



Universitetet
i Stavanger

NORSK HOTELLHØGSKOLE BACHELOROPPGAVE

STUDIUM:

BRLBAO 1 Bacheloroppgave i reiselivsledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
FAGOMRÅDE:

Ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? **NEI**
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

Optimalisering av jobbengasjement gjennom dynamisk ledelse: En systematisk litteraturgjennomgang

ENGELSK TITTEL:

Optimizing Work Engagement through Dynamic Leadership: A Systematic Review

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):

Kandidatnummer:

8148

.....

.....

.....

Studentnummer:

260127

.....

.....

.....

Navn:

Mariell Ødegård

.....

.....

.....

VEILEDER:

Rune Todnem By

Optimalisering av jobbengasjement gjennom dynamisk ledelse:

En systematisk litteraturstudie



Universitetet
i Stavanger

Mariell Ødegård - 8148

Omfang: 20 Studiepoeng

Norsk Hotellhøgskole

Reiselivsledelse

Mai 2023

Antall ord: 8601

Forord

De tre siste årene har vært utfordrende men lærerike. Å starte studietiden under en pandemi har vært tøft både sosialt og akademisk, men vi klarte det til slutt!

Takk til alle forelesere som har tilrettelagt så godt som mulig, og til samboer som har vært en god støttespiller under hele studietiden.

Bacheloroppgaven har vært en lærerik prosess, med flere opp- og nedturer. Å skrive om et tema som er helt nytt, har bidratt til frustrasjon og fortvilelse, men det har vist at man klarer det om man vil. Selv om det har vært krevende, har jeg lært å strukturere eget arbeid og håndtere vanskelige følelser.

Arbeidet med oppgaven har blitt kombinert med 100% jobb, og det har vært utfordrende å planlegge oppgaveskriving og fritid. Ønsker derfor å takke mine kolleger, venner og medstudenter for støtte og fine ord i denne perioden.

Til slutt ønsker jeg å rette en takk til min veileder, Rune Todnem By, som har hjulpet med valg av tema og problemstilling, og kommet med gode faglige innspill. Takk for kritiske tilbakemeldinger og gode diskusjoner under møtene.

Stavanger, 15. mai 2023

Mariell Ødegård

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å finne ut hvordan ledelse best mulig kan bidra til jobbengasjement. Studien tar for seg sammenhengen mellom jobbengasjement og transformasjonsledelse, situasjonell ledelse og distribuert ledelse. Problemstillingen oppgaven belyser er «Hvilket ledelseskonsept støtter best jobbengasjement». Ledelse og jobbengasjement er to begreper som defineres svært ulikt basert på hvem som definerer det, og hvordan det brukes. Det settes rammeverk for hver av begrepene, som senere brukes til å diskutere funn.

En systematisk kvantitativ litteraturgjennomgang ble brukt for å undersøke problemstillingen. Åtte artikler ble nøye utvalgt, hvor tre så på transformasjonsledelse, tre så på situasjonell ledelse og to på distribuert ledelse. Hver artikkel ble lest grundig, og diskutert på bakgrunn av funn og teori. Resultatene viste at alle ledelseskonseptene har en positiv relasjon til jobbengasjement, som bekrefter at ledelse har innvirkning på jobbengasjement. Det er derimot variasjoner i påvirkningen og hvilke elementer som påvirkes av ulike stiler. Det foreslås derfor en kombinasjon av transformasjonsledelse, situasjonell tilpasning og selvledelse, for å oppnå optimalt jobbengasjement.

Innhold

1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og valg av tema for oppgaven.....	1
1.2 Begrepsavklaringer.....	1
1.2.1 Rammeverk for ledelse.....	1
1.2.2 Jobbengasjement.....	2
1.3 Oppgavens hensikt og problemformulering.....	3
1.3.1 Oppgavens oppbygging.....	4
2.0 Teori.....	5
2.1 Ledelses rolle i jobbengasjement.....	5
2.2 Ledelsesontologier.....	7
2.2.1 Tripod – Ledere, følgere og felles mål.....	7
2.2.2 DAC/PAC – Direction/Purpose, alignment & commitment.....	8
2.3 Rosts inndeling av ledelsesteori.....	10
2.3.1 Perifere elementer & Transformasjonsledelse.....	10
2.3.2 Kontekst & Situasjonell ledelse.....	12
2.3.3 Prosess og Distribuert ledelse.....	13
2.4 Ledelse som: Person, Resultatet, Posisjon, Prosess & Formål.....	15
2.5 Kontekstualisering av teoriene.....	17
3.0 Metode.....	18
3.1 Metodevalg.....	18
3.2 Litteratursøket.....	19
3.3 Presentasjon av artikler.....	21
4.0 Resultat.....	23
4.1 Transformasjonsledelse og jobbengasjement.....	23
4.2 Situasjonell ledelse og jobbengasjement.....	25
4.3 Distribuert ledelse og jobbengasjement.....	26
5.0 Diskusjon og konklusjon.....	28
5.1 Resultatdiskusjon.....	28
5.1.1 Transformasjonsledelses rolle i jobbengasjement.....	28
5.1.2 Krever ulike situasjoner ulik ledelse for best mulig jobbengasjement?.....	30
5.1.3 Distribuert ledelses rolle i jobbengasjement.....	33
5.2 Metodediskusjon.....	35
6.0 Konklusjon – Hvor viktig er ledelse for jobbengasjement?.....	38
6.1 Forslag til videre forskning.....	38
Referanser.....	40

Vedlegg

Vedlegg 1: Oversiktstabeller over artikler

Vedlegg 2: Instrumenter brukt til å måle jobbengasjement i artiklene

Vedlegg 3: Instrumenter brukt til å måle ledelse

Figurliste

Figur 2.1 Rammeverk basert på tripod-ontologien.

Figur 2.2 Rammeverk basert på DAC-ontologien

Figur 2.3 Rammeverk basert på PAC-ontologien

Figur 2.4 Rosts (1991) elementer i ledelse

Figur 2.5 Lederstiler

Figur 2.6 Påvirkningsstrategier

Tabeller

Tabell 2.1 Tripod vs. DAC

Tabell 2.2 Plassering av ledelseskonsepter

Tabell 3.1 Kategorisering av litteraturgjennomganger

Tabell 3.2 Nøkkelord brukt i litteratursøk

Tabell 3.3 Inkluderings- og ekskluderingskriterier i litteratursøk

Tabell 3.4 Oversikt over artikler til litteraturgjennomgang

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og valg av tema for oppgaven

Ledelse preger hverdagen til alle mennesker, enten det er på jobb, på skolen, under fritidsaktiviteter eller hjemme. Ledelse kan være så mangt, og hvordan ulik ledelse påvirker mennesker er et interessant tema. Gjennom studietiden har vi lært teori om ledelse og psykologien bak enkelte jobbholdninger. Blant annet skriver Kaufmann & Kaufmann (2015) at interessen for jobbengasjement har økt betydelig i organisasjonslitteraturen i senere tid. Av egen erfaring har jeg sett at ledelse kan ha stor påvirkningskraft på ansattes engasjement og tilfredshet på jobb, uavhengig av stilling og lønn til den ansatte. Flere faktorer spiller inn på jobbengasjementet, men i denne oppgaven vil påvirkning fra ledelse være sentralt. Derfor er jeg nysgjerrig på hvor mye ledelse og jobbengasjement er forsket på i sammenheng med hverandre.

1.2 Begrepsavklaringer

Ledelse og jobbengasjement er brede begreper, og for å få best mulig forståelse av begrepene, blir de definert og avgrenset i de neste avsnittene.

1.2.1 Rammeverk for ledelse

Ledelse kan tradisjonelt sett defineres som «bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen/organisasjonen når sine mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 451),

Ledelsesteori er derimot et bredt konsept, og flere ulike definisjoner blir brukt. Det finnes fremdeles ikke enighet om hva ledelse faktisk er (Collinson & Grint, 2005; Yukl & Gardner, 2020). Flere rammeverk er foreslått for å forstå «ledelse». I kommende avsnitt presenteres de som er valgt til oppgaven, og begrunnelse for valget.

En ontologi er «det filosofiske studiet av hva som mest grunnleggende sett finnes» (Bøhn, 2020). To hovedtyper har blitt identifisert innen ledelsesforskning: Tripod (Ledere, følgere og felles mål) og DAC - Direction, alignment og commitment (Drath *et al.*, 2008). En tredje tilnærming ble gjort av By (2021), som bygde videre på DAC-ontologien ved å introdusere PAC – Purpose, alignment og commitment. Disse blir ansett som sentrale rammeverk innen ledelse, og vil bli brukt til å plassere funnene i litteraturgjennomgangen. Hva hver enkelt innebærer blir presentert i teorikapittelet.

Rost (1991) deler ledelsesteori inn i tre deler: 1) Perifere (peripheral), 2) Innhold (content) og 3) Prosessen av lederskap (the process of leadership). Rosts (1991) kategorier viser hvordan ledelse blir sett fra ulike perspektiver, som gir et mer oversiktlig bilde av hva ledelse innebærer. Kategoriene utdypes i teorikapittelet, og ulike ledelsesteorier blir brukt for å eksemplifisere de.

Grint (2005) presenterte ledelse som: 1) Person, 2) Posisjon, 3) Resultater og 4) Prosess. For å bygge på dette presenterte Kempster *et al.* (2011) ledelse som Formål. Med utgangspunkt i Rost (1991), Grint (2005), Kempster *et al.* (2011) og Drath *et al.* (2008) vil de utvalgte ledelsesteoriene plasseres i hver teori, dette er gjort med tanke på at de ulike ledelsesteoriene vil dekke ulike aspekter innenfor de forskjellige kategoriene, som vil kunne gi et helhetlig bilde av hvordan de er like og ulike, og hvilke aspekter som er viktig for jobbengasjement.

1.2.2 Jobbengasjement

Jobbengasjement er en positiv, tilfredsstillende, jobbrelatert mental tilstand som er karakterisert med vitalitet, hengivenhet og absorpsjon (Schaufeli & Bakker, 2004). I litteraturen har jobbengasjement blitt sett på som en psykologisk konstruksjon, og har ikke hatt en klar definisjon (Macey & Schneider, 2008), men Schaufeli og Bakkers (2004)

definisjon er den mest anerkjente, og vil derfor blir brukt til denne oppgaven. I tillegg til karakteristikken påpeker Macey & Schneider (2008) at jobbengasjement er en ønsket tilstand, som har et organisatorisk formål. Jobbengasjement blir sett på fra individperspektiv og gruppeperspektiv.

1.3 Oppgavens hensikt og problemformulering

Hensikten med oppgaven er å finne ut hvordan litteraturen tar for seg ulike ledelsesteorier i sammenheng med jobbengasjement, for å forstå hvordan de ulike ledelsesstilene påvirker jobbengasjement. Etersom jobbengasjement har et organisatorisk formål (Macey & Schneider, 2008) vil jobbengasjement være av interesse for de som utøver ledelse. Flere påvirkningsfaktorer er tidligere identifisert, men det har blitt gjort på like skalaer, og med fokus på ledelsesstiler som er innenfor like kategorier, for eksempel transformasjonsledelse sammenlignet med transaksjonsledelse. Jobbengasjement er og vist å ha flere fordeler på individ- og organisasjonsnivå (Richardsen, 2018), som burde ansees som viktig av ledere. For å bidra til forskningen tar denne oppgaven for seg litteratur som har sett på jobbengasjement og ledelsesteorier som ikke kategoriseres likt. Tre forskjellige ledelsesteorier er valgt med utgangspunkt i hvordan de kan plasseres i rammeverket: 1)

Transformasjonsledelse og 2) Situasjonell ledelse og 3) Distribuert ledelse.

Problemstillingen holdes relativt åpen, men oppgaven begrenses til de tre ledelsesteoriene og det tilhørende rammeverket. Dette er gjort for å ikke begrense oppgaven for mye.

Problemstillingen som skal svares på, er: «Hvilket ledelseskonsept støtter best jobbengasjement?»

1.3.1 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt opp i fem deler: 1) Innledning, 2) Teori, 3) Metode, 4) Analyse og 5) Diskusjon og konklusjon. For å svare på problemstillingen vil grunnleggende teori presenteres først. I metodekapittelet presenteres metoden, samt fordeler og ulemper med den. Hver artikkel presenteres i en oversiktstabell, med en kort oppsummering av innholdet. I analysen presenteres funnene fra hver artikkel, og settes opp mot hverandre. Kapittelet er delt i underkapitler for å skille mellom de ulike konseptene. I diskusjon- og konklusjonskapittelet skal jeg komme fram til hvilken type ledelse som har den mest positive innvirkningen på jobbengasjement.

2.0 Teori

I dette kapitlet går det mer i dybden på selve rammeverket til oppgaven. Faktorer som er sentrale i jobbengasjement og ledelse presenteres først for å legge et grunnlag for resten av teorien. Hvert rammeverk vil deretter presenteres, og settes i kontekst for å kunne bruke teorien senere til å bygge opp under analyse- og diskusjonskapitlet. Kapitlet er delt i fire hovedkapitler, hvor det første inneholder Rosts (1991) inndeling av ledelsesteori, her vil de ulike ledelseskonseptene presenteres og plasseres i kategorier. Videre presenteres tripod og DAC/PAC, og Grints (2005) og Kempster *et als.* (2011) «Ledelse som», deretter plasseres ledelseskonseptene i disse.

2.1 Ledelses rolle i jobbengasjement

Forskning viser at «engasjerte medarbeidere har bedre fysisk helse, færre helseplager, og lavere sykefravær» (Richardsen, 2018). I tillegg til fysiske fordeler fører engasjement til høyere prestasjoner, som kan smitte over på medarbeidere, som kan føre til bedre teamarbeid og resultater (Richardsen, 2018). Høyt jobbengasjement er derfor forbundet med «høyere avkastning og aksjeutbytte, bedre økonomisk resultat, høyere lønnsomhet, produktivitet og kundetilfredshet» (Richardsen, 2018). På et personlig nivå kan jobbengasjement øke lojalitet til arbeidsplassen, og gi lavere intensjoner om å slutte i jobben (Richardsen, 2018).

Jobbengasjement har blitt en viktig prioritet innen ledelse, blant annet på grunn av høyere turnover-intensjoner i samfunnet (Chandani *et al.*, 2016). Jobbengasjement har flere overlappende faktorer med ledelse, blant annet forskjellen på relasjonsorientering og oppgaveorientering. Chandani *et al.* (2016) nevner tre faktorer innen ledelse som de mener har størst innflytelse på jobbengasjement: 1) Kommunikasjon – kvaliteten av kommunikasjon og at den ansatte føler seg sett og hørt, 2) Fremtidsorientert og visjonær – lederen burde ha

klare mål og visjoner, og inkludere sine ansatte i prosessen og 3) Engasjement – lederen må selv være engasjert i arbeidet, for å øke engasjementet hos sine ansatte. Andre faktorer som nevnes er ledelsens mulighet til å påvirke insentiver, og ledelsesstil.

Decuyper & Schaufeli (2021, s.5) viser til fem teorier som i litteraturen har forklart forholdet mellom ledelse og jobbengasjement:

1. *Kahns teori om personlig engasjement* mener at psykologisk meningsfullhet, sikkerhet og tilgjengelighet er det som må pleies for å oppnå jobbengasjement. Ledere kan derfor legge til rette for meningsfullt arbeid, psykologisk trygghet, nok ressurser, og øke selvsikkerheten til den ansatte for å øke jobbengasjement.
2. *Selvbestemmelsesteorien* ser på psykologiske behov som driver for jobbengasjement. Dette kan påvirkes av ledelse via autonomi, relasjoner mellom medarbeidere og opplæring og tilbakemeldinger
3. *Sosial-læringsteorien* foreslår at 'atferdsmodellering' kan ha påvirkning på jobbholdninger, som engasjement. Dette vil med andre ord si at engasjerte ledere vil gi engasjerte medarbeidere. Engasjement er og smittsomt gruppemedlemmer seg imellom, uten nødvendigvis å ha en engasjert leder.
4. *Sosial utvekslingsteori* påpeker at tillitsfulle relasjoner mellom leder og ansatt vil kunne øke jobbengasjement, og at dette innebærer gjengjeldende tjenester, arbeid og støtte.
5. *Jobbkra-ressursteorien* ser på sammenhengen mellom jobbkra og ressurser, og hvordan disse påvirker utbrenthet og jobbengasjement. Ledere vil kunne påvirke jobbkra, og tilrettelegge for ressurser, for å best mulig unngå utbrenthet og legge til rette for jobbengasjement.

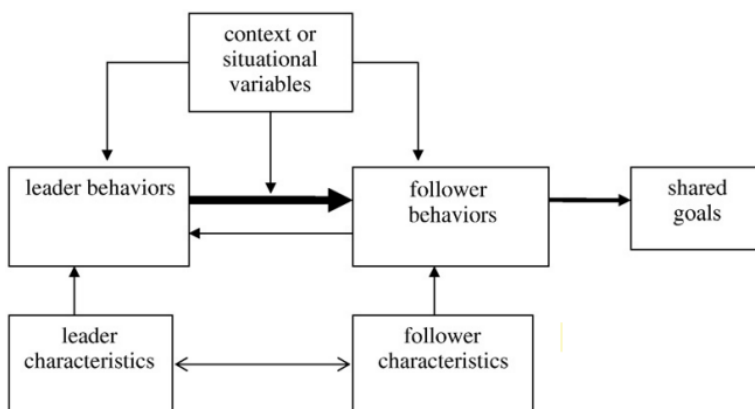
2.2 Ledelsesontologier

Grunnleggende ledelsesteori kan deles i to hovedkategorier: Tripod og DAC/PAC.

Kategoriene presenteres for å gi en grunnleggende forståelse for konseptet ledelse.

2.2.1 Tripod – Ledere, følgere og felles mål

Ledere, følgere og felles mål blir ofte ansett som grunnleggende for relasjonene i ledelse og omtales som en tripod (Bennis, 2007, referert i Drath *et al.*, 2008). Flere av definisjonene på ledelse er preget av tripod-ontologien, for eksempel «Lederskap er prosessen av å påvirke andre til å forstå og godta hva som trenger å gjøres og hvordan man skal gjøre det, og prosessen av å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å oppnå felles mål» (Adaptert fra Yukl & Gardner, 2020, s.26), og «Ledelse er ledere som påvirker følgere til å oppføre seg i forhold til spesifikke mål som representerer verdiene og motivasjonene – de ønskede og trengte, aspirasjonene og forventningene – til både ledere og følgere» (Adaptert fra Burns, 1978, s. 19). Dette bekreftes av Drath *et al.* (2008), som presenterer følgende modell:

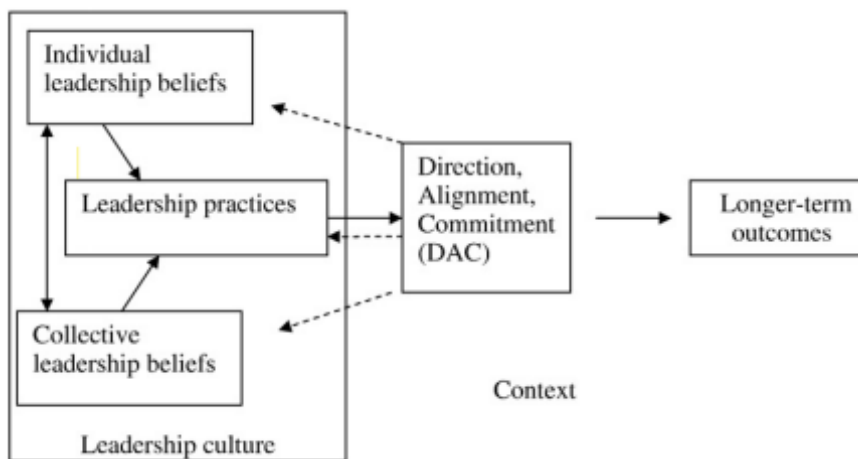


Figur 2.1 Rammeverk basert på tripod-ontologien. (Drath *et al.*, 2008: 641)

Flere ledelsesteorier blir utelatt fra Tripoden, fordi konseptene ikke passer inn. Distribuert ledelse har for eksempel ikke en leder med følgere (Drath *et al.*, 2008). Situasjonell ledelse utelates og på bakgrunn av at situasjonen ofte ansees som et eget element (Drath *et al.*, 2008).

2.2.2 DAC/PAC – Direction/Purpose, alignment & commitment

DAC (Direction, Alignment & Commitment) - ontologien ble presentert av Drath *et al.* (2008), og er et rammeverk som fokuserer på resultater på lengre sikt, og hvordan disse påvirkes av ledelse i praksis, samt oppfattelsen av ledelse på et kollektivt og individuelt nivå. Drath *et al.* (2008) presenterer rammeverket slik:



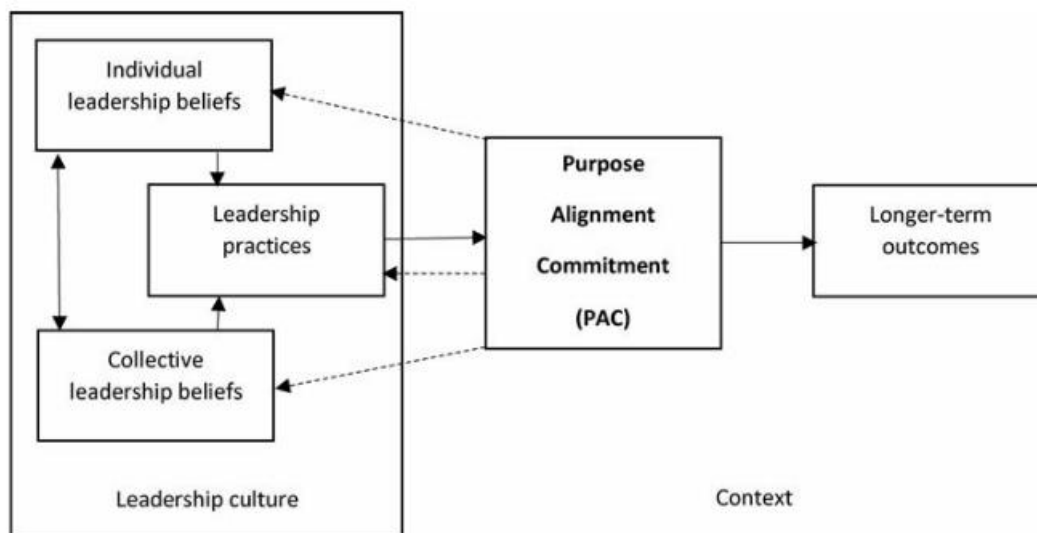
Figur 2.2 Rammeverk basert på DAC-ontologien (Drath *et al.*, 2008, s. 642)

By (2021) oppsummeres Tripod og DAC og sidestiller teoriene slik:

	Leadership tripod ontology	Leadership DAC ontology
Entity/ Outcome 1	Leader(s)	Direction (D): <i>Widespread agreement in a collective on overall goals, aims, and mission</i>
Entity/ Outcome 2	Followers	Alignment (A): <i>The organization and coordination of knowledge and work in a collective</i>
Entity/ Outcome 3	Shared goals	Commitment (C): <i>The willingness of members of a collective to commit to the collective (or greater) good</i>
Key element 1	Characteristics of leader(s) and followers	Leadership beliefs (individual and collective): <i>transcend leader and follower characteristics because leadership beliefs can be about any aspect of how to produce DAC</i>
Key element 2	Behaviours of leader(s) and followers	Leadership practices: <i>transcend leader and follower behaviours to involve the total pattern of interactions and systems that produce DAC</i>
Key element 3	Context: <i>a more or less independent variable which affects the fundamental influence interaction between leader(s) and followers</i>	Context: <i>plays a constitutive role in leadership; context and leadership perceived as mutually interacting interdependent elements</i>
Key element 4	N/A	Leadership culture: <i>a more or less stable pattern in a collective's approach to the production of DAC</i>
Basic research question	How do leader(s) and followers interact to reach their shared goals?	What beliefs and practices enable people in collectives with shared work to produce DAC?

Tabell 2.1 Tripod vs. DAC (By, 2021)

For å bygge på DAC-ontologien, presenterer By (2021) PAC – Purpose, Alignment & Commitment:



Figur 1.3 Rammeverk basert på PAC-ontologien (By, 2021)

By (2021) definerer formål som jakten på en verdig idé og aktivitet, og utfallet som påvirker mer enn individet og den individuelle organisasjonen. Direction byttes derfor ut med Purpose (Formål), for å gi en dypere mening til mål, visjoner og oppgaver. Ved å videreutvikle DAC plasseres formål og mening i et mer sentralt perspektiv i ledelsesforskning.

2.3 Rosts inndeling av ledelsesteori

Rost (1991) deler ledelse i tre deler: Perifere elementer, innholdet og prosessen å lede.

Årsaken bak er å skille mellom det som blir ansett som

viktig innen ledelsesforskning, og som har lagt

grunnlaget for mesteparten av ledelsesforskningen:

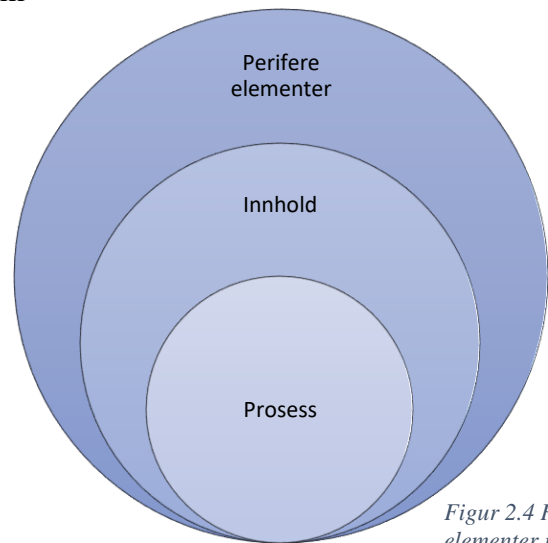
de perifere elementene og innholdet. I de neste

underkapitlene sees det nærmere på disse tre

elementene hvor transformasjonsledelse,

situasjonell ledelse og distribuert ledelse brukes til å

eksemplifisere disse.



Figur 2.4 Rosts (1991) elementer i ledelse

2.3.1 Perifere elementer & Transformasjonsledelse

Perifere elementer innebærer personlighetstrekk, karakteristikk, 'født eller skapt',

problemstillinger, storhet, fasilitering i grupper, måloppnåelse, effektivitet, forutsatthet,

situasjoner, godhet, stil og oppå det hele, administrasjonen av organisasjoner – offentlig og

privat (Rost, 1991, s. 3). Dette er synlige, målbare elementer, som gir ledelsesutøvere noe mer

konkret å rette seg etter, og de kan brukes til å måle effektivitet og resultat av atferden (Rost,

1991). Aspektene er mye brukt i søken på en definisjon av ledelse og mesteparten av

ledelsesforskning kan plasseres i denne kategorien.

Transformasjonsledelse

Burns (1978) omtaler transformasjonsledelse som en type ledelse, som utføres av en

transformerende leder. En transformerende leder anerkjenner behov og etterspørsler hos

mulige følgere, samtidig som disse utnyttes (Burns, 1978, s. 4). I tillegg ønsker denne typen

leder å realisere potensial, møte høyere behov og engasjere følgere. Dette vil resultere i en gjensidig relasjon mellom leder og følger, som vil kunne utvikle følgere til ledere, og ledere til moralske representanter (Burns, 1978). Hensikten bak transformasjonsledelse kan forstås til å være fokusert på ledelsesprosessen, men det er ikke slik den har blitt tolket i litteraturen.

Ifølge Bass & Riggio (2006, s.6-7) har transformasjonsledelse fire kjernekomponenter:

1. *Idealisert innflytelse* innebærer at lederen er en rollemodell for følgerne sine. Oppfattelsen av innflytelsen kan kategoriseres i to kategorier: 1) Lederens faktiske verdier og egenskaper, og 2) verdiene og egenskapene som blir tilskrevet av følgeren.
2. *Inspirerende motivasjon* betegner atferden til lederen. Den skal være motiverende og inspirerende i den grad at den skaper mening i arbeidet, samt utfordrer følgeren til å prestere.
3. *Intellektuell stimuli* er forbundet med lederens evne til å stimulere følgeres innsats i innovasjon og kreativitet. Dette gjøres ved å inkludere følgere i prosesser hvor man ser på problemer og forsøker å løse de.
4. *Individualisert omtanke* handler om lederens anlegg til å følge med på individuelle behov hos følgerne. Dette gjøres gjennom mentoring og coaching via situasjoner hvor muligheter for læring skapes i et støttende miljø.

Transformasjonsledelse blir oppfattet som en stil som i stor grad fokuserer på egenskaper hos lederen, som plasserer den i Rosts (1991) perifere elementer. Det er og utarbeidet ulike skalaer for å måle hvor transformerende ledere er, og i hvor stor grad ledelsesstilen er effektiv.

2.3.2 Kontekst & Situasjonell ledelse

Konteksten i ledelse betegnes som ideer og informasjon som ledere og følgere i en bestemt profesjon, organisasjon, eller samfunn må ha for å ha innflytelse der (Rost, 1991, s.3).

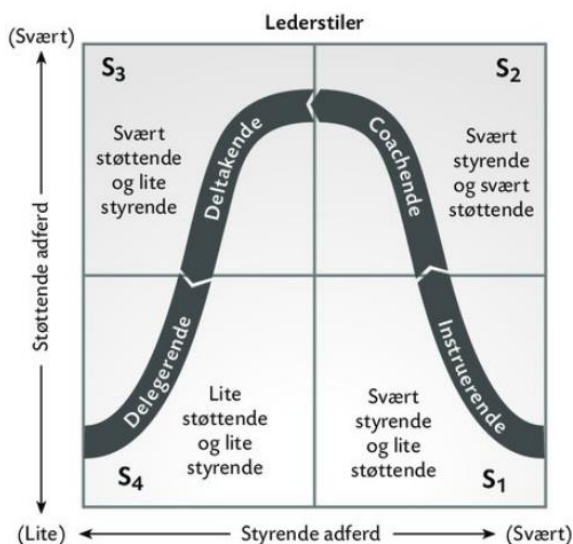
Eksempler Rost (1991) presenterer er viten om moderne teorier og praksis innad i profesjonen; forståelse for menneskelig atferd, situasjoner, påkjenning fra omgivelsene, og fremtidige trender; ha kontroll på den tekniske informasjonen som trengs i organisasjonen; hva som er kritisk å ha kunnskap om for å introdusere endringer; og en generell forståelse for hva de nye ideene bringer til organisasjonen og profesjonen. Ifølge Rost (1991) blir konteksten sett på som en avgjørende faktor for effektivitet hos ledere.

Situasjonell ledelse

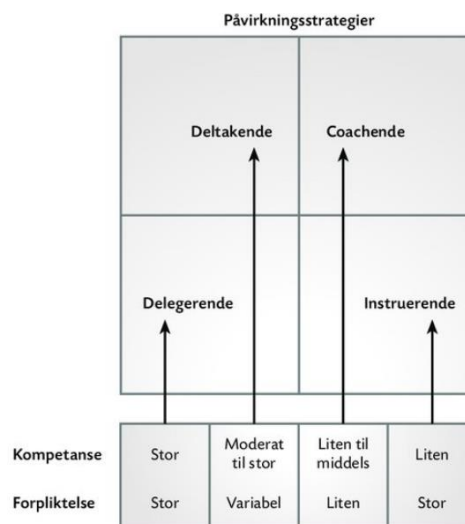
Situasjonell eller situasjonsbestemt ledelse er en indirekte ledelsesteori som baserer seg på samspillet mellom lederen og situasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Flere ulike teorier innen situasjonell ledelse er utviklet, og de ser på ulike aspekter ved ledelse. Hersey & Blanchard (1993) skiller mellom styrende og støttende atferd og deler ledelse i fire stiler (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.462):

- 1) *Instruerende lederstil* har høy styring og lav støtte, og kjennetegnes ved at den er autoritær, enveiskommuniserende og beordrende.
- 2) *Coachende lederstil* har høy styring og høy støtte, og bruker forklaring og overtaling
- 3) *Deltakende lederstil* har lav styring og høy støtte. Lederen bruker inklusjon og samarbeid som styringsmiddel.
- 4) *Delegerende lederstil* har lav styring og lav støtte. Lederen kan delegere ansvar og oppgaver til medarbeidere uten å være involvert.

Hvilken stil man bruker avhenger av kompetansenivået og forpliktelsen til følgeren. Dette visualiseres i figur 2.6:



Figur 2.5 Lederstiler. (Thompson, 2015)



Figur 2.6 Påvirkningsstrategier (Thompson, 2015)

Fiedler (1964) skiller mellom relasjonsrelatert og oppgaveorientert lederstil (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015). Denne differensierer seg fra ovennevnte teori ved at lederen ikke tilpasser atferden til situasjonen. Effektiviteten på ledelsen vil avhenge av stil og om den passer inn i situasjonen. Forskning viser at meget gunstige eller meget ugunstige situasjoner er best egnet relasjonsorienterte ledere, mens middels gunstige situasjoner passer bedre for oppgaveorienterte ledere (Chemers, 1997, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 461).

2.3.3 Prosess og Distribuert ledelse

Proessen «å lede» er å forstå ledelse som et forhold eller en relasjon mellom ledere og følgere (Rost, 1991, s. 4). Forholdet blir sett på som en dynamisk prosess, hvor de sammen ønsker å oppnå et formål. Rost påpeker at dette ikke er en anerkjent viten i ledelsesforskning, og at dette kan være en av årsakene til at begrepet 'ledelse' har vært så vanskelig å definere.

Distribuert ledelse

Distribuert ledelse er en dynamisk, interaktiv påvirkende prosess iblant individer i grupper, hvor målet er å lede hverandre til måloppnåelse på gruppe- eller organisasjonsnivå eller begge (Pearce & Conger, 2002), og plasseres derfor i Rosts (1991) siste kategori. En mer omfattende forståelse er at distribuert ledelse bygger på en dynamisk utveksling av sidestilt innflytelse mellom likestilte heller enn vertikal nedadgående innflytelse av en utnevnt leder (Cox *et al.*, 2002). Fletcher & Käufer (2002, s.22-23) poengterer tre aspekter som er sentrale i distribuert ledelse:

- 1) Ledelse er gjensidig avhengig og fordelt gjennom organisasjonen på tvers av stillinger.
- 2) Det er en sosial prosess, som er dynamisk, flersidig, kollektiv aktivitet, som alle individer i organisasjonen er en del av.
- 3) Kvaliteten på den sosiale prosessen skal bidra til læring hos individene som er en del av prosessen.

Distribuert ledelse skiller seg fra andre konsepter rundt samarbeid i team, ved at distribuert ledelse fokuserer styringen av selve gruppen (Seibert *et al.*, 2002, s. 174). Eksempler kan være intern eller ekstern informasjonsprosessering, planlegging av prestasjonsstrategier, hvordan man tar valg og løser problemer, koordinering og overvåking av prestasjoner og utvikling av passende gruppenormer (Seibert *et al.*, 2002, s. 174). Med andre ord blir ledelse sett på som en relasjon mellom likestilte medarbeidere, hvor prosessen skal bidra til læring hos alle deltakerne. Mangel på en formell leder, og ulik sosial kompetanse blir derimot ansett som et problem (Locke, 2002). Dette vil kunne føre til ujevn fordeling av ledelse eller mangel på ledelse, som er noe man bør være oppmerksom på når det gjelder denne type ledelse.

2.4 Ledelse som: Person, Resultatet, Posisjon, Prosess & Formål

Grint (2005) kategoriseres ledelse inn i fire kategorier: person, resultat, posisjon og prosess. Dette baseres på fem spørsmål han stiller i begynnelsen av boken:

- 1) *Hva gjør en leder til en leder?*
- 2) *Er det HVEM ledere er?*
- 3) *Er det HVA ledere oppnår?*
- 4) *Er det HVOR ledere opererer?*
- 5) *Er det HVORDAN ledere får ting gjort?*

Kategoriene sees nærmere på i kommende avsnitt.

Ledelse som Person

Ledelse som person kan sees på som essensen av lederen som person, «den ultimate karakteristikken, kompetansen eller atferden til lederen» (Grint, 2005). Ledelse som person kan med andre ord også sees på som den spesifikke lederrollen, og hva det innebærer for hver enkelte leder. Dette inkluderer lederstil, atferd og lignende, og vil kunne sees på i sammenheng med Rosts (1991) perifere elementer. Transformasjonsledelse vil være et eksempel på denne kategorien.

Ledelse som Resultater

Ledelse som resultater innebærer at lederen lever opp til potensialet sitt og leverer resultater i ulike former (Grint, 2005). Resultater kan deles i materielle (profitt) og immaterielle (moral) resultater (Grint, 2005). Grint (2005) påpeker at en leder må ha resultater å vise til for å støttes som leder, men lederen kan ikke eksklusivt måles på resultater. Resultatene trenger ikke å oppnås etisk, og dersom lederen oppfattes som uetisk vil det kunne skade relasjonen mellom leder og følger.

Ledelse som Posisjon

Ledelse som posisjon innebærer formelle lederroller – «ledelse med ansvar» og uformelle lederroller – «ledelse i front» (Grint, 2005, s. 10). Formelle ledere har en styrende form, og det ansees som en tittel. Uformelle ledere er mer veiledende og trenger ikke å være utnevnt ledere for å ha innflytelse. Begge posisjonene er viktig, fordi formelle ledere ikke klarer å ha kontroll på alt alene, og fordeling av ansvar vil hjelpe organisasjonen å bli vellykket. Posisjon kan og sees på som vertikal og horisontal ledelse (Grint, 2005). Vertikal ledelse er en hierarkisk struktur med høy maktdistanse, hvor ledelsespåvirkning skjer fra toppen og ned. Horisontal ledelse har en flatere maktstruktur, hvor ledere og følgere har relativt lik innflytelse, og maktdistansen er lav.

Ledelse som Prosess

Ledelse som prosess handler om sosial kapital og relasjoner mellom leder og følger (Grint, 2005). Prosessen baseres på lederens atferd, den er derimot ikke universell og vil være ulik fra person til person, og fra situasjon til situasjon. Gjennom interaksjon og utveksling av sosial kapital mellom leder og følger skapes et dynamisk samarbeid, som blir en mulighet for forbedring og innovasjon fra begge parter (Grint, 2005). Dette vil skape en kultur hvor tilbakemeldinger og refleksjoner er godtatt, og det å dele ideer oppfordres og aksepteres av både ledere og følgere.

Ledelse som Formål

Kempster *et al.* (2011) beskriver formål som noe som veileder handling mot et spesifikt mål. I artikkelen refererer de til Grints (2005) «Ledelse som ...» og etterlyser 'formål' som faktor innen ledelse. De skriver at formål er et begrep som ofte blir oversett i ledelsesforskningen,

fordi det er så innarbeidet at ledelse innebærer det. I Grints kategorier for ledelse antar de at formål inngår i 'Resultater', men påpeker at hovedfokuset ligger på måloppnåelse, ikke på kvaliteten av det som støtter opp under målene. Ideen om at ledelse er en del av en prosess som skaper hensikt, blir og støttet opp av Rost (1991), hvor han skriver «Nesten ingen har forstått hva essensen i ledelse er, prosessen hvor ledere og følgere relaterer til hverandre for å oppnå et formål».

2.5 Kontekstualisering av teoriene

Tabell 2.1 oppsummerer hvordan de forskjellige ledelseskonseptene plasseres i rammeverket:

Teori	Transformasjonsledelse	Situasjonell ledelse	Distribuert ledelse
Tripod/DAC	Tripod	Tripod og DAC	DAC
Perifert, kontekst og prosess	Perifer	Kontekst	Prosess
Ledelse som person, prosess, posisjon, resultat og hensikt	Person, prosess, posisjon, resultat og hensikt	Person og prosess	Prosess og formål

Tabell 2.2 Plassering av ledelseskonsepter

3.0 Metode

Oppgaven er strukturert som en systematisk litteraturgjennomgang. Ved å gjøre en systematisk litteraturgjennomgang kan man gå mer i dybden på et tema eller fagfelt, framfor å samle inn egen empirisk data. I denne oppgaven vil ledelse og jobbengasjement være hovedfokus i litteraturgjennomgangen.

3.1 Metodevalg

En litteraturgjennomgang, ofte kalt litteraturoversikt, er «en systematisk gjennomgang av eksisterende forskning innenfor et spesifikt tema eller fagfelt» (Persson, 2021, s.13).

Litteraturgjennomgangen kan deles i fire hovedtyper, hvor en systematisk gjennomgang er én av dem (Danson & Arshad, 2015):

Tradisjonell litteraturstudie	Systematisk litteraturstudie
Meta-analyse	Meta-syntese

Tabell 3.1 Kategorisering av litteraturgjennomganger

Systematisk litteraturgjennomgang brukes for å svare på en strukturert og/eller spesifikk problemstilling, og brukes derfor i denne oppgaven. Metoden kan brukes som en del av akademisk forskning, blant annet i bachelor- og masteroppgaver og i doktorgradsavhandlinger, men og som et selvstendig verk (The University of Edinburgh, 2022). I denne oppgaven presenteres den som et selvstendig verk. Litteraturgjennomganger kan være kvalitativ, kvantitativ eller en blanding. Dette velges basert på det man ønsker å finne ut. Formålet med oppgaven er å se på sammenhengen mellom ledelse og jobbengasjement, her vil en kvantitativ tilnærming være et bedre valg.

Fordeler med metoden er at man får et bredt spekter med kilder, man får et bedre overblikk på grunn av tverrfaglighet og å være «systematisk» gir en følelse av strenghet. (Easterby-Smith *et al.*, 2012) Ulemper med metoden er at den kan begrense kreativitet og intuisjon, man kan overse viktig litteratur og har ikke tilgang til alle ressurser, man er avhengig av databaser som støtter nøkkelord og nøkkelordene må være identifiserbare, kvaliteten på sammendraget er og en viktig faktor (Easterby-Smith *et al.*, 2012).

3.2 Litteratursøket

Litteratursøket ble gjort i flere omganger, i mars-april 2023 i Oria, universitets database, samt Google Scholar. Oversikt over nøkkelord vises i tabell 3.2:

Oversikt over nøkkelord	
work engagement	leadership style
employee engagement	situational leadership
leadership	shared leadership

Tabell 3.2 Nøkkelord brukt i litteratursøk

De ulike nøkkelordene ble kombinert for å begrense søk, ettersom oppgaven omfatter ulike ledelseskonsepter og jobbenjasjement kom det ingen resultater som samsvarte med alle utvalgte teoriene. Det er derfor gjort uavhengige søk for de ulike teoriene. Søkene ble gjort på engelsk da det ikke kom mange relevante treff på norsk. I søkeprosessen ble artiklene først sortert på tittel, og deretter på tema og sammendrag. Disse ble videre sortert på innledning og konklusjon. Inkluderings- og ekskluderingskriterier vises i tabell 3.2:

Inkluderingskriterier	Ekskluderingskriterier
Fagfelleverderte artikler	Ikke fagfelleverderte artikler
Empirisk forskning	Ikke-empirisk forskning
Tidsperiode mellom 2013 og 2023	Eldre enn 2013
Transformasjonsledelse/Situasjonell ledelse/Distribuert ledelse i sammenheng med jobbengasjement	Ledelseskonsepter/jobbengasjement alene
Engelsk	

Tabell 3.3 Inkluderings- og ekskluderingskriterier i litteratursøk

Utvalget

Utvalget av forskningen har funnet sted i europeiske land og Nord-Amerika, med unntak av en som fant sted i India. Resultatene samsvarer med den andre forskningen, og er derfor inkludert på bakgrunn av at den var mer omfattende enn de europeiske. Artikkene ser på individuelt engasjement, gruppeengasjement og medarbeiderengasjement I artikkene om individuelt jobbengasjement har informantene blitt valgt ut tilfeldig ved at spørreundersøkelsen har blitt sendt til ulike organisasjoner. I artikkene om grupper har gruppene blitt satt sammen, eller frivillig meldt seg på. Det er ikke sett på et spesifikt fagfelt eller en spesifikk organisasjonstype, med bakgrunn i at det ble en for stor avgrensing som ekskluderte flere relevante artikler. Hovedarenaen for forskningen er da rettet mot organisasjoner. Kvantitativ tilnærming er brukt i alle studiene. Årsaken til dette er at ledelse og jobbengasjement er målbare fenomen, og mesteparten av artikkene som omhandlet temaet brukte kvantitativ metode.

3.3 Presentasjon av artikler

Med utgangspunkt i ovennevnte søk og kriterier, landet jeg på totalt åtte artikler, disse presenteres i tabellen under:

Tabell 3.4 Oversikt over artikler til litteraturgjennomgang

Artikkel nr.	Tittel (referanse)	Tema	Hensikt	Database
1	Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style (Popli & Rizvi, 2016)	Ledelse, transformasjonsledelse, jobbengasjement og interne relasjoner	Se i hvilken grad ledelse og praksis i HR påvirker jobbengasjement, og hvordan rolle ledelse spiller for å skape en kultur for jobbengasjement	Oria
2	Transformational Behaviors: Increasing Work Engagement in Multinational Environments (Valldeneu <i>et al.</i> , 2021)	Transformasjonsledelse, jobbengasjement, multinasjonale miljøer	Finne ut hvordan ledere skal utøve ledelse for høyt jobbengasjement hos ansatte	Oria
3	Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement and job performance (Breevaart <i>et al.</i> , 2015)	Ledelsesbehov, selvledelse, transformasjonsledelse, jobbengasjement	Utforske behovet for ledelse i situasjoner hvor ledelse fra formelle ledere har liten eller ingen effekt, med fokus på jobbengasjement som resultat	Oria
4	Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy (Sarti, 2014)	Relasjons- og oppgaveorientert ledelse, effektiv ledelse og jobbengasjement	Undersøke forholdet mellom jobbengasjement og lederstil, spesielt på relasjons- og oppgaveorientert ledelse	Oria

Artikkel nr.	Tittel (referanse)	Tema	Hensikt	Database
5	Revisiting the “Authoritarian Versus Participative” Leadership Style Legacy: A New Model of the Impact of Leadership Inclusiveness on Employee Engagement (Busse & Regenberg, 2019)	Jobbengasjement, psykologisk tilgjengelighet, mening og trygghet, ledelsesinkludering	Teste leder-følger-relasjonen med utgangspunkt i Kahns engasjementsmodell og inkludering ledelsesprosessen.	Oria
6	Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables, (Bonaiuto <i>et al.</i> , 2021)	Sosial støtte, opplevd støtte, jobbengasjement og psykososiale risikoer	Teste rollen som organisjonelle sosio-psykologiske variabler har, blant annet støtte fra leder i ulike situasjoner, på jobbstress og jobbengasjement	Google Scholar
7	A diary study on shared leadership, teamwork engagement, and goal attainment (Klasmeier & Rowold, 2022)	Distribuert ledelse, måloppnåelse og teamworkengasjement	Å kartlegge relasjoner innad i teamet på en dag-til-dag-basis, med fokus på samhold, team-workengasjement og måloppnåelse	Oria
8	Shared Leadership, Unshared Burdens: How Shared Leadership Structure Schema Lowers Individual Enjoyment Without Increasing Performance, (Evans <i>et al.</i> , 2021)	Tilpasningsdyktig ledelse, distribuert ledelse, medarbeiderengasjement	Se hvilke individuelle utfall distribuert ledelse har, og hvilken rolle medarbeiderengasjement spiller.	Oria

Tabell 3.4 Oversikt over artikler til litteraturgjennomgang

4.0 Resultat

Kapittelet tar for seg funnene i artiklene, og presenterer funnene etter kategori.

4.1 Transformasjonsledelse og jobbengasjement

Det er en moderat positiv relasjon mellom transformasjonsledelse og jobbengasjement (Popli & Rizvi, 2016; Valldeneu *et al.*, 2021; Breevaart *et al.*, 2016). Popli & Rizvi (2016) analyserte sammenhengen mellom jobbengasjement og transformasjonsledelse blant 329 front-line-arbeidere, og fikk en korrelasjon på 0.422, som ansees som moderat. Variasjon i jobbengasjement ble analysert med utgangspunkt i alder, utdanning og kjønn. Ingen statistiske funn tydet på at det var forskjell i engasjement hos ulike kjønn, men det var korrelasjon mellom alder og jobbengasjement, og utdanningsnivå og jobbengasjement.

Relasjonen mellom jobbengasjement og alder er positiv i alle aldre, men de under 25 har sterkere relasjon enn for de mellom 25 og 30, og de over 30. De som har lavest signifikant sammenheng er de mellom 25-30. Jobbengasjement var og høyere hos de med en bachelorgrad eller lavere utdanning, sammenlignet med de som hadde mastergrad eller doktorgrad, dette forklares med at de med høyere utdanning kan ha høyere forventninger til jobben sin. Respondentene inkluderte derimot dobbelt så mange menn som kvinner, og hadde dobbelt så mange med bachelorgrad eller lavere utdanning sammenlignet med de med master- og doktorgrad. Dette kan innebære at utvalget ikke er representativt.

Valldeneu *et al.* (2021) forsøker å gå mer i dybden på sammenhengen mellom jobbengasjement og transformasjonsledelse. Rammeverket de presenterer inneholder fem uavhengige variabler som inngår i transformasjonsledelse: 1) Idealiserte egenskaper, 2) Idealisert atferd, 3) Inspirerende motivasjon, 4) Intellektuell stimuli og 5) Individuell omtanke. Det foreslås at disse aspektene vil resultere i økt jobbengasjement, og at det vil føre

til ekstrarolleatferd hos den ansatte. Utvalget inkluderte 167 respondenter som svarte på en spørreundersøkelse. Studien inkluderer flere med master- og doktorgrad enn bachelorgrad og lavere utdanning, og har jevn balanse i kjønn, men ser ikke på forskjeller mellom disse variablene. Totalt gir studien en korrelasjon på 0.467 mellom transformasjonsledelse og jobbengasjement, som samsvarer med Popli & Rizvis (2016) studie. Korrelasjon mellom de uavhengige variablene i transformasjonsledelse og jobbengasjement ble testet i en bivariat analyse. Alle fem hadde en moderat positiv korrelasjon til jobbengasjement, men idealisert atferd har sterkest korrelasjon. Gjennom en regresjonskoeffisient blir det og vist at det er en positiv relasjon mellom jobbengasjement og ekstrarolleatferd hos den ansatte.

Begge studiene tar for seg sammenhengen mellom transformasjonsledelse og jobbengasjement, men har to ulike fremgangsmåter, og bruker ulike variabler for å forklare jobbengasjement. Studiene er og gjort i Europa og Asia. Allikevel kommer de fram til en relativt lik korrelasjon mellom jobbengasjement og transformasjonsledelse. Det som differensier studiene er at Popli & Rizvi (2016) forsøker å forklare hva som har en effekt på jobbengasjement, mens Valldeneu *et al.* (2021) forsøker å trekke frem hvordan lederen skal bruke transformasjonsledelse for å oppnå best mulig jobbengasjement.

Breevart *et al.* (2016) gjør en annen tilnærming til transformasjonsledelse og jobbengasjement, og ser på situasjoner hvor transformasjonsledelse ikke nødvendigvis har den effekten som litteraturen ofte omtaler. I motsetning til Valldeneu *et al.* (2021) bruker studien 'tilskrevet karisma' fremfor 'Idealiserte egenskaper' for å måle transformasjonsledelse. Utenom dette er variablene like. Studien ble gjennomført med ukentlige spørreundersøkelser i en tidsperiode over fem uker. Korrelasjonen mellom ukentlig transformasjonsledelse og jobbengasjement ble vist som svært positiv ($b^* = 0.52$) (Breevart *et al.*, 2016, s. 316). Dette hadde og en indirekte positiv effekt på jobbprestasjoner. Allikevel hadde de ansatte høyere engasjement de ukene hvor de brukte selvledelsesstrategier, i motsetning til de ukene med høy

transformasjonsledelse. Dette knyttes opp mot de ansattes 'Behov for ledelse', hvor den positive relasjonen mellom høy transformasjonsledelse og høyt jobbengasjement var til stede når det var høyt behov for ledelse. Og den positive relasjonen mellom selvledelse og jobbengasjement var høy når behovet for ledelse var lavt. Denne tilnærmingen skiller seg fra andre teorier om transformasjonsledelse, fordi den anser den ansatte som en del av den dynamiske prosessen ledelse er (Breevaart, *et al.*, 2016). Ukentlig transformasjonsledelse har og en indirekte positiv relasjon til høyere jobbprestasjoner, gjennom høyt jobbengasjement, men selvledelse hadde høyere effekt på prestasjoner sammenlignet med transformasjonsledelse (Breevaart *et al.*, 2016).

Å måle ledelse og jobbengasjement på ukentlig basis kan og gi et mer konsekvent resultat på ledelses innvirkning på jobbengasjement, sammenlignet med en engangsstudie, som ble gjort i de to første artiklene.

4.2 Situasjonell ledelse og jobbengasjement

Forholdet mellom situasjonell ledelse og jobbengasjement vil variere avhengig av hvilke aspekter i situasjonell ledelse man ser på. Sarti (2014) testet forholdet mellom relasjons- og oppgaveorientert ledelse og jobbengasjement. I likhet med Popli & Rizvi (2016) ble det ikke funnet korrelasjon mellom kjønn og jobbengasjement, Vitalitet, hengivenhet og evne til å være dypt konsentrert eller oppslukt, korrelerer med hverandre, med den laveste korrelasjonen på 0.596, som fremdeles er over moderat korrelasjon. Korrelasjonen mellom de ulike lederstilene var positiv for begge to, men det ble påvist ulikheter. Relasjonsorientert ledelse har høy korrelasjon med vitalitet (0.312) og dedikasjon (0.334), men oppgaveorientert ledelse hadde mer effekt på absorpsjon (0.357) og vitalitet (0.344). Studien hadde derimot en stor ubalanse i kjønn, med 9,7% menn og 90,3% kvinner.

Busse & Regenberg (2019) ser på innvirkningen til en deltakende leder, sammenlignet med en autoritær. Dette settes i sammenheng med inkludering av medarbeideren og psykologisk tilgjengelighet, mening og trygghet. Funnene inkluderer at 1) inkludering er positivt assosiert med psykologisk mening, 2) inkludering har en negativ korrelasjon mellom psykologisk tilgjengelighet, 3) etter en viss mengde inkludering vil psykologisk tilgjengelig veie mer enn mening og trygghet, som fører til en nedgang i jobbengasjement, og 4) autoritær ledelse (null inkludering) forutsier aktiv frakobling. Et annet funn, som motsier funn i annen forskning, var at jobbengasjement ikke var på sitt høyeste ved høyest inkludering, men ved moderat inkludering.

Situasjonell ledelse trenger ikke å være en bestemt lederstil, men heller hvordan samspillet mellom lederen og den ansatte fungerer. Bonaiuto *et al.* (2021) studerte sammenhengen mellom oppfattet støtte fra ledere og kolleger, og jobbengasjement. Støtte fra leder og identifisering med organisasjonen hadde en positiv korrelasjon med jobbengasjement. Effekten av støtte fra lederen har derimot størst innvirkning på de som identifiserer seg med organisasjonen på et lavt eller middels nivå. Bonaiuto *et al.* (2021) bruker dette funnet som et eksempel på hvordan situasjonell ledelse har ulik effekt på individene basert på hvilke behov de har. Dette kan og trekkes tilbake til forskningen til Breevaart *et al.* (2016) som framhevet hvordan transformasjonsledelse ikke var like effektiv, basert på hvilket behov for ledelse den ansatte har.

4.3 Distribuert ledelse og jobbengasjement

En mer utradisjonell form for ledelse er distribuert ledelse hvor det ikke er utpekt en spesifikk leder. Gruppedynamikken blir ansett som en ledelsesprosess og vil gi utfall deretter.

Klasmeier & Rowold (2022) fant en korrelasjon mellom distribuert ledelse og teamwork-

engasjement. Korrelasjonen var statistisk sannsynlig på individuelt og gruppenivå på daglig basis, men ikke på gjennomsnittlig teamnivå. Variablene hadde en høy positiv relasjon til samhold og måloppnåelse. De foreslår at høy distribuert ledelsesatferd resulterer i bedre tilrettelegging for samarbeid, som fører til økt engasjement individuelt og innad i teamet. Variasjoner i engasjement, samhold og måloppnåelse varierer på dagsbasis, og 34% til 65% av variasjonen på utfall var påvirket av daglige endringer (Klasmeier & Rowold, 2022). Her påvises det og forskjeller innad i teamene og mellom de ulike teamene. Forskningen kan sees i sammenheng med forskningen til Breevaart *et al.* (2016), som viste at selvledelse er, om ikke mer effektiv enn transformasjonsledelse i enkelte situasjoner. Studien til Klasmeier & Rowold (2022) ser derimot ikke på vertikal ledelse i sammenheng, men påpeker at formelle ledere har en mer vedvarende innvirkning på jobbrelevante utfall sammenlignet på daglig distribuert ledelse.

Evans *et al.* (2021) måler medarbeiderengasjement, og hvilken effekt det har på distribuert ledelse og ytelse. Resultatene viser at gruppe-medlemmer som har høyere distribuert ledelse, tar på seg mellommenneskelig ansvar, ved å samhandle ofte med gruppe-medlemmene. Lavt medarbeiderengasjement er en avgjørende faktor for om man tar på seg dette ansvaret eller ikke. Individuell fornøyelse minsker på grunn av ekstrarollen man pådrar seg, som igjen fører til lavere ytelse. Om medarbeiderengasjementet er høyt, og gruppe-medlemmene ikke pådrar seg mellommenneskelig ansvar, men samhandler ofte, vil det føre til økt tilfredsstillelse og ytelse.

5.0 Diskusjon og konklusjon

I dette kapittelet sees det nærmere på metoden og funnene gjort i de utvalgte artiklene.

Kapittelet er delt i tre underkapitler: Resultatdiskusjon, metodediskusjon og konklusjon. Først vurderes funnene opp mot teorien for å skape et mer tydelig bilde av ledelses påvirkning på jobbengasjement. Funnene i artiklene vil settes opp mot hverandre i en annen kontekst enn gjort i resultatkapittelet. Deretter diskuteres kvaliteten på forskningen, samt styrker og svakheter ved oppgaven. I konklusjonen oppsummeres hovedaspektene i oppgaven, og det sees på kritikk til oppgaven og forslag til videre forskning basert på funn.

5.1 Resultatdiskusjon

5.1.1 Transformasjonsledelses rolle i jobbengasjement

Transformasjonsledelse er vist å ha god effekt på jobbengasjement. Dette er og en av stilene som nevnes flest ganger i forbindelse med jobbengasjement. Sosial læringsteori og atferdsmodellering samsvarer med transformasjonsledelses effekt på jobbengasjement. Et av kjennetegnene til en transformerende leder er å ha motiverende og inspirerende atferd, samt fungere som en rollemodell for følgerne sine. Dette kommer fram i Valldeneu *et als.* (2021) studie, hvor 'idealisert atferd' har en foreslått sterkere sammenheng med jobbengasjement enn resterende faktorer.

Flere av aspektene kan derimot knyttes opp mot faktorer i jobbengasjement. Popli & Rizvi (2016) konkluderer med at stilen begeistrer, inspirerer og motiverer underordnede til å arbeide mot organisasjonens mål og at ledere klarer å bruke ansatte best mulig ved å uttrykke tillit i evnene deres. Dette gjenspeiles i Bass & Riggios (2006) aspekter for transformasjonsledelse, samtidig som det skaper psykologisk meningsfullhet og trygghet, og tillitsfulle relasjoner (Decuypere & Schaufeli, 2021). Den positive relasjonen mellom høyt jobbengasjement og

ekstrarolleatferd knyttes og til transformasjonsledelse (Valldeneu *et al.*, 2021). Dersom man har energi, er opptatt av arbeidet sitt og oppslukt i det (hovedelementene i jobbengasjement) vil et naturlig resultat kunne være ekstrarolleatferd. Selv om ekstrarolleatferd oppfattes som et positivt resultat, vil det kunne ha en negativ effekt på den som har det. Dette diskuteres nærmere rundt situasjonell og distribuert ledelse.

Både Valldeneu *et al.* (2021) og Breevaart *et al.* (2016) bruker ulike variabler for å måle transformasjonsledelse, dette skiller seg fra Bass & Riggios (2006) klassiske teori om transformasjonsledelse. Dette er et eksempel på at ledelse oppfattes og tolkes ulikt, og at teoriene stadig utvikles. Valldeneu *et al.* (2021) og Breevaart *et al.* (2016) brukte samme skala for å måle jobbengasjement. I og med at begge studiene viste til en positiv korrelasjon, vil det kunne tyde på at stilen oppfattes som en positiv stil i forbindelse med jobbengasjement.

Når transformasjonsledelse ikke lenger er like effektivt

Selv om transformasjonsledelse har en moderat til god relasjon til jobbengasjement er det aspekter innen stilen som ikke samsvarer like godt med jobbengasjement. Breevaart *et al.* (2016) kom fram til at transformasjonsledelse hadde best effekt når det var behov for ledelse hos medarbeiderne, men engasjementet var allikevel høyere når de ansatte brukte selvledelsesstrategier. Dette kan tyde på autonomi har en sterkere innvirkning på jobbengasjement, sammenlignet med aspektene i transformasjonsledelse. Differansen i jobbengasjement hos ulike aldersgrupper og utdanningsnivå kan og forklares på bakgrunn av autonomi. Unge arbeidstakere og de med lavere utdanning kan ha høyere behov for ledelse og er ikke autonom i lik grad, sammenlignet med eldre arbeidstakere og de med høyere utdanning. Behovet for autonomi samsvarer med selvbestemmelsesteorien (Decuyper & Schaufeli, 2021).

En annen faktor som påvirker behovet for ledelse, er situasjonen. Breevaart *et al.* (2016) trekker frem at behovet for ledelse er lavere når man arbeider med rutineoppgaver, sammenlignet med når ansatte har mer utfordrende oppgaver, eller trenger veiledning for å nå et mål. Breevaart *et al.* (2016) påpeker at transformasjonsledelse burde ansees som en dynamisk prosess mellom leder og følger, noe som støttes av blant annet Rost (1991), Grint (2005), Drath *et al.* (2008) og By (2021).

5.1.2 Krever ulike situasjoner ulik ledelse for best mulig jobbengasjement?

Artiklene om situasjonell ledelse skiller mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse, og deltakende og autoritær/instruerende ledelse, samt hvordan støtte fra ledere og medarbeidere påvirker jobbengasjement. I kommende avsnitt diskuteres forskjellen og sammenhengen mellom de ulike stilene.

Relasjonsorientert eller oppgaveorientert ledelse?

Sarti (2014) påviste forskjeller i påvirkningen på jobbengasjement mellom relasjons- og oppgaveorientert ledelse som forklares på bakgrunn av Schaufeli & Bakkers (2004) faktorer i jobbengasjement. Vitalitet og hengivenhet påvirkes mest av relasjonsorienterte ledere. Dette fordi vitalitet ansees som jobbrelatert og hengivenhet som organisasjonsrelatert. Lederens evne til å påvirke forpliktelse og psykologisk involvering (hengivenhet), og den ansattes vilje til å investere energi i eget arbeid (vitalitet) vil avhenge av relasjonen mellom leder og ansatt (Sarti, 2014). Faktorene krever at man identifiserer seg med organisasjonen og dens verdier, noe som ikke nødvendigvis trenger ledelse fra en formell leder, men kan oppnås på individ- og gruppenivå. Dette utelukker ikke formelle ledere som påvirkere til jobbengasjement, men inkluderer den ansatte i prosessen. Lederen kan være med å påvirke prosessen ved å skape tillitsfulle relasjoner (Decuyper & Schaufeli, 2021), ha god kommunikasjon og vise de

ansatte at de er fremtidsorienterte og har visjoner for organisasjonen og de ansatte (Chandani *et al.*, 2016).

Oppgaveorientert ledelse har best innvirkning på vitalitet og absorpsjon, fordi det krever energi og innsats i jobben (Sarti, 2014). Vitalitet påvirkes av motiverende innhold i arbeidet og absorpsjon innebærer ofte utfordrende arbeidsoppgaver, som stiller høyere krav til kunnskap hos den ansatte (Sarti, 2014). Lederen kan tilrettelegge for utfordrende arbeidsoppgaver og stille krav til den ansatte, men kan ikke påvirke indre motivasjon dersom individet ikke synes arbeidsoppgavene er interessante eller motiverende. Arbeidskrav og ressurser avhenger og på lederen, og kan påvirke jobbengasjementet (Decuyper & Schaufeli, 2021). Om det kreves mer av arbeidstaker, bør lederen tilrettelegge slik at det er tilstrekkelig med ressurser, for å unngå utbrenthet. Her bør og den ansatte inkluderes i prosessen, slik at lederen kan ta hensyn til hver enkeltes behov når det gjelder jobb- og oppgaveorienterte faktorer.

Deltakende eller instruerende ledelse?

Busse & Regenberg (2019) konstaterer at det er forskjell mellom deltakende og instruerende ledelse, og deres innvirkning på jobbengasjement. Forskningen til Busse & Regenberg (2019) bruker Kahns (1990, referert i Busse & Regenberg, 2019) teori om jobbengasjement.

Faktorene som blir målt er psykologisk meningsfullhet, sikkerhet og tilgjengelighet sammen med inkluderende ledelse. Ifølge Kahn (1990) vil tilretteleggelse av disse faktorene føre til økt jobbengasjement (referert i Decuyper & Schaufeli, 2021). Busse & Regenberg (2019) påviser at høy inkludering av medarbeidere gir høy psykologisk meningsfullhet og sikkerhet, som indikerer høyt jobbengasjement.

Allikevel blir jobbengasjement lavere når inkludering og psykologisk tilgjengelighet øker (Busse & Regenberg, 2019). Dette forklares med at psykologisk tilgjengelighet oppfattes som en mer omfattende faktor enn meningsfullhet og sikkerhet, og vil ha større innvirkning på den ansattes egne psykologiske behov. Psykologisk tilgjengelighet kan sammenlignes med vitalitet og hengivenhet i den grad at den ansatte investerer og er psykologisk investert i eget arbeid, og motiveres av det, på bakgrunn av en relasjonsorientert leder som inkluderer medarbeidere. Dette kan sees i sammenheng med ekstrarolleatferd som ble nevnt om transformasjonsledelse. Funnet til Busse & Regenberg (2019) viser at ekstra innsats er positivt, men til en viss grad. Dette vil og være lederens ansvar å følge opp, og ikke gi for mye ansvar til underordnede som ikke har kapasitet til å overholde ansvaret. Busse & Regenberg (2019) konkluderer med at optimalt jobbengasjement ligger på en inkluderingsskala på 6.62 på en skala opp til 10. Dette motsier litteraturen, i og med at høyest mulig inkludering har vært relatert til høyest mulig jobbengasjement (Busse & Regenberg, 2019).

Oppfattet støtte fra ledere og medarbeidere, og deres innvirkning på jobbengasjement

Økt støtte fra ledere vil kunne føre til økt jobbengasjement, derimot kun hos de som identifiserer seg med organisasjonen på et lavt eller middels (Bonaiuto *et al.*, 2021). I Hersey & Blanchards (1993, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015) modell vil dette sees som coachende og deltakende ledelse. Deltakende lederstil bruker inklusjon og samarbeid som hjelpemiddel, og kan sees i sammenheng med Busse & Regenbergs (2019) tilnærming til inkludering. De som har lav forpliktelse og kompetanse vil ha høyere behov for støtte og styring, med andre ord høyere behov for ledelse. Bonaiuto *et al.* (2021) påpeker og denne sammenhengen, og påstår at lederen må tilpasse situasjonen etter hvem de samhandler med. Støtte fra medarbeidere studeres, og det vil ikke ha en direkte innvirkning på stress, dersom

medarbeideren ikke har tillit til ledelsen og organisasjonen (Bonaiuto *et al.*, 2021). Dette funnet diskuteres nærmere under distribuert ledelse og jobbengasjement.

Ansatte som identifiserer seg høyt med organisasjonen, vil ikke kreve støtte fra lederne sine i den grad for å oppnå høyt jobbengasjement. Settes dette i perspektiv med ledelses innvirkning på jobbengasjement, kan rollen til lederen antas å være å bygge tillit mellom organisasjon og ledelse (sosial utvekslingsteori), og hjelpe med identifisering av verdier og visjoner hos arbeidstaker, for å skape psykologisk meningsfullhet, trygghet og tilgjengelighet (Kahns teori om personlig engasjement).

5.1.3 Distribuert ledelses rolle i jobbengasjement

Distribuert ledelse ansees som en prosess hvor ledelse fordeles mellom gruppe-medlemmene. Høy daglig distribuert ledelse er vist å ha en positiv relasjon til samhold i team, teamwork-engasjement og måloppnåelse (Klasmeier & Rowold, 2022). Dette kan ha flere årsaker. For det første kan selvbestemmelsesteorien, som vektlegger autonomi og gode relasjoner mellom medarbeidere, være en forklaring på økt jobbengasjement i grupper. Tillitsfulle relasjoner i sosial utvekslingsteori er og relatert til selvbestemmelsesteorien. Sosial læringsteori og atferdsmodellering kan og ha effekt dersom engasjementet er jevnt hos alle team-medlemmer.

Effekten av distribuert ledelse vil derimot variere fra dag til dag basert på ulike forhold (Klasmeier & Rowold, 2022). Variasjonene kan forklares med utgangspunkt i at ledelse sees som en dynamisk prosess (Rost, 1991; Drath *et al.*, 2008). Ledelse som prosess forklarer og forskjellene Klasmeier & Rowold (2022) observerte innad i de ulike teamene, og mellom teamene generelt. Gruppedynamikk vil altså spille en rolle i utfall, og hvordan teamene opplever samhold, jobbengasjement og måloppnåelse. Dette kan og trekkes tilbake til behovet for ledelse (Breevaart *et al.*, 2016) og tilrettelegging i forhold til situasjoner (Sarti, 2014; Busse & Regenber, 2019; Bonaiuto *et al.*, 2021).

Om man ser tilbake på situasjonell ledelse, vil enkelte gruppedynamikker, for eksempel de med lav forpliktelse, ha større behov for en formell leder, sammenlignet med team som har større tendenser til selvledelse. Forskjellen mellom støtte fra en leder og en medarbeider sees og hos Bonaiuto *et al.* (2014), hvor støtte fra medarbeider ikke har effekt på individet dersom individet ikke har tillit til ledelse og organisasjon. Den sosiale prosessen som skal bidra til læring i distribuert ledelse (Fletcher & Käufer, 2002) vil kunne påvirkes negativt av dårlig gruppedynamikk av lav identifisering med medarbeidere og organisasjonen, som kan føre til negative jobbrelaterte utfall, som mangel på engasjement. Ulike personlige behov for ledelse kan derfor ansees som en årsak til at man har behov for en formell leder.

Ulemper ved mangel på én leder

Teammedlemmer som har høyere distribuert ledelse vil ta på seg mer ansvar, ved å samhandle oftere med teammedlemmer og ta på seg mellommenneskelig ansvar. Dette skjer i hovedsak når medarbeiderengasjementet er lavt (Evans *et al.*, 2021). Dette ansees som en udelt byrde for de som tar på seg det ekstra ansvaret, fordi det fører til lavere tilfredsstillelse, uten økte prestasjoner (Evans *et al.*, 2021). I dette tilfellet er ikke den gjensidige avhengigheten (Fletcher & Käufer, 2002) som skal gjenspeile distribuert ledelse fordelt godt nok til at fordelene skal gjelde for alle. Situasjonell ledelsesteori kan forklare dette ved at medarbeidere har ulik kompetanse og forpliktelse, som muligens fører til at de med høy kompetanse og forpliktelse tar på seg en ansvarsrolle for å inkludere de med lav forpliktelse og kompetanse. Dette kan føre til at egne oppgaver blir satt på vent, som fører til lavere prestasjoner og fornøyelse med eget arbeid.

Funnet kan knyttes opp mot Busse & Regenbergs (2019) konklusjon om at 'for' inkluderte medarbeidere vil få lavere jobbengasjement. Dette tyder på at medarbeidere med egne arbeidsoppgaver ikke ønsker lederansvaret selv, men ønsker å være med å bestemme over

egen arbeidsdag når det er mulighet for det. Grints (2005) 'Ledelse som person' påpekte at ledere har behov for mellomledere for å holde styr på det som skjer på lavere nivåer. I dette tilfellet vil de på dratt ansvar sees som mellomledere, dette vil allikevel ikke være tilstrekkelig for egen tilfredshet. Utfallet vil kunne argumentere for at det er behov for en formell leder som kun har ansvar for å lede i situasjoner hvor det er behov.

5.2 Metodediskusjon

I dette underkapittelet diskuteres styrker og svakheter ved oppgaven, metoden som ble brukt, samt kildekritikk.

Litteratursøket

Det ble gjort ulike litteratursøk på de forskjellige ledelseskonseptene, noe som resulterte i veldig mange treff. For å effektivisere søket kunne problemstillingen vært mer spisset, slik at man enklere kunne sortert og brukt nøkkelord for å finne artikler som svarte på problemstillingen. Tidsrammen på søket var og spredt over en lengre periode, og veldig mye tid ble brukt på å bla gjennom artikler som ikke hadde relevans til oppgaven, fordi søkene ikke ble begrenset nok. Et mer begrenset søk kunne kortet ned tiden brukt på å søke, men da måtte både problemsstilling og utgangspunkt for oppgaven endres.

Utvelging og innhold i artikler

Alle artiklene tok for seg jobbengasjement og ledelse ved bruk av kvantitativ tilnærming. Noen målte jobbengasjement og ledelse likt, mens noen skilte seg ut med andre skalaer. I enkelte ble det ikke redegjort for hvilke variabler som ble målt, som gjorde det vanskeligere å

stille artiklene opp mot hverandre. Allikevel ga det muligheten til å se ulike aspekter i jobbengasjement som ble påvirket av ledelse. Artiklene varierte og mellom individuelt jobbengasjement, teamwork-jobbengasjement og medarbeiderengasjement, noe som kan gi en bedre forståelse av ledelses innvirkning på engasjementet. Dette kan derimot resultere i en mer overfladisk forståelse, sammenlignet med om man kun hadde sett på én type. Flere av artiklene henviste til kilder tidligere nevnt i teori-kapittelet, som ga et godt sammenligningsgrunnlag.

Tolking av artikler

Tolkingen av artiklene ble gjort i tre hovedkategorier basert på ledelseskonseptene; transformasjonsledelse, situasjonell ledelse og distribuert ledelse. I ettertid kunne artiklene blitt syntetisert og kategorisert nærmere og mer oversiktlig, for å enklere se sammenhenger. Det er allikevel trukket flere paralleller mellom de ulike, på tvers av ledelseskonsepter som har blitt identifisert underveis. I og med at alle artiklene var publisert på engelsk, gir det og usikkerhet rundt forståelse av innholdet. Enkelte artikler utdypet og funnene sine i større grad enn andre, som ga en bedre forståelse for deres forskning sammenlignet med andre.

Oppgavens svakheter og kildekritikk

Oppgaven er skrevet alene, og det er derfor begrenset hvor mye det er gått i dybden på artiklene og diskusjonen. Som et resultat er og reflektering og kunnskapsdeling begrenset til en person. Mye av teorien og artiklene som ble brukt er opprinnelig på engelsk, som medfører usikkerhet rundt forståelsen og tolkingen av innholdet.

Kildene som er brukt er i hovedsak artikler hentet fra fagfelleverderte journaler. Noe av teorien er derimot hentet fra oversiktsbøker og nettsider på bakgrunn av mangel på tilgang til

originale artikler. Dette medførte at tolkningen ikke ble gjort selv, som kan ha innvirkning på kvalitet. Kildene er ikke hentet fra et spesifikt geografisk område, som gjør sammenligningsgrunnlaget varierende. I ettertanke er dette ikke tatt hensyn til i oppgaven. Teoriene som presenteres er i grunn klassiske teorier, og er anerkjent i litteraturen. Artiklene brukt i litteraturstudien er som nevnt hentet fra fagfelleverderte journaler, som tilsier at studien er godkjent av andre forskere innen samme felt.

6.0 Konklusjon – Hvor viktig er ledelse for jobbengasjement?

Ledelse bør sees på som en dynamisk prosess, hvor samhandling mellom individer er i sentrum. Basert på artiklene, vil selvledelse og distribuert ledelse ha best effekt på jobbengasjement, dersom forholdene er tilrettelagt for det. Støtte fra leder kan derimot ansees som nødvendig for å øke jobbengasjement, men medarbeiderens situasjon, kompetanse og forpliktelse bør være faktorer som spiller inn på lederens innblanding. Dette vil gi muligheten for maksimert jobbengasjement og minimere individuelle ulemper. Med utgangspunkt i funnene gjort i artiklene, vil tre situasjonelle ledelsesstiler være effektive basert på utfall på jobbengasjement: 1) Coachende, 2) Deltakende og 3) Delegerende. Instruerende regnes ikke som effektiv, da den aktivt fører til mental frakobling. Transformasjonsledelse vil ha best effekt i situasjoner hvor medarbeidere har behov for en rollemodell og støttespiller ved mer krevende arbeidsoppgaver og måloppnåelse. Personlig engasjement, forpliktelse og relasjoner til ledere, medarbeidere og organisasjon, og fasilitering for hver enkelt medarbeider og situasjon vil til slutt ha størst effekt på jobbengasjement.

6.1 Forslag til videre forskning

Litteratursøket og funnene i artiklene har identifisert flere mulige hull i litteraturen. Valldeneu *et al.* (2021) forsøkte å identifisere de ulike faktorene i transformasjonsledelse, og deres innvirkning på jobbengasjement. Forskningen kunne derimot ikke bekreftes fordi signifikansen mellom de ulike faktorene var for like. Dette kan være interessant å se nærmere på, og knytte det enda nærmere aspektene i jobbengasjement enn det som ble gjort i denne studien. Instruerende ledelse ble og utelatt på bakgrunn av ineffektivitet. Litteratur rundt situasjonell ledelse og jobbengasjement var tynt i søket, og det anbefales derfor mer forskning rundt effekten av ulike situasjoner, spesielt hvor det er behov for instruerende ledelse, og

jobbengasjement. Distribuert ledelse og jobbengasjement var heller ikke forsket mye på i databasen jeg brukte. Distribuert ledelse som prosess ble derimot visst å ha både positive og negative konsekvenser basert på situasjonen, og er derfor interessant å se nærmere på.

Referanser

- Al-Mashhadani, A. F., & Ahmad, R. (2018). Together We Are Stronger: Examining Virtual Leadership Behavior Towards Knowledge Sharing in Online Programming Communities. *Knowledge Management International Conference (KMICe)* , (s. 180-187).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership - Second edition*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bonaiuto, F., Fantinelli, S., Milani, A., Cortini, M., Vitiello, M. C., & Bonaiuto, M. (desember 2021). Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables. *Journal of Workplace Learning, Vol 35*, s. 418-436. DOI 10.1108/JWL-11-2021-0140
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior, Vol 37*, s. 309-325. DOI:10.1002/job.2041
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, Publishers.
- Busse, R., & Regenberg, S. (2019). Revisiting the "Authoritarian Versus Participative" Leadership Style Legacy: A New Model og the Impact of Leadership Inclusiveness on Employee Engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol 26*, s. 510-525. <https://doi.org/10.1177/1548051818810135>
- By, R. T. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management, Vol. 21*, s. 30-44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Bøhn, E. D. (16. juli 2020). *Ontologi*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/ontologi>

- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (april 2016). Employee Engagement: A review Papor on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian journal of Science and technology*, Vol 9(15), s. 1-7. DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i15/92145
- Collinson, D., & Grint, K. (2005). Editorial: The Leadership Agenda.
- Danson, M., & Arshad, N. (2015). 3. The Literature Reivew. I K. O'Gorman, & R. MacIntosh, *Research Methods for Business and Management 2nd edn* (s. 37-40). Goodfellow Publishers.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the Leadership–Engagement Nexus: A Moderated Meta-Analysis and Review of Explaining Mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health; Basel Vol. 18, Iss. 16*, s. 8592. doi: 10.3390/ijerph18168592
- Drath, W. H., Mccauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & Mcguire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, s. 635-653. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.09.003
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research - 4th edition*. Sage.
- Evans, K., Sanner, B., & Chiu, C.-Y. (. (desember 2021). Shared Leadership, Unshared Burdens: How Shared Leadership Structure Schema Lowers Individual Enjoyment Without Increasing Performance. *Group & Organization Management*, Vol 46, s. 1027-1072. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1177/1059601121997225>
- Fletcher, J. K., & Käufer, K. (2002). Shared Leadership - Paradox and Possibility. I C. L. Pearce, & J. A. Conger, *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 21-42). Sage Publications.

- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Palgrave Macmillian.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership 7: 317*, s. 317-334.
DOI: 10.1177/1742715011407384
- Klasmeier, K. N., & Rowold, J. (2022). A diary study on shared leadership, team work engagement, and goal attainment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol 95*, s. 36-59. DOI: 10.1111/joop.12371
- Locke, E. A. (2002). Leadership. I C. L. Pearce, & J. A. Conger, *Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 271-281). Sage Publications.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, s. 3-30. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. I C. L. Pearce, & J. A. Conger, *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of leadership* (s. 1-13). Sage Publications.
- Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang - En praktisk guide*. Universitetsforlaget.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global Business Review, Vol 17*, s. 965-979.
<https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1177/0972150916645701>

- Richardsen, A. M. (19. desember 2018). *Engasjerte ansatte kan utrette mirakler*. Hentet fra BI Business Review: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/12/engasjerte-ansatte-kan-utrette-mirakler/>
- Rost, J. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger.
- Sarti, D. (2014). Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning, Vol 26*, s. 202-2016.
DOI 10.1108/JWL-09-2013-0066
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, s. 293-315. DOI: 10.1002/job.248
- Seibert, S. E., Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2002). A Group Exchange Structure Approach to Leadership in Groups. I C. L. Pearce, & J. A. Conger, *Reframing the Hows and Whys of Leadership* (s. 173-188). Sage Publications.
- The University of Edinburgh. (29. august 2022). *Institute for Academic Development - Literature Review*. Hentet fra The University of Edinburgh: <https://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/study-hub/learning-resources/literature-review>
- Thompson, G. (2015). *Situasjonsbestemt ledelse, Edition: 3*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Valldeneu, M., Ferràs, X., & Tarrats-Pons, E. (juni 2021). "Transformational behaviors": Increasing work engagement in multinational environments . *Problems and Perspectives in Management, Vol 19*, s. 519-527.
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.41](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.41)

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations - Ninth edition - Global edition*. Pearson Education Limited.

Vedlegg 1: Oversiktstabeller over artikler

Artikkel 1:	Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style
Tidsskrift (årstall)	Global Business Review (2016)
Forfattere	Popli, S; Rizvi, I. A.
Perspektiv	Ledelse, HR, Servicesektoren
Problem	Forstå hvordan ledelse og HR fungerer som pådriver til jobbengasjement, og om det er forskjeller mellom kjønn, alder og utdanningsnivå.
Hensikt	Studien beskriver viktigheten til jobbengasjement og ledelse i utviklingen av en kultur med fokus på engasjement, samt praksis utført av ledelse og HR som bør implementeres for å øke prestasjoner.
Metode	Kvantitativ tilnærming. Data ble samlet fra 340 front-line ansatte i India på tvers av servicesektoren via spørreskjema. Multi-Leadership Questionnaire (MLQ -5x Short Rater Form) ble brukt for lederstil og E3 (Development Dimensions International [DDI]) for jobbengasjement. Korrelasjons- og regresjonsanalyse ble brukt for å analysere resultatene.
Resultater	Det er en moderat positiv relasjon mellom transformasjonsledelse og jobbengasjement, hvor grad av jobbengasjement påvirkes av alder og utdanning. Kjønn er ikke en avgjørende faktor for jobbengasjement.

Artikkel 2:	Transformational behaviors: Increasing work engagement in multinational environments
Tidsskrift (årstall)	Problems and Perspectives in Management (2021)
Forfattere	Valldeneu, M; Ferràs, X; Tarrats-Pons, E
Perspektiv	Multinasjonale selskaper, ledelse, jobbengasjement
Problem	Kartlegge hvordan organisasjoner skal bruke ledere til å øke organisasjonskultur og legge til rette for jobbengasjement.
Hensikt	Studien analyserer sammenheng mellom transformasjonsledelse og jobbengasjement, og videre på hvilke aspekter innen transformasjonsledelse som har mest innvirkning på jobbengasjementet.
Metode	Kvantitativ tilnærming. Data ble samlet inn fra en spørreundersøkelse utdelt til 7 ulike multinasjonale selskaper, med totalt 167 ansatte og 31 ulike nasjonaliteter. Multi-Leadership Questionnaire (MLQ -5x Rater Form) ble brukt for å kartlegge oppfattet lederstil, og Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) ble brukt for å konstatere jobbengasjement. Dataen ble analysert ved bruk av SSPS.
Resultater	Transformasjonsledelse har en signifikant positiv innflytelse på jobbengasjement. Idealisert atferd har høyest korrelasjon, men det kan ikke fastslås, da forskjellen mellom de ulike kjennetegnene ikke var stor. Det er en positiv relasjon mellom jobbengasjement og egen innsats.

Vedlegg 1: Oversiktstabeller over artikler

Artikkel 3:	Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance
Tidsskrift (årstall)	Journal of Organizational Behavior (2016)
Forfattere	Breevaart, K; Bakker, A. B; Demerouti, E; Derks D.
Perspektiv	Leder-ansatt-dyader, Selvledelse, Transformasjonsledelse
Problem	Forstå hvordan ansatte bruker selvledelsesstrategier, og hvordan effekten av selvledelse kan sammenlignes med transformasjonsledelse fra en leder.
Hensikt	Studien analyserer sammenheng mellom transformasjonsledelse, selvledelse, jobbengasjement og prestasjoner. Og ser på hvordan behov for ledelse virker inn på disse faktorene.
Metode	Kvantitativ tilnærming. Data ble samlet inn fra en ukentlig dagbokundersøkelse, hvor 57 unike leder-ansatt- dyader fylte ut en spørreundersøkelse på slutten av hver uke, i en tidsperiode på fem uker. Den ansatte fylte ut spørsmål rundt eget engasjement og hvordan lederen ble oppfattet, og lederen fylte ut den ansattes jobbprestasjoner. MPLUS ble brukt for å teste strukturelle ligningsmodeller på flere nivåer.
Resultater	Det er en positiv relasjon mellom ukentlig transformasjonsledelse og ukentlig jobbengasjement når det er lavt behov for ledelse, dette har og en indirekte effekt på jobbprestasjoner. Ansatte hadde derimot høyere jobbengasjement de ukene de brukte selvledelsesstrategiene, her var behovet for ledelse lavt, og jobbprestasjonene høy.

Artikkel 4:	Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy
Tidsskrift (årstall)	Journal of Workplace Learning, Vol 26 (2014)
Forfattere	Sarti, D.
Perspektiv	Relasjons- og oppgaveorientert ledelse, effektiv ledelse og jobbengasjement
Problem	Forstå hvilken effekt lederstiler har på positive jobbholdninger, som jobbengasjement på grunn av hull i litteraturen.
Hensikt	Påvise en relasjon mellom jobbengasjement og relasjons- og oppgaveorientert ledelsesstil, og ulikheten mellom påvirkningen fra de forskjellige stilene. Jobbengasjement deles i vitalitet, hengivenhet og absorpsjon.
Metode	Kvantitativ tilnærming. En spørreundersøkelse ble sendt til 251 ansatte i ni ideelle organisasjoner i Italia. Data ble analysert ved bruk av deskriptiv statistikk og regresjonsanalyse.
Resultater	Relasjonsorientert ledelse er spesielt viktig for å forutsi vitalitet og hengivenhet hos ansatte, mens oppgaveorientert ledelse har en positiv relasjon til vitalitet og absorpsjon.

Vedlegg 1: Oversiktstabeller over artikler

Artikkel 5	Revisiting the «Authoritarian Versus Participative» Leadership Style Legacy: A New Model of the Impact of Leadership Inclusiveness on Employee Engagement
Tidsskrift (årstall)	Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol 26 (2019)
Forfattere	Busse, R; Regenber, S
Perspektiv	Jobbengasjement, psykologisk tilgjengelighet, mening og trygghet, ledelsesinkludering.
Problem	Vurdere underordnedes oppfatning av ledelsens inkludering, og evaluere hvordan dette påvirker atferden til den underordnede.
Hensikt	Det foreslås en ny modell som viser sammenhengen mellom lederstil og jobbengasjement, basert på Kahns (1990) engasjementsmodell. Deltakende og instruerende lederstil sees i sammenheng med jobbengasjement, og i hvilken grad den ansatte inkluderes i beslutningstaking.
Metode	Kvantitativ tilnærming. Data ble samlet inn fra en digital spørreundersøkelse sendt til ansatte i finansiell sektor, uten lederansvar. Spørreundersøkelsen bestod av 66 spørsmål på Likert-skala, hvor jobbengasjement ble målt av 12 spørsmål. Dataen ble analysert grafisk og statistisk ved bruk av kvantitativ analyse.
Resultater	Jobbengasjementet er maksimalt ved et moderat nivå av ledelsesinkludering, og synker når inkluderingen øker. Deltakende lederstil har god effekt på jobbengasjement, mens instruerende lederstil fører til aktiv mental frakobling hos den ansatte.

Artikkel 6:	Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables
Tidsskrift (årstall)	Journal of Workplace Learning, Vol 34 (2022)
Forfattere	Bonaiuto, F; Fantinelli, S; Milani, S; Cortini, M; Vitiello, M. C; Bonaiuto, M
Perspektiv	Støtte fra ledere, Jobbengasjement, Situasjonell ledelse
Problem	Identifiserer leders og medarbeideres rolle i jobbengasjement og stress ved å bruke psykososiale variabler som utgangspunkt.
Hensikt	Studien tar for seg rollen til psykososiale variabler i jobbengasjement og stress, og hvilken innvirkning ledelse og medarbeidere har. Scenariet er satt i en endringssituasjon.
Metode	Kvantitativ tilnærming. Data ble samlet inn fra 118 ansatte i Italia. En spørreundersøkelse med seks evalueringsskalaer og 64 spørsmål ble sendt til én organisasjon på etterspørsel. Multivariat statistisk analyse ble brukt for å analysere mønstre.
Resultater	Støtte fra ledere og identifisering med organisasjonen har en positiv effekt på jobbengasjement. Dette gjelder kun for ansatte som identifiserer seg lavt eller middels med organisasjonen. Støtte fra medarbeidere har ingen effekt på stress dersom individet identifiserer seg lavt med ledelse og organisasjon.

Vedlegg 1: Oversiktstabeller over artikler

Artikkel 7:	A diary study on shared leadership, teamwork engagement, and goal attainment
Tidsskrift (årstall)	Journal of Occupational and Organizational Psychology (2022)
Forfattere	Klasmeier, K; Rowold, J.
Perspektiv	Teamwork, Distribuert ledelse, Teamwork-engasjement
Problem	Kartlegge kortsiktige forandringer i distribuert ledelse, og se på utfallet det har.
Hensikt	Studien tar for seg relasjoner innad i team på daglig basis, med fokus på samhold, team-engasjement og måloppnåelse, samt den dynamiske dynamikken i teamet.
Metode	Kvantitativ tilnærming. Data ble samlet inn fra en daglig spørreundersøkelse i fem dager. Totalt deltok 198 team-medlemmer fordelt på 54 team. Teamene som deltok var reelle team, fra organisasjoner i Tyskland. Data ble analysert ved bruk av modellering på flere nivåer og MPLUS 8.5.
Resultater	Høy distribuert ledelse har en positiv relasjon til samhold i teamet, teamwork-engasjement og måloppnåelse. Når distribuert ledelsesatferd er høy, vil og teammedlemmer legge bedre til rette for samarbeid, som fører til økt engasjement i teamet.

Artikkel 8:	Shared Leadership, Unshared Burdens: How Shared Leadership Structure Schema Lowers Individual Enjoyment Without Increasing Performance
Tidsskrift (årstall)	Group & Organization Management, Vol 46 (2021)
Forfattere	Evans, K; Sanner, B; Chiu, C.
Perspektiv	Tilpasningsdyktig ledelse, distribuert ledelse, medarbeider-engasjement
Problem	Forstå hvordan distribuert ledelse påvirker individuelle jobbrelevante utfall.
Hensikt	Studien tar for seg distribuert ledelsesatferd og teammedlemmer, og foreslår at det ekstra ansvaret man pådrar seg fører til negative utfall. Forskjellen mellom høyt og lavt medarbeiderengasjement diskuteres og.
Metode	Kvantitativ tilnærming. Data ble samlet inn i fem omganger fra spørreundersøkelser, og gruppeinnleveringer. Studien hadde 152 respondenter fordelt på 37 konstruerte team. En flernivåmodell (MLM) ble brukt til å analysere data.
Resultater	Når medarbeiderengasjement er lavt vil teammedlemmer som tar på seg ansvar få lavere tilfredshet og prestere dårligere. Dette er ikke tilfellet når jobbenengasjementet er høyt.

Vedlegg 2: Instrumenter brukt til å måle jobbengasjement i litteraturen

Skala/måleenhet	Type jobbengasjement	Forfattere
Utrecht Work Engagement Scale (UWES) 17	Individuelt engasjement	Valldeneu <i>et al.</i> (2021) Sarti (2014)
Utrecht Work Engagement Scale (UWES) 9	Individuelt og gruppeengasjement I strukturerede grupper	Breevaart <i>et al.</i> (2016) Evans, <i>et al.</i> (2021) Bonaiuto <i>et al.</i> (2022)
Team work engagement scale	Eksisterende arbeidsgrupper	Klasmeier & Rowold (2022)
E3 (Development Dimensions International [DDI])	Individuelt engasjement	Popli & Rizvi (2016)
12 Question EE Scale (Robinson <i>et al.</i> , 2004)	Individuelt jobbengasjement	Busse & Regenbergs (2019)

Vedlegg 3: Instrumenter brukt til å måle ledelse

Skala/måleenhet	Ledelseskonsept	Forfattere
Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ-5X Short Rater Form)	Transformasjonsledelse	Popli & Rizvi (2016); Valldeneu <i>et al.</i> (2021)
Multifactor Leadership Questionnaire 15 items (dutch)	Transformasjonsledelse	Breevaart <i>et al.</i> (2016)
Likert scale 1-5 (ex: to what degree did your team rely on this individual for leadership today”)	Distribuert ledelse	Klasmeier & Rowold (2022)
5- item scale (Wellman et al, 2014)	Distribuert ledelse (LSS)	Evans <i>et al.</i> (2021)
Caplan’s Job stress questionnaire (JSQ)	Oppfattet støtte fra leder	Bonaiuto (2021)
Ogbanna & Harris (2000)	Relasjonsorientert vs. Oppgaveorientert	Sarti (2014)
Carmeli <i>et al.</i> (2010); Bhatti <i>et al.</i> (2012); Gilson <i>et al.</i> (2004)	Deltakende vs. Instruerende	Busse & Regenbergs (2019)