower strengths-based leadership contribute to follower work engagement? The roles of strengths use and core self-evaluation. *German Journal of Human Resource Management, 23970022211053284*.
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in Psychology, 11*, 65.
- Els, C., Viljoen, J., Beer, L. D., & Brand-Labuschagne, L. (2016). The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement. *Journal of Psychology in Africa, 26*(1), 22-28.
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity, 3*(2), 95-114.
- Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., & Quintana-Orts, C. (2018). How does emotional intelligence make one feel better at work? The mediational role of work engagement. *International journal of environmental research and public health, 15*(9), 1909.
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and Attributions for Performance. *North American Journal of Psychology, 9*(1).
- Fehn, T., & Schütz, A. (2021). What you get is what you see: Other-rated but not self-rated leaders' narcissistic rivalry affects followers negatively. *Journal of Business Ethics, 174*(3), 549-566.

- Friskgården. (u.å.). *Om oss*. Hentet 1. mai 2022 fra <https://friskgarden.no/om-oss/>.
- Glasø, L. & Thompson, G. (red.). (2013). *Transformasjonsledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of organizational behavior*, 38(6), 792-812.
- Kopperud, K. M. & Martinsen, Ø. L. (2016). Motiverende ledelse. I Buch, R., Dysvik A. & Kuvaas, B. (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. (s. 138-166). Cappelen Damm Akademisk.
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø., & Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging leaders in the eyes of the beholder: On the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self–other agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 29-42.
- Kopperud, K. H., Buch, R., & Skogen, C. (2021). Work overload and leader–member exchange: The moderating role of psychological flexibility. *Journal of general management*, 46(3), 173-184.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686.
- Lanaj, K., Foulk, T. A., & Erez, A. (2019). Energizing leaders via self-reflection: A within-person field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 1.
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Joseph, S., Harrington, S., Peterson, C. & Seligman, M. E. (2007). Character strengths in the United Kingdom: The VIA inventory of strengths. *Personality and individual differences*, 43(2), 341-351.
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *Journal of Positive Psychology*, 1, 3–16.
- Lu, X., Xie, B., & Guo, Y. (2018). The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *Journal of Business Research*, 84, 186-195.

- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of work and organizational psychology, 14*(3), 209-237.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2010). NEO Inventories For The NEO Personality Inventory-3 (NEO-PI-3), NEO Five-Factor Inventory-3 (NEO-FFI-3), NEO Personality Inventory-Revised (NEO PI-R): *Professional Manual. PAR.*
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies, 18*(3), 671-689.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations, 58*(10), 1323-1350.
- Morton, S. M., Bandara, D. K., Robinson, E. M., & Carr, P. E. A. (2012). In the 21st Century, what is an acceptable response rate?. *Australian and New Zealand journal of public health, 36*(2), 106-108.
- Norouzinik, Y., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Eslami, G. (2021). Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: mediating roles of job embeddedness and job engagement. *Innovation, 1-26.*
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1203.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science, 24*(5), 1517-1538.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal, 55*(4), 787-818.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of social and Clinical Psychology, 23*(5), 603-619.
- Peterson, C. & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification.* New York: Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method

- biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Ravichandran, K., Arasu, R., & Kumar, S. A. (2011). The impact of emotional intelligence on employee work engagement behavior: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 157.
- Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 712-736.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Sanner-Stiehr, E., & Reynolds Kueny, C. (2017). From the top-down: Transformational leadership considerations for health care organizations.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., 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*, 3(1), 71-92.
- Schyns, B., & Wolfram, H. J. (2008). The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 25-38.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of organizational behavior*, 385-392.

- Thrane, C. (2017). *Regresjonsanalyse: En praktisk tilnærming*. Cappelen Damm Akademisk.
- Tucker, J. (2021, 30. september). Nicolai Tangen: Rethinking People & Values in a Changing World. *Oslo Business Forum Group*. <https://www.obforum.com/article/nicolai-tangen-rethinking-people-values-in-a-changing-world>.
- Tufte, P. A. (2018). *Hvordan lese kvantitativ forskning?* Cappelen Damm Akademisk.
- van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management, 54*(1), 81-103.
- van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(3), 384-397.
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 141.
- Vera, D. & Rodriguez-Lopez, A. (2004) Humility as a source of competitive advantage. *Organ. Dynamics 33*(4):393–408.
- Welch, D., Grossaint, K., Reid, K., & Walker, C. (2014). Strengths-based leadership development: Insights from expert coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 66*(1), 20.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences, 50*(1), 15-19.
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Yukl, G. A., & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in organizations*. Global edition. 9 utg. *Essex: Pearson*.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology, 53*(3), 371-399.
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*.

Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L., & Lou, F. (2015). The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice. *Journal of clinical nursing*, 24(15-16), 2115-2124.

## Vedlegg 1

FoU-prosjektet “Lederhelse og medarbeiderrelasjoner” 2019-2021

Et samarbeid mellom OsloMet og Friskgården

### **BAKGRUNN OG FORMÅL**

Vi vet i dag mye om virkningene av god og dårlig ledelse på medarbeideres helse, arbeidsglede og prestasjoner. Det vi vet mindre om er hvordan lederne våre har det, og hvilke virkninger dette har på medarbeidere. Det er riktignok blitt et mer vanlig element i lederutvikling å inkludere trening i stressmestring, men kunnskap om hvilke faktorer som skaper gode ledere er svært viktig for en organisasjon som er seriøs med tanke på å skape sunne og gode arbeidsplasser for alle sine medarbeidere.

### **GJENNOMFØRING**

1. «Før-kartlegging 1» av medarbeidere og leder. 20 min individuell elektronisk kartlegging
2. «Før-kartlegging 2» av medarbeidere og leder. 20 min individuell elektronisk kartlegging.
3. Intervensjon – kurs for ledere – opplæring og trening med fokus på å styrke leders ferdigheter til å matche sine medarbeidere (3 lokale månedlige samlinger à 3 timer)
4. «Etter-kartlegging» av medarbeidere og leder. 20 min individuell elektronisk kartlegging.

I prosjektet ønsker vi å kartlegge faktorer hos ledere og i arbeidsmiljøet som kan påvirke lederhelse og leder-medarbeiderrelasjonen. Dette ønsker vi å undersøke ved å stille både ledere og medarbeidere en del spørsmål om hvordan de opplever arbeidshverdagen sin og den relasjonen de har seg imellom. Dette prosjektet vil kunne medvirke til at vi kan utarbeide retningslinjer for beste praksis for hvordan organisasjoner kan legge til rette for at ledere og medarbeidere utvikler og ivaretar arbeidsglede og gode relasjoner seg imellom. For å sikre kvalitet på studien vil vi be både ledere og medarbeidere vurdere en del av de



samme faktorene. Informasjonen som framkommer gjennom studien vil bli brukt til å si noe om relasjoner og arbeidsmiljø på gruppenivå. Prosjektet innebærer også uttesting av metode for å styrke leders «match-ferdigheter». All kompetanse som hentes ut av prosjektet vil hjelpe organisasjoner og samfunnet i sin helhet til å få mer kunnskap om treffsikre utviklingstiltak. Deltakende bedrifter vil få rapport som sier noe om status på leder-medarbeider-relasjonen i egen virksomhet. Det vil ikke bli gitt rapporter til arbeidsgivere slik at enkeltindivider kan identifiseres.

## **PERSONVERN OG SIKKERHET**

Friskgården har egen konsesjon i Datatilsynet når det gjelder personvern og sikkerhet. All kartlegging gjennomføres digitalt og hver medarbeider / leder gis tilgang gjennom brukernavn / passord. Alle data aidentifiseres ved hjelp av koblingsbroer og kryptering av data. Deltakelse i undersøkelsen er frivillig, og det er mulig å trekke seg når som helst uten å gi en begrunnelse.

### **Forskningsansvarlig**

OsloMet, Handelshøyskolen; Førsteamanuensis Karoline Kopperud; e-post:  
karoko@oslomet.no, tlf.: 93092268

Friskgården; Forskningsleder Aud Ramberg; epost: aud.ramber@friskgarden.no, tlf.:  
98246062

## Vedlegg 2

### Spørsmål i spørreskjemaene

#### **Styrkebruk**

I det følgende presenteres noen påstander som sier noe om hvorvidt du opplever å få brukt styrkene dine i jobbsammenheng. Styrkene dine er de tingene du er spesielt god på og som gir deg en positiv opplevelse av å være på ditt beste når du bruker dem. Styrker kan være kompetanser, talenter, verdier og positive personkarakteristika. For eksempel kan du ha styrker som å være nøyaktig, empatisk, målrettet osv. For hver påstand skal du ta stilling til hvor enig eller uenig du er. I hvilken grad passer disse utsagnene for deg?

1 Svært uenig

2 Uenig

3 Delvis uenig

4 Hverken enig eller uenig

5 Delvis enig

6 Enig

7 Svært enig

1. Jeg utnytter alltid styrkene mine når jeg løser arbeidsoppgaver.
2. Det faller meg naturlig å bruke styrkene mine når jeg løser arbeidsoppgaver.
3. Ved hjelp av mine styrker oppnår jeg det jeg ønsker på jobb
4. Jeg bruker styrkene mine hver dag på jobb.

Kilde:

Wood, A.M., Linley, A.P., Maltby, J., Kashdan, T.B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50, 15-19.

## Jobbengasjement

I det følgende presenteres 9 utsagn om følelser du kan ha i forhold til jobben din. For hvert utsagn skal du ta stilling til hvor ofte du føler det på denne måten. Sett ring rundt det nummeret ifølge skalaen fra 0 til 6 nedenfor som best beskriver dine følelser.

0 Aldri i det siste året

1 Noen ganger i det siste året

2 Månedlig

3 Noen ganger i måneden

4 Ukentlig

5 Noen ganger i uken

6 Daglig

1. Jeg er full av energi i arbeidet mitt
2. Jeg føler meg sterk og energisk på jobben
3. Jeg er entusiastisk i jobben min
4. Jeg blir inspirert av jobben min
5. Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben
6. Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt
7. Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør
8. Jeg er oppslukt av arbeidet mitt
9. Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt

Kilde:

Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

## Ydmykhet

De følgende spørsmålene ber deg vurdere din nærmeste leder i henhold til atferd og holdninger. Vennligst indiker hvor enig du er i at påstandene beskriver din nærmeste leder.

1 Svært uenig

2 Uenig

3 Delvis uenig

4 Hverken enig eller uenig

5 Delvis enig

6 Enig

7 Svært enig

1. Min nærmeste leder søker aktivt tilbakemelding, selv når tilbakemeldingen innebærer kritikk
2. Min nærmeste leder innrømmer det når han/hun ikke vet hvordan en oppgave eller sak skal løses
3. Min nærmeste leder anerkjenner når andre har mer kunnskap og ferdigheter enn han/hun selv
4. Min nærmeste leder legger merke til andres styrker
5. Min nærmeste leder gir andre ofte komplimenter for deres styrker
6. Min nærmeste leder viser takknemlighet for andres unike bidrag
7. Min nærmeste leder er villig til å lære av andre
8. Min nærmeste leder er åpen for andres ideer
9. Min nærmeste leder er åpen for å ta imot andres råd

Kilde:

Expressed Humility Scale. Bradley P. Owens, Michael D. Johnson, Terence R. Mitchell (2013) Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. Organization Science 24(5):1517-1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>