

**Sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og
de individuelle utfallene jobbengasjement og behov for
restitusjon: Psykososialt sikkerhetsklima som mulig
moderator**

En kvantitativ flernivåstudie

Christine Dahl og Marie Bjerga



MAPSYK345, Master i psykologi

Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi

ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

VÅR 2020

Veileder: Guy Alice Louis Notelaers, Institutt for Samfunnspsykologi

Antall ord: 18 456

Abstract

The high pace of change that characterizes the labor market today has proven to be a liability for the employees involved. The purpose of this study was to investigate the relationship between experienced problems with change and the individual outcomes work engagement and need for recovery (NFR). In addition, we wanted to find out whether a psychosocial safety climate (PSC) moderated these relationships. The study's overall theoretical framework is the job demands-resources theory, where experienced problems with change are considered a hindrance demand. The results from the multi-level analyzes supported the assumption that experienced problems with change have a negative relationship with the employees' work engagement, as well as a positive relationship with employees' NFR. Furthermore, the results showed that the relationships between experienced problems with change and the individual outcomes work engagement and NFR were not moderated by PSC. That is, the results did not support the assumption that PSC reduces the negative relationship between experienced problems with change and work engagement, as well as the positive relationship between experienced problems with change and NFR.

Keywords: problems with organizational change, psychosocial safety climate, work engagement, need for recovery, multilevel modeling

Sammendrag

Det høye endringstempoet som kjennetegner arbeidsmarkedet i dag, har vist seg å kunne være belastende for de ansatte. Hensikten med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og de individuelle utfallene jobbengasjement og behov for restitusjon. I tillegg ønsket vi i studien å undersøke om et psykososialt sikkerhetsklime (PSC) modererte disse sammenhengene. Studiens overordnede teoretiske rammeverk er jobbkrav-ressurs-teorien, der erfarte problemer med endring blir ansett som et hindrende jobbkrav. Resultatene fra flernivåanalysene støttet antakelsen om at erfarte problemer med endring har en negativ sammenheng med ansattes jobbengasjement, samt en positiv sammenheng med ansattes NFR. Videre viste resultatene at sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og utfallene jobbengasjement og NFR ikke modereres av PSC. Resultatene støttet dermed ikke antakelsen om at PSC reduserer den negative sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og jobbengasjement, samt den positive sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og NFR.

Nøkkelord: problemer med organisasjonsendring, psykososialt sikkerhetsklime, jobbengasjement, behov for restitusjon, flernivådesign

Forord

Etter en lang og utfordrende prosess er vi stolte av å presentere masteroppgaven vår i arbeids- og organisasjonspsykologi, som symboliserer en femårig grad ved Universitetet i Bergen.

Temaet for oppgaven ble valgt ut med bakgrunn i vår interesse for organisasjonsendring, som ytterligere ble forsterket da koronapandemien brøt ut under vår planleggingsfase. I samtale med vår veileder Guy Notelaers, ble vi oppmerksomme på den voksende rollen konseptet psykososialt sikkerhetsklime har fått i forskningen på arbeidsmiljø, og vi ble derfor interesserte i å utforske dette klimaet i en endringskontekst.

Takk til vår veileder Guy Notelaers som har vært på tilbudssiden under hele prosessen. Ditt engasjement, din støtte og din omsorg for masterstudentene dine, ha lagt til rette for et trygt psykososialt klima, og for at vi skal kunne yte vårt beste. Vi vil også takke for tilgangen til datasettet. Avslutningsvis vil vi takke hverandre for et uvanlig godt samarbeid, for at vi har pushet hverandre og har vært rause med hverandre. Vi har satt stor pris på muligheten til å jobbe sammen. Vi vil også takke medstudenter, som har blitt til gode venner, for god støtte og motivasjon gjennom hele prosessen. Noe som har vært særlig viktig dette året.

Bergen, 13. mai, 2021

Marie Bjerga og Christine Dahl

Innholdsfortegnelse

Abstract	iii
Sammendrag	iv
Forord	v
Teoretisk rammeverk	4
Jobbkraft-ressursteorien	4
Den motiverende prosessen	5
Den helsesvekkende prosessen	6
Utfordrende og hindrende jobbkraft	6
Betydningen av ansattes subjektive vurdering.....	7
Organisasjonsendring som psykososial risikofaktor	8
Erfarte problemer med endring og behov for restitusjon	11
Behov for restitusjon (NFR)	11
Erfarte problemer med endring og behov for restitusjon.....	14
Erfarte problemer med endring og jobbengasjement	15
Jobbengasjement	15
Erfarte problemer med endring sin sammenheng med jobbengasjement	16
Psykososialt sikkerhetsklime (PSC)	19
Organisasjonsklime	20
Konseptet PSC	21
PSC som støttemper	23
Metode	28

Forskningsdesign	28
Utvalg	29
Etikk.....	30
Måleinstrument	31
Erfarte problemer med endring	31
Psykososialt sikkerhetsklime (PSC)	31
Ansattes behov for restitusjon (NFR)	32
Jobbengasjement	32
Aggregeringsstatistikk	32
Kontrollvariabler	34
Analyser.....	34
Resultater	36
Hypotesetesting - H1a og H2a (NFR)	37
Nullmodell.	38
Modell 1.	38
Modell 2.	39
Modell 3.	39
Hypotesetesting – H1b og H2b (Jobbengasjement)	40
Nullmodell.	40
Modell 1.	41
Modell 2.	41
Modell 3.	41
Diskusjon.....	42

Sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og ansattes NFR	43
Sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og ansattes jobbengasjement.....	45
PSC sin manglende moderatorrolle i sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og de individuelle utfallene NFR og jobbengasjement	47
Metodiske betraktninger	51
Teoretiske implikasjoner	55
Praktiske implikasjoner	56
Fremtidig forskning	59
Konklusjon.....	62
Referanser	64
Figurer	
Figur 1	27
Tabeller	
Tabell 1	37
Tabell 2	38
Tabell 3	40

Sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og de individuelle utfallene jobbengasjement og behov for restitusjon: Psykososialt sikkerhetsklima som mulig moderator

Som et resultat av COVID-19 pandemien har store deler av verdensbefolkningen opplevd store endringer i sin arbeidshverdag. Mange har måttet tilpasse seg en helt ny arbeidssituasjon preget av blant annet hjemmekontor, permitteringer, jobb-familie ubalanse, virtuelle samarbeid og nye måter å utføre sine arbeidsoppgaver på. Uavhengig av den siste tidens globale krise, preges arbeidsmarkedet i dag generelt av høy konkurranse, økende globalisering og skiftende betingelser (McShane & Von Glinow, 2018). Som et resultat av dette må organisasjoner kontinuerlig utvikle seg, noe som har ført til at endringstempoet er høyt og flere endringer sammenfaller og overlapper hverandre (Herold et al., 2007). En vanlig respons på dette økte tilpasningskravet, er blant annet at organisasjoner jevnlig oppdaterer arbeidsprosesser og restrukturerer arbeidsoppgaver (Nikolova et al., 2014). Etersom frekvensen av organisasjonsendringer i dag er høyt vil ansatte i stor grad bli eksponert for repeterte og samtidige endringer, som vil kunne erfares som ekstra belastende for de ansatte (Fløvik et al., 2019).

Det er flere studier som har vist at endringer kan ha en negativ effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet, og slik være en risikofaktor for ansattes helse og velvære (Fløvik et al., 2019; Saksvik et al., 2007). I jobbkrav-ressursteorien (JD-R; Bakker & Demerouti, 2007) anses risikofaktorer, eller belastninger i arbeidsmiljøet, som jobbkrav. Disse vil kunne medføre negative konsekvenser for ansattes helse og velvære, ettersom de krever fysisk og/eller psykisk anstrengelse og er, derfor, assosiert med fysiske og/eller psykiske kostnader (Xanthopoulou et al., 2007). Dersom eksponeringen for risikofaktorer vedvarer, er ansatte i risikozonen for å utvikle fysiske lidelser (f.eks. kroniske smerte) og psykiske lidelser (f.eks. angst og depresjon), som kan føre til økt fravær, organisatorisk dysfunksjon og redusert

produktivitet (Colligan & Higgins, 2006). Jobbkrav som utelukkende har negative konsekvenser for ansattes helse og velvære, omtales som hindrende jobbkrav (Crawford et al., 2010; Lepine et al., 2005; Van den Broeck et al., 2010). Problemer som oppstår i en endringssituasjon, som har negative konsekvenser for de ansatte, kan argumenteres for å representere slike hindrende jobbkrav. Et av formålene til den inneværende studien er å undersøke om slike erfarte problemer med endring har negative konsekvenser for jobbengasjement og behov for restitusjon (*Need for recovery*; NFR), som henholdsvis er relatert til den motiverende og helsesvekkende prosessen i JD-R-teorien (Bakker & Demerouti, 2017; Meijman & Mulder, 1998; van Veldhoven, 2008).

Et høyt NFR hos ansatte anses som en tidlig indikator på redusert helse som kan resultere i utbrenthet dersom dette behovet ikke blir tilfredsstilt (Sluiter, 1999; van Veldhoven & Broersen, 2003). Ettersom de negative konsekvensene som følger med utbrenthet er svært alvorlige, vil en slik tilstand av høyt NFR være viktig å forhindre, og en kartlegging av ansattes behov for restitusjon kan være et tiltak i dette arbeidet (Graham et al., 2020). Når det gjelder jobbengasjement viser forskning at dersom ansatte er engasjerte vil dette kunne føre til blant annet økt kreativitet, innovasjon og prestasjon (Bakker, 2017; Bakker & Demerouti, 2017). På bakgrunn av slike funn har det blitt argumentert for at moderne organisasjoner trenger engasjerte ansatte for å ha en konkurransemessig fordel (Albrecht, 2015; Bakker, 2017; Barrick et al., 2015). Det er nærliggende å anta at en reduksjon i ansattes jobbengasjement da vil kunne føre til en reduksjon i organisasjoners konkurransemessige fortrinn. På bakgrunn av de overnevnte funnene vil det være viktig å kartlegge faktorer i arbeidsmiljøet som vil kunne føre til økt NFR og redusert jobbengasjement. I denne sammenheng vil vi undersøke om erfarte problemer med endring vil kunne ha en slik effekt på de ansatte.

Arbeidsmiljøloven (AML) pålegger arbeidsgivere å sikre at norske arbeidstakere til enhver tid har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (Einarsen & Pedersen, 2017). Dette innebærer at ansatte skal være beskyttet mot de potensielt negative konsekvensene ulike risikofaktorer kan ha på fysisk og psykisk helse og velferd (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-1,1). Dette er også påkrevd i endringsprosesser: *“under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø”* (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2,3). I organisasjoners arbeid med å sikre fullt forsvarlige endringsprosesser vil det i henhold til JD-R-teorien være viktig å sørge for at ansatte har tilgang på nok ressurser i håndteringen av jobbkrav som oppstår (Bakker & Demerouti, 2017). Dette fordi jobbressurser har vist seg å redusere negative effekter høye jobbkrav har på ansattes helse og velvære (Bakker et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007).

Arbeidet med å sikre en fullt forsvarlig endringsprosess kan i stor grad knyttes til et relativt nytt konstrukt på organisasjonsnivå som blir kalt psykososialt sikkerhetsklima (*psychosocial safety climate; PSC*). PSC beskrives som et organisasjonsklima som beskytter ansattes psykiske helse og sikkerhet (Dollard & Bakker, 2010). PSC blir omtalt som en kontekstuell ressurs på organisasjonsnivå og argumenteres for å påvirke utfall på individnivå relatert til ansattes helse og velvære (Bakker & Demerouti, 2018). En av måtene PSC beskytter de ansatte på er å øke tilgangen på ressurser de ansatte kan ta i bruk i møte med jobbkrav (Loh et al., 2018; Loh et al., 2020). Studier har i denne sammenheng funnet støtte for at PSC kan fungere som en støtdemper, ettersom funn antyder at PSC kan redusere negative effekter av jobbkrav (e.g. Garrick et al., 2014). Til vår kunnskap er det imidlertid ingen studier som undersøker PSC sin støtdempende effekt i møte med de ekstra belastningene en endringsprosess kan ha på ansattes helse og velvære.

Ansatte vil alltid være påvirket av konteksten i sin organisasjon, og det vil derfor være relevant å undersøke i hvor stor grad kontekstuelle faktorer påvirker ansattes psykiske helse og velvære (Hall et al., 2010). For å undersøke om et konstrukt på organisasjonsnivå har en støtdempende effekt i en sammenheng på individnivå, bør det brukes et flernivådesign som både tar hensyn til at den ansatte er en del av en organisasjon, samt respondentenes individuelle forskjeller (Heck et al., 2013). Bakker & Demerouti (2017) argumenterer for økt bruk av et slikt flernivådesign i studier på JD-R-teorien for å kunne utvide kunnskapen rundt kontekstuelle faktorerens påvirkning på ansattes helse og velvære. Vi ønsker med dette å tilføre ny kunnskap om PSC som organisatorisk ressurs i arbeidet med å sikre ansatte et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i et kontinuerlig endrende og krevende arbeidsmarked.

Studiens overordnede teoretiske rammeverk er jobbkrav-ressursteorien. I henhold til denne teorien vil vi undersøke erfarte problemer med endring som hindrende jobbkrav. Mer spesifikt vil vi undersøke effekten av erfarte problemer med endring på ansattes NFR og jobbengasjement. Videre vil vi undersøke hvorvidt PSC som kontekstuell ressurs på organisasjonsnivå vil kunne moderere disse sammenhengene.

Teoretisk rammeverk

En sentral teori organisasjoner kan ta utgangspunkt i som hjelpemiddel for å sikre en fullt forsvarlig endringsprosess når det oppstår problemer med endring, er jobbkrav-ressursteorien (JD-R-teorien; Bakker & Demerouti, 2007). JD-R-teorien fungerer som et rammeverk for å studere hvilke arbeidsmiljøfaktorer og kombinasjonene av disse som kan ha positive og negative utfall for ansattes psykiske og fysiske helse og velvære (Bakker & Demerouti, 2017).

Jobbkrav-ressursteorien

Et psykososialt arbeidsmiljø består av organisatoriske, sosiale og psykologiske arbeidsfaktorer, som styrer og definerer innholdet og kvaliteten på ulike aspekter ved arbeidet

(Nieuwenhuijsen et al., 2010). *Organisatoriske arbeidsfaktorer* omhandler formelle og strukturelle betingelser som regulerer hvordan arbeidet skal utføres, f.eks. arbeidskontrakter. *Sosiale arbeidsfaktorer* refererer til de relasjonelle aspektene på arbeidsplassen, som f.eks. det sosiale klimaet og støtte fra ledere og medarbeidere. *Psykologiske arbeidsfaktorer* omhandler aspekter ved arbeidet på individnivå, f.eks. opplevd autonomi og forutsigbarhet.

Ifølge JD-R-teorien kan arbeidsmiljøfaktorer deles inn i to generelle kategorier, jobbkraft og jobbressurser (Bakker & Demerouti, 2007). Hvilke spesifikke krav og ressurser som er tilstede i et arbeidsmiljø vil kunne variere fra organisasjon til organisasjon (Xanthopoulou et al., 2007). En sentral antakelse i teorien er at jobbkraft og jobbressurser fremkaller to relativt uavhengige psykologiske prosesser, henholdsvis en helsesvekkende prosess og en motiverende prosess (Xanthopoulou et al., 2007).

Den motiverende prosessen

Den motiverende prosessen viser til hvordan tilstedeværelsen av jobbressurser skaper jobbengasjement gjennom det indre og ytre motivasjonspotensialet som er innebygd i ressursene (Bakker & Demerouti, 2007). Jobbengasjement defineres som “*en positiv motivasjonstilstand av vitalitet, dedikasjon og fordypelse i arbeidet*” (Bakker et al., 2014, s. 389, fritt oversatt). Jobbressurser kan skape indre motivasjon fordi de fremmer vekst, læring og utvikling, eller ytre motivasjon fordi de er instrumentelle med hensyn til å oppnå mål (Bakker & Demerouti, 2007). Jobbressurser kan defineres som «*de fysiske, sosiale eller organisatoriske aspektene ved jobben som a) er funksjonelle med hensyn til å oppnå arbeidsrelaterte mål, b) reduserer jobbkraft og de tilhørende fysiske og psykologiske kostnadene, og c) stimulerer personlig vekst og utvikling*» (Xanthopoulou et al., 2007, s. 122, fritt oversatt). Jobbressursene kan være tilstede på alle nivåer i organisasjonen; ressurser på organisasjonsnivå (for eksempel lønn og karrieremuligheter); interpersonlige ressurser (for eksempel støtte fra leder og kolleger); ressurser tilknyttet organisering av arbeid (for

eksempel rolleklarhet og deltakelse i beslutningstaking) og oppgaverelaterte ressurser (for eksempel oppgavevariasjon, oppgaveidentitet og autonomi) (Bakker & Demerouti, 2007).

Den helsesvekkende prosessen

Den helsesvekkende prosessen viser til hvordan høye jobbkrav kan føre til at ansattes ressurser tømmes og slik kan forårsake utbrenthet (Bakker & Demerouti, 2007). Utbrenthet refererer til en tilstand av utmattelse og kynisme mot arbeid (Bakker et al., 2014). Jobbkrav kan defineres som «*de fysiske, sosiale eller organisatoriske aspektene ved jobben som krever vedvarende fysisk og/eller psykisk anstrengelse og er, derfor, assosiert med fysiske og/eller psykiske kostnader*»(Xanthopoulou et al., 2007, s. 122, fritt oversatt). Eksempler på jobbkrav er jobb-familie ubalanse, rollekonflikt, arbeidsmengde og organisasjonsendringer (Bakker et al., 2003; Van den Broeck et al., 2017). Jobbkrav er ikke nødvendigvis negative så lenge de ikke overskrider ansattes tilpasningskapasitet (Crawford et al., 2010; Van den Broeck et al., 2008). Forskningsfunn indikerer at jobbkrav både kan ha en motivasjonsfremmende og helsesvekkende effekt på ansatte, og ikke kun helsesvekkende som tidligere antatt (Crawford et al., 2010). Med denne anerkjennelsen skilles det i forskningslitteraturen mellom to typer jobbkrav; hindrende jobbkrav og utfordrende jobbkrav (Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005).

Utfordrende og hindrende jobbkrav

Utfordrende jobbkrav har et iboende potensiale til å fremme mestring, personlig vekst og fremtidige fordeler (Lepine et al., 2005). Dersom ansatte står ovenfor utfordrende jobbkrav kan dette fremkalle positive emosjoner som begeistring, glede og iver (Rai, 2018; Skinner & Brewer, 2002), og følgelig anvendelse av en aktiv, problemløsende håndtering av disse kravene (Crawford et al., 2010; Lepine et al., 2005; Van den Broeck et al., 2010). Utfordrende jobbkrav kan både tappe ansattes energi og stimulere dem til å gjøre en innsats, og kan slik være positivt relatert til dårlig helse (e.g. utmattelse), men også til velvære (e.g.

motivasjon; Lepine et al., 2005). Eksempelvis kan en kompleks jobb kreve at ansatte investerer høy energi, men også fremme kompetanse (Tadic et al., 2015). Eksempler på utfordrende jobbkraav er kognitive krav, tidspress, samt høy kvalitativ og kvantitativ arbeidsmengde (Rai, 2018).

Hindreende jobbkraav samsvarer med definisjonen på jobbkraav som er postulert av JD-R-teorien, som legger vekt på vedvarende anstrengelse som er assosiert med fysiske og psykiske kostnader (Van den Broeck et al., 2010). Bakker (2017) refererer til høye og negative jobbkraav som hindrende krav. Slike krav har et iboende potensial til å skade eller hindre personlig vekst, læring og måloppnåelse (Crawford et al., 2010; Lepine et al., 2005). I følge Folkman og Lazarus (1984) kan ansatte i møte med hindrende jobbkraav erfare mindre kontroll og negative emosjoner (f.eks skam og sinne), og følgelig anvende en passiv, emosjonsfokusert håndteringsstil. Hindrende jobbkraav kan oppleves som vanskelige å håndtere, og innsatsen som investeres i håndteringen kan erfares som lite verdifull med hensyn til måloppnåelse (Van den Broeck et al., 2010). Eksempelvis så kan en flyvert som må roe ned en sint passasjer oppleve håndteringen som hindrende med hensyn til deres primære arbeidsoppgave som blant annet er å servere passasjerene (Zapf, 2002).

Betydningen av ansattes subjektive vurdering

Forskningsfunn av Bakker og Sanz-Vergel (2013) har utfordret antakelsen om at de samme kravene kan oppfattes som utfordringer og hindringer på tvers av ulike yrker (Tadic et al., 2015). De fant i sin studie med sykepleiere at arbeidspress opplevdes mer som en hindring enn en utfordring, mens emosjonelle krav opplevdes mer som en utfordring enn en hindring. Opplevelsene av disse kravene er ikke i samsvar med tidligere studier i andre yrkesgrupper (Rodell & Judge, 2009). På bakgrunn av dette funnet argumenterer Bakker & Sanz-Vergel (2013) for at det er avgjørende å spørre de ansatte om deres subjektive erfaring av spesifikke jobbkraav. Lazarus og Folkman (1984) argumenterer for at jobbkraav kan

oppleves som mer eller mindre hindrende eller utfordrende avhengig av ansattes individuelle, subjektive oppfatning av situasjonen. Forskning indikerer at blant annet individuelle faktorer som mestringstro, kontrollplassering og motstandsdyktighet har betydning for om ansatte vurderer jobbkrav som enten hindrende eller utfordrende (Federici & Skaalvik, 2011; Judge et al., 1998; Maddi, 2005).

Hobfoll og kolleger (2018) argumenterer på sin side for at man ikke alltid bør basere vurderingen av en situasjon som hindrende på bakgrunn av individers subjektive vurdering. Dette for å unngå at man legger byrden av å adressere problemet over på individene som opplever situasjonen som krevende, og slik legge for mye av ansvaret på å håndtere den krevende situasjonen over på individet selv (Hobfoll et al., 2018). I tillegg vil det kunne legge et større fokus på hvilke individuelle faktorer som kan forklare denne negative vurderingen av situasjonen og hva individet må gjøre for å endre disse (Hobfoll et al., 2018). Vi argumenterer for at et slikt fokus vil kunne dra oppmerksomheten bort fra ansvaret arbeidsgiver har for å sikre et forsvarlig psykososialt arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005). Hobfoll og kolleger (2018) mener dermed at det bør anerkjennes at visse forhold objektivt er belastende. Det å anerkjenne at en endringssituasjon objektivt har potensiale til å skape belastende situasjoner for ansatte involvert, vil dermed kunne understreke ansvaret arbeidsgiver har for å tilpasse endringssituasjonen til å bli fullt forsvarlig for alle ansatte.

Organisasjonsendring som psykososial risikofaktor

Organisasjonsendringer anses som en risikofaktor i seg selv, ettersom forskning antyder at endringer kan forårsake belastende faktorer i arbeidsmiljøet (Bamberger et al., 2012; Fløvik et al., 2019). Endringer vil kunne øke kravene til ansattes tilpasningsevne (Herold et al., 2007), ettersom organisasjonsendringer nesten alltid vil inkludere at ansatte arbeider på nye måter, får nye roller og må relatere seg til andre på nye måter (van den Heuvel et al., 2010).

Fløvik og kolleger (2019) fant i sin studie at belastende faktorer som kan oppstå som følge av organisasjonsendringer er mangel på kontroll, redusert rolleklarhet, usikkerhet rundt egen jobbfremtid og redusert støtte fra kolleger. I følge Paulsen og kolleger (2005) vil behovet ledelsen har for å utvise kontroll i planleggingen og implementeringen av endringen medføre mindre rom for ansatte til å påvirke egen jobb i samme grad som tidligere, som kan medføre redusert opplevd jobbkontroll. I tilfeller med store organisasjonsendringer er det ikke uvanlig at ansattes roller og ansvar endres, som kan resultere i redusert rolleklarhet på grunn av usikkerhet rundt mål og forventninger tilknyttet nye roller (Baillien & De Witte, 2009). Videre kan organisasjonsendringer ha sammenheng med redusert opplevd støtte fra kolleger, ettersom endringer kan medføre at kollegiale konstellasjoner blir omorganisert eller at ansatte må konkurrere over nye eller nåværende stillinger (Campbell & Pepper, 2007). Nikolova og kolleger (2014) fant også at endringer i arbeidsoppgaver (task restructuring) har en negativ effekt på ansattes velvære. En forklaring på dette er at endringer i arbeidsoppgaver impliserer usikkerhet relatert til arbeidsutfall. Slik usikkerhet kan bli oppfattet som en trussel om tap av ressurser eller manglende evne til å skaffe nye ressurser (Fugate et al., 2008). I lys av JD-R-teorien argumenterer Nikolova og kolleger (2014) derfor for at endringer i arbeidsoppgaver kan bli oppfattet som et jobbkrav som kan hemme de ansattes velvære.

Selv om organisasjonsendringer kan erfares som ekstra belastende for de ansatte, er det viktig å anerkjenne at ansatte reagerer og opplever ulikt i møte med endring, og vil dermed sitte med ulike erfaringer i løpet av og etter en endringsprosess (Loretto et al., 2010). Eksempelvis vil det å måtte jobbe hjemmefra som et resultat av den pågående pandemien for noen kunne bety større fleksibilitet og bedre konsentrasjon, mens andre vil få problemer grunnet jobb-familiekonflikt eller uklarhet rundt hvordan å løse arbeidsoppgaver på nye måter. I tråd med dette fant Loretto og kolleger (2010) at subjektive persepsjoner av endring egner seg bedre til å predikere ansattes mentale helse og velvære, enn det objektive aspekter

ved organisasjonsendring gjør. Basert på dette funnet kan man argumentere for at det er hensiktsmessig å fokusere på ansattes erfarte problemer med endring og ikke mer objektive mål på problemer med endring.

Konseptet “erfarte problemer med endring”, som undersøkes i denne studien, baserer seg på at endringer i arbeidsoppgaver kan være vanskelige å tilpasse seg, skaper problemer og negative konsekvenser for den ansatte. Det er altså først når ansatte erfarer at endringer i arbeidsoppgaver er vanskelige å tilpasse seg, skaper problemer og har negative konsekvenser, at endringen utgjør et problem. Nikolova og kolleger (2014) argumenterer for at endringer i arbeidsoppgaver er en av de mest fremtredende endringsprosessene organisasjoner i dag gjennomgår som en respons på det økte tilpasningskravet i dagens arbeidsmarked. Ettersom endringer i arbeidsoppgaver er så fremtredende i organisasjoner i dag er det nærliggende å anta at problemene ansatte erfarer i endringsprosesser sannsynligvis vil være tilknyttet endringer i arbeidsoppgaver. Det kan således argumenteres for at det er hensiktsmessig å fokusere på problemer tilknyttet endringer i arbeidsoppgaver når man skal undersøke erfarte problemer med endring sin effekt på ansattes helse og velvære.

Med utgangspunkt i JD-R-teorien og antakelsen om at jobbkrav kan deles inn i utfordrende jobbkrav og hindrende jobbkrav, kan det argumenteres for at erfarte problemer med endring vil representere hindrende jobbkrav. Dette fordi hindrende jobbkrav er vanskelige å håndtere, krever vedvarende anstrengelse og slik er assosiert med negative konsekvenser for de ansatte (e.g. Van den Broeck et al., 2010).

Individuelle utfall av problemer med endring

Ett av formålene til den inneværende studien er å undersøke om erfarte problemer med endring vil ha negative effekter på ansattes helse og velvære. Organisasjonsendring kan studeres på ulike nivå, inkludert organisatorisk, gruppe- og individnivå (Huczynski & Buchanan, 2007). Flere poengterer imidlertid at forskning på utfall av endring på individnivå

er underrepresentert (Loretto et al., 2010; Wanberg & Banas, 2000). Dette gjelder særlig for endringsutfall som omhandler ansattes helse og velvære (Bamberger et al., 2012; Ferrie et al., 1998).

Utvelgelsen av studiens utfallsvariabler relatert til helse og velvære baserer seg på prosessene i JD-R- teorien. Den sentrale antakelsen i JD-R-teorien om at den helsesvekkende prosessen og motivasjonsprosessen er uavhengig av hverandre har blitt kritisert.

Forskningsfunn indikerer at de to prosessene er relatert til hverandre, og slik representerer to sider av samme mynt (Schaufeli & Taris, 2014). Dette betyr at når helse og velvære forverres, vil motivasjonen reduseres, og omvendt. Slik argumenteres det for at det er nødvendig å ta hensyn til både den helsesvekkende prosessen og den motiverende prosessen for å forstå én av prosessene. I tråd med denne anerkjennelsen vil vi undersøke om ansattes erfaring med problemer med endring vil ha innvirkning på både ansattes behov for restitusjon og jobbingasjement, som henholdsvis er relatert til en helsesvekkende- og motiverende prosess (Bakker & Demerouti, 2007; Meijman & Mulder, 1998).

Erfarte problemer med endring og behov for restitusjon

Jobbkraav vil ha til felles at de aktiverer vårt adaptive system og forårsaker en investering av ressurser som hjelper oss i møte med kravene (Meijman & Mulder, 1998). I følge innsats-restitusjonsteorien (*effort-recovery theory*; Meijman & Mulder, 1998) vil det å investere fysiske og mentale ressurser i møte med jobbkraav tære på ressurslagrene, og man vil dermed få et behov for å hente inn igjen kreftene som har blitt brukt på å håndtere og tilpasse seg de ulike kravene. Behovet for å hente seg inn igjen blir omtalt som ansattes behov for restitusjon (i.e. *Need for recovery*; NFR; van Veldhoven & Broersen, 2003)

Behov for restitusjon (NFR)

Som jobbrelatert konsept, refererer NFR til i hvor stor grad ansattes arbeidsoppgaver skaper et behov for hvile og avkobling etter jobbrelatert innsats (van Veldhoven & Broersen,

2003). Jo mer krevende arbeidssituasjon man opplever i form av høye jobbkraav, jo høyere behov for restitusjon vil man ha etter endt arbeidsdag (Kiss et al., 2008; Sonnentag & Zijlstra, 2006). Tilstanden hvor den ansatte har behov for restitusjon kan særlig observeres de siste timene av arbeidsdagen og rett etter jobb, og kjennetegnes av en forbigående følelse av overbelastning, irritabilitet, sosial tilbaketrekning, mangel på energi for ny innsats og redusert prestasjon (van Veldhoven & Broersen, 2003). Som innsats-restitusjonsteorien postulerer, vil ansatte etter jobberelatert innsats ha et naturlig behov for restitusjon for at psykologiske og biologiske systemer skal stabiliseres etter at de har vært gjennom ulike stress- og belastningsreaksjoner i løpet av arbeidsdagen (Meijman & Mulder, 1998). Høyt NFR kan dermed ses på som et symptom på kortvarig stress og belastning etter en krevende arbeidsdag (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Sonnentag og Fritz (2007) hevder at ansattes restitusjonsprosess kan ses på som motsetningen til den helsesvekkende prosessen som oppstår når ressurslagrene våre tømmes i møte med høye jobbkraav. Symptomer på stress- og belastningsreaksjoner etter endt arbeidsdag, som sosial tilbaketrekning og en følelse av overbelastning, avtar vanligvis etter at man får tid til å restituere seg (Dollard et al., 2019). Dersom ansatte ikke får restituert seg tilstrekkelig, kan slike kortvarige stress- og belastningssymptomer gå over til å bli mer alvorlige (Dollard et al., 2019). Når vanlige muligheter for restitusjon etter arbeidsrelatert innsats (i.e. pauser, kvelder og helger) ikke er nok for å hente seg inn igjen før neste arbeidsøkt, starter man neste arbeidsøkt med et gjenværende NFR. Herfra vil det startes en kumulerende prosess hvor det å oppleve å ikke få restituert seg nok før neste arbeidsøkt vil føre til et enda større behov for restitusjon for den ansatte (Sluiter et al., 2003). Et slikt stadig økende NFR vil kunne føre til alvorlig stress og mer langvarige negative helseutfall (Sluiter, 1999). Høyt NFR anses dermed som en tidlig indikator på langvarige arbeidsrelaterte utmattelsessymptomer, som kronisk stress og utbrenthet (Schaffran et al., 2019; van

Veldhoven & Broersen, 2003). Studier har også funnet en sammenheng mellom høyt NFR og psykosomatiske plager (Sluiter et al., 2003), økt risiko for sykefravær (de Croon et al., 2003), kardiovaskulære sykdommer (van Amelsvoort et al., 2003) og jobbrelevante ulykker (Swaen et al., 2003). De overnevnte funnene antyder at dersom ansatte i en organisasjon opplever høyt NFR kan dette indikere at de jobber i et belastende arbeidsmiljø med en risiko for redusert helse og velvære (Sonnentag & Zijlstra, 2006). Det å måle ansattes NFR ses dermed på som et nyttig verktøy i identifisering av individer og grupper med høy risiko for å utvikle mer langvarige negative helseplager (Graham et al., 2020).

Ettersom NFR kan ses på som en tidlig prediktor og indikator på utbrenthet (Schaffran et al., 2019), som predikeres av jobbkrav (Sonnentag & Zijlstra, 2006), knytter vi NFR til den helsesvekkende prosessen som blir postulert i JD-R-teorien. I mangelen på funn av litteratur om NFR kan det argumenteres for at det er mulig å søke kunnskap fra studier på beslektede konsept relatert til den helsesvekkende prosessen. Jobbrelevante utmattelse (i.e. fatigue at work) og emosjonell utmattelse (i.e. emotional exhaustion) er eksempler på slike beslektede konsept. Skalaene som måler begrepene NFR, jobbrelevante utmattelse og emosjonell utmattelse korrelerer i stor grad, men de regnes som distinkte fenomen (van Veldhoven, 2008; van Veldhoven & Broersen, 2003). Konseptet jobbrelevante utmattelse refererer til både fysiske, mentale og emosjonelle aspekter ved det å føle en ekstrem trøtthet og redusert funksjonell kapasitet som et resultat av arbeidsdagen (Frone & Tidwell, 2015). Følelsen av utslitthet, tap av følelser og muligheten til å kunne gi av seg selv representerer konseptet emosjonell utmattelse, og regnes som en sentral dimensjon av utbrenthet (Maslach et al., 2008). Utbrenthet i seg selv er blitt definert som et individs tilstand av maksimalt behov for restitusjon (Kallus, 2016). Ved manglende funn av studier på NFR vil vi på bakgrunn av disse funnene undersøke forskning på de beslektede begrepene jobbrelevante utmattelse, emosjonell utmattelse og utbrenthet.

Erfarte problemer med endring og behov for restitusjon

Det finnes flere studier som viser en positiv sammenheng mellom høye jobbkrav og høye nivåer av NFR (Sluiter et al., 2003; Sonnentag & Zijlstra, 2006; van Amelsvoort et al., 2003). Til vår kunnskap er derimot sammenhengen mellom hindrende jobbkrav og økt NFR mindre studert. Flere studier har imidlertid funnet støtte for en helsesvekkende prosess hvor hindrende jobbkrav er positivt relatert til blant annet emosjonell utmattelse (Albrecht, 2015), jobbrelatert utmattelse (Garrick et al., 2014) og utbrenthet (Vinod Nair et al., 2020). Slike funn antyder at hindrende jobbkrav også fører til et økt NFR, ettersom disse konseptene er funnet å være beslektet (van Veldhoven, 2008).

I følge Dollard og kolleger (2019) er det jobbstressorer (i.e. psykososiale risikofaktorer) som oppleves som for intense, oppstår for hyppig og som ansatte ikke klarer å slutte å tenke på når de har fri, som kan medføre at ansatte opplever et for stort behov for restitusjon til å klare å dekke behovet før neste arbeidsøkt. Dette tilsier at et høyt nivå rapportert NFR tyder på at den ansatte sliter med å håndtere jobbkravene som er tilstede i arbeidshverdagen. I tråd med argumentasjonen om at det å erfare problemer med endring oppleves som hindrende jobbkrav er det nærliggende å anta at håndteringen av disse problemene vil kreve en vedvarende anstrengelse og kan oppleves som vanskelig å håndtere for de ansatte. I henhold til innsats-restitusjonsteorien vil ansatte i sin håndtering av slike krav investere personlige ressurser, som vil tære på ressurslagrene, og følgelig medføre at ansatte får et behov for å restituere seg (Meijman & Mulder, 1998).

På bakgrunn av JD-R-teorien og innsats-restitusjonsteorien forventer vi å finne en positiv sammenheng mellom det å erfare problemer med endring og høyere nivå av NFR. Vår første hypotese lyder dermed som følger:

H1a: *Det er en positiv sammenheng mellom erfarte problemer med endring og ansattes behov for restitusjon.*

Erfarte problemer med endring og jobbengasjement

Forskningen på jobbengasjement har vært særlig fremtredende de siste to tiårene (Bakker & Albrecht, 2018). Forskningsfunn indikerer at jobbengasjement er assosiert med blant annet høyt nivå av kreativitet, innovasjon, oppgaveprestasjon, kundetilfredshet og redusert sykefravær (Bakker, 2017). Det anses slik som fordelaktig for offentlige og private organisasjoner å ha en engasjert arbeidsstyrke (Bakker & Albrecht, 2018), og det har blitt argumentert for at moderne organisasjoner trenger engasjerte ansatte for å ha en konkurransemessig fordel (Albrecht, 2015; Bakker, 2017; Barrick et al., 2015). Ettersom organisasjoner i dag gjennomgår endringer i større frekvens enn tidligere, nettopp for å ha en konkurransemessig fordel, kan det argumenteres for at det vil være spesielt viktig å opprettholde de ansattes engasjement i en endringsprosess.

Jobbengasjement

Kahn (1990) var en av de første som konseptualiserte jobbengasjement. Han beskrev engasjerte ansatte som fullt fysisk, kognitivt og emosjonelt tilknyttet sine arbeidsroller (Bakker, 2011). Schaufeli og Bakker (2004) definerer jobbengasjement som «*en positiv, oppfyllende (fulfilling), arbeidsrelatert tilstand karakterisert av vitalitet (vigor), dedikasjon og absorbering*» (s. 295, fritt oversatt). *Vitalitet* kjennetegnes av et høyt nivå av energi og mental motstandsdyktighet under arbeid, en villighet til å investere innsats i eget arbeid og utvise utholdenhet i møte med utfordringer. *Dedikasjon* innebærer at man er sterkt involvert i eget arbeid og erfarer en følelse av betydning, entusiasme og utfordring. *Absorbering* handler om at man er fullt konsentrert og fordypet i eget arbeid. Jobbengasjement karakteriseres slik av et høyt nivå av energi og en sterk identifisering med eget arbeid (Bakker et al., 2014).

Jobbengasjement skiller seg fra andre liknende konsept, som jobbtilfredshet, arbeidsrelatert flyt (flow) og motivasjon (Bakker, 2011). Jobbengasjement skiller seg fra jobbtilfredshet da engasjement kombinerer høy arbeidsglede (dedikasjon) med høy aktivering

(vitalitet, absorbering). Jobbtilfredshet anses heller for å være en mer passiv form for velvære. Jobbengasjement skiller seg fra arbeidsrelatert flyt ettersom jobbengasjement referer til en lenger prestasjonsepisode, mens flyt refererer typisk til en "topp" som vanligvis kun varer i en time eller mindre. Til slutt skiller jobbengasjement seg fra motivasjon, ettersom engasjement refererer til kognisjon (absorbering) og affekt (vitalitet), i tillegg til motivasjon (dedikasjon) (Bakker, 2011).

JD-R-teorien er den mest brukte teorien i forklaringen på hva som skaper jobbengasjement, og forskning indikerer at både ressurser og krav har sammenheng med jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2017). Jobbressurser (e.g. sosial støtte og autonomi; Christian et al., 2011) og personlige ressurser (e.g. mestringstro, optimisme og motstandsdyktighet; Alessandri et al., 2018) anses som de viktigste prediktorene for jobbengasjement (Mauno et al., 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Som nevnt tidligere antyder forskning at utfordrende jobbkrav har en positiv sammenheng med jobbengasjement, mens hindrende jobbkrav har negativ sammenheng med jobbengasjement (e.g. Crawford et al., 2010).

Erfarte problemer med endring sin sammenheng med jobbengasjement

Funn fra studien til Crawford og kolleger (2010) indikerer at jobbkrav som blir oppfattet av ansatte som utfordringer kan føre til økt jobbengasjement, mens jobbkrav som oppfattes av ansatte som hindringer kan føre til redusert jobbengasjement. Det er flere studier som har funnet en negativ sammenheng mellom hindrende jobbkrav og jobbengasjement. Eksempelvis fant Tadic og kolleger (2015) i sin studie en negativ sammenheng mellom hindrende jobbkrav og jobbengasjement, og Van den Broeck og kolleger (2010) fant at hindrende jobbkrav hadde en negativ sammenheng med vigør, som er en av komponentene som utgjør jobbengasjement. Videre fant Rai (2018) i sin studie at hindrende jobbkrav hadde en negativ sammenheng med jobbengasjement.

Få studier på JD-R-teorien har undersøkt de psykologiske mekanismene som kan forklare hvordan jobbkrav er relatert til jobbengasjement (Gillet et al., 2015). Gillet og kolleger (2015) fant imidlertid i sin studie at tilfredsstillelse av de psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, postulert av selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000), spiller en viktig rolle i sammenhengen mellom jobbkrav og jobbengasjement. Denne sammenhengen forklares ved at tilfredsstillelse av de psykologiske behovene fostrer vekst, læring og utvikling, som anses som viktig for jobbengasjement (Schaufeli & Bakker, 2004). Behovet for *autonomi* refererer til i hvilken grad individer føler seg ansvarlige for sin egen atferd. Behovet for *kompetanse* omhandler i hvilken grad individer føler en mestring overfor miljøet og utvikle nye ferdigheter. Behovet for *tilhørighet* refererer til i hvilken grad individer opplever tilhørighet og tilknytning til andre i sitt sosiale miljø (Deci & Ryan, 2000). Funn fra studien til Gillet og kolleger (2015) viste en negativ sammenheng mellom jobbkrav og jobbengasjement, og at sammenhengen ble fullt mediert av psykologisk behovstfredsstillelse. Dette funnet samsvarer med studien til Van den Broeck og kolleger (2008) som fant at jobbkrav negativt predikerte behovstfredsstillelse. Behovstfredsstillelse var igjen positivt assosiert med jobbengasjement (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2010; Van den Broeck et al., 2008). De argumenterer for at jobbkrav krever betydelig energi og dermed distraherer ansatte fra å tilfredsstill sine psykologiske behov. Videre forklarer også Van den Broeck og kolleger (2010) en negativ sammenheng mellom hindrende jobbkrav og jobbengasjement, med at de hindrende jobbkravene undergraver de ansattes psykologiske behov.

I henhold til forventningsteori (*Expectancy theory*; Vroom, 1964) vil ansatte som konfronteres med jobbkrav vurdere innsatsen som kreves for å håndtere kravene, sannsynligheten for å mestre håndteringen, samt om det å håndtere kravene vil medføre verdifulle utfall (LePine et al., 2005). I følge Van den Broeck og kolleger (2010) vil ansatte

sannsynligvis erfare hindrende jobbkraav som vanskelige å overkomme, og innsatsen som investeres i håndteringen av disse vil anses som lite instrumentell med hensyn til måloppnåelse. I følge Rai (2018) blir ansatte mindre motiverte til å investere innsats i håndteringen av hindrende jobbkraav ettersom de negative emosjonene som utløses (f.eks. frykt og angst) får dem til å føle at de ikke er i stand til å håndtere slike kraav. I følge Crawford og kolleger (2010) vil en slik vurdering føre til at ansatte er mindre villige til å investere energi i å håndtere hindringene direkte, og heller anvende mer passive, emosjonsfokuserte håndteringsstiler. Slike håndteringsstiler kjennetegnes av tilbaketrekning og redusert engasjement (Crawford et al., 2010). Videre argumenter Schmitt og kolleger (2015) for at ettersom hindrende stressorer blir vurdert som truende for personlig vekst og har en tendens til å resultere i negativ affekt (Lepine et al., 2005; Van den Broeck et al., 2010), antas det at hindrende kraav ikke samsvarer med et høyt nivå jobbengasjement.

I tråd med argumentasjonen om at det å erfare problemer med endring kan oppleves som et hindrende kraav, er det nærliggende å anta at å erfare slike problemer kan føre til redusert tilfredsstillelse av psykologiske behov, og videre redusere jobbengasjement. Eksempelvis kan man på bakgrunn av funn som har vist at organisasjonsendringer ofte fører til endringer i kollegiale konstellasjoner og redusert kollegastøtte (Campbell & Pepper, 2007), og redusert kontroll hos de ansatte (Paulsen et al., 2005), argumentere for at ansatte ikke opplever å få den samme tilfredsstillelsen av behov for tilhørighet og autonomi som før endringen. I tillegg kan man med bakgrunn i forventningsteori (Vroom, 1964) anta at det kan føles lite verdifullt for jobbutførelsen å måtte håndtere de erfarte problemene med endring som oppstår. Ansatte kan derfor være mindre villige til å investere energi i håndteringen av disse problemene, og heller bruke mer passive, emosjonsfokuserte håndteringsstiler som kjennetegnes av redusert jobbengasjement (Crawford et al., 2010).

Basert på den overnevnte argumentasjonen og tidligere funn, antar vi at vi vil finne en negativ sammenheng mellom erfarte problemer med endring og ansattes jobbengasjement.

Vår andre hypotese lyder dermed som følger:

H1b: *Det er en negativ sammenheng mellom erfarte problemer med endring og ansattes jobbengasjement.*

Psykososialt sikkerhetsklime (PSC)

Vi har vist til forskning som antyder at erfarte problemer med endring som hindrende jobbkraav, kan føre til et økt NFR og redusert jobbengasjement blant ansatte. Eitersom høyt NFR og lavt jobbengasjement er indikatorer på redusert helse og velvære blant ansatte (Rothmann, 2008; Sonnentag & Zijlstra, 2006), er det viktig at organisasjoner iverksetter tiltak rettet mot å forebygge samt redusere disse antatte konsekvensene av erfarte problemer med endring. Det finnes flere studier som viser at det finnes ressurser på organisasjonsnivå som kan hjelpe de ansatte med å håndtere belastninger i form av jobbkraav (e.g. Garrick et al., 2014; Law et al., 2011). I denne forbindelse ønsker vi å undersøke om et psykososialt sikkerhetsklime (PSC) kan ha innvirkning på forholdet mellom erfarte problemer med endring og de individuelle utfallene NFR og jobbengasjement.

PSC blir definert som *“delte oppfatninger av organisasjonens retningslinjer, praksis og prosedyrer knyttet til beskyttelsen av arbeidstakerens psykiske helse og sikkerhet”* (Dollard & Bakker, 2010, s. 580, fritt oversatt), og blir omtalt som en kontekstuell faktor på organisasjonsnivå (Bakker & Demerouti, 2018). I forskningen på sammenhengen mellom ansattes oppfattelse av arbeidsmiljøet og psykisk helse har det i hovedsak vært fokus på individnivå og individuelle forskjeller (Martin et al., 2016). Det eksisterer mindre forskning på sammenhengen mellom delte oppfatninger av det psykososiale arbeidsmiljøet og ansattes psykiske helse (Martin et al., 2016). Ved å hovedsakelig rette fokuset mot individnivå ignorerer man den viktige påvirkningen mer distale organisatoriske aspekter har på ansattes

psykiske helse (Hall et al., 2010). Ettersom ansatte er en del av en større gruppe (i.e. organisasjoner) anses variasjonen mellom organisasjoner også som relevant, på samme måte som variasjonen mellom ansatte i organisasjonen, når det handler om å predikere ansattes psykiske helse. Bakker & Demerouti (2017) argumenterer dermed for et økt fokus på flernivåstudier som tar hensyn til begge typer variasjon, for å kunne utvikle mer komplekse teoretiske modeller (Bakker & Demerouti, 2018).

Organisasjonsklima

Studier på organisasjonsklima undersøker ansattes delte oppfatning av arbeidsmiljøet (Burke et al., 2002; Schneider et al., 2012) og hvordan disse delte oppfatningene kan påvirke blant annet individuelle utfall. Disse delte oppfatningene er tilknyttet organisasjonens retningslinjer, praksis og prosedyrer, og hvilken atferd organisasjonen belønner, støtter og forventer av sine medarbeidere (Schneider et al., 2012). Organisasjonsklima anses som en viktig faktor på organisasjonsnivå ettersom det berører og påvirker nesten alle aspekter ved organisasjonen, inkludert individuelle utfall (Kuenzi & Schminke, 2009).

I forskningen på organisasjonsklima var det i utgangspunktet interesse for en bred og global konseptualisering av klimakonstruktet (Kuenzi & Schminke, 2009). En slik bred og omfattende konseptualisering av organisasjonsklima har medført utfordringer blant forskere med hensyn til enighet om definisjon, og hvordan organisasjonsklima skal måles (Kuenzi & Schminke, 2009). Det er derfor i dag blitt vanligere å se på mer spesifikke klimakonstrukt (Carr et al., 2003; Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2012). Dette har medført at man i større grad kan knytte de ulike klimakonstruktene til spesifikke utfall (Kuenzi & Schminke, 2009). Eksempler på spesifikke klimakonstrukt er klima for sikkerhet (Zohar, 2010), etikk (Victor & Cullen, 1988), service (Schneider et al., 1998) og innovasjon (Hsu & Fan, 2010). PSC er et specifikt klimakonstrukt som først ble introdusert i 2007 (Dollard & Bakker, 2010; Idris et al., 2012)

Konseptet PSC

Som et klimakonstrukt, blir PSC omtalt som en ressurs på organisasjonsnivå (Dollard & Bakker, 2010). Organisatoriske ressurser refererer til de distale, kontekstuelle aspektene ved jobben (Albrecht, 2012) som bidrar til å nå arbeidsrelaterte mål, stimulere personlig vekst, læring og utvikling, samt redusere jobbkrav og tilhørende fysiske og psykiske kostnader (Demerouti et al., 2001; Gillet et al., 2015). Toppledelsen er ansvarlige for å skape et psykososialt sikkert klima gjennom å ta administrative avgjørelser rundt budsjetter, ressursfordeling, retningslinjer og prosedyrer og bedriftsmessige prioriteringer (Law et al., 2011). I organisasjoner med et høyt PSC prioriterer ledelsen ansattes psykiske helse, noe som vil kunne resultere i at flere ressurser tilknyttet psykososial sikkerhet er tilgjengelig for de ansatte (Hall et al., 2013). Det motsatte er tilfellet for organisasjoner med et lavt PSC hvor ledelsen ikke verdsetter ansattes psykiske helse, som vil kunne resultere i at færre ressurser er tilgjengelige for de ansatte (Hall et al., 2013).

PSC består av 4 organisatoriske domener relatert til beskyttelsen av ansattes psykiske helse (Dollard & Bakker, 2010; Hall et al., 2010; Loh et al., 2020). Det første domenet omhandler hvorvidt toppledelsen støtter og forplikter seg til stressforebygging, og om ledelsen raskt og effektivt håndterer problemer som påvirker ansattes psykiske helse (Idris et al., 2012). Det andre domenet angår ledelsens prioritering av psykisk helse og sikkerhet satt opp mot prioritering av produktivitet og effektivitet. Den beste indikatoren på ledelsens sanne prioritering av ansattes psykiske helse og sikkerhet er de retningslinjer og prosedyrer som blir praktisert i organisasjonen, til forskjell fra hva ledelsen uttrykker er en prioritet (Idris et al., 2012). Det tredje domenet omhandler organisatorisk kommunikasjon, som refererer til retningslinjer, prosedyrer og praksis som legger til rette for toveiskommunikasjon rundt psykisk helse og sikkerhet (Idris et al., 2012). Det fjerde domenet omhandler organisatorisk deltakelse og involvering, som innebærer at alle nivåer i organisasjonen er med i arbeidet mot

forebygging av stress, inkludert ansatte, fagforeninger og representanter for helse og sikkerhet (Idris et al., 2012).

PSC har vist seg å være distinkt forskjellig fra de relaterte klimakonstruktene fysisk sikkerhetsklimateam, psykologisk trygghetsklimateam i team og opplevd organisatorisk støtte (Idris et al., 2012). Idris og kolleger (2012) fant at PSC har en sterkere sammenheng med psykiske helseutfall enn noen av disse klimakonstruktene. *Fysisk sikkerhetsklimateam* refererer til et klimateam som er relatert til ulykker og skader tilknyttet fysisk helse (Nahrgang et al., 2011; Silva et al., 2004). PSC er ulikt dette klimateamet ettersom PSC i størst grad omhandler et klimateam for psykisk, og ikke fysisk, velvære (Idris et al., 2012). *Psykologisk trygghetsklimateam i team* refererer til et klimateam relatert til mellommenneskelig atferd, hvor ansatte som erfarer et psykologisk trygt klimateam i sitt team i større grad vil ta interpersonlig risiko som antas å være nødvendig for læring og økt prestasjon (Edmondson, 1999; Idris et al., 2012). Det antas at PSC har en sterkere effekt på psykisk helse fordi PSC i større grad forebygger en rekke stressorer, og ikke bare de som er relatert til mellommenneskelig atferd (Idris et al., 2012). *Opplevd organisasjonsstøtte* omhandler ansattes opplevelse av at organisasjonen verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres velvære (Eisenberger et al., 1986), hvor opplevd organisasjonsstøtte har vist seg å forbedre organisatoriske utfall (Rhoades & Eisenberger, 2002). PSC er ulikt opplevd organisasjonsstøtte ettersom PSC likestiller produktivitet med psykisk helse (Idris et al., 2012). PSC går lenger enn opplevd organisasjonsstøtte ved å fokusere mer på psykisk helse, stressforebygging og ansattes psykiske status (Idris et al., 2012).

Flere studier på PSC bruker JD-R-teorien som rammeverk (Dollard & Bakker, 2010; Yulita et al., 2020). I Zadow og kollegers (2019) litteraturgjennomgang av studier som har sett på ulike effekter av PSC, ble det funnet at PSC kan brukes i sammenheng med JD-R-teorien på flere ulike måter. De refererer til studier som viser at PSC både kan fungere som en

forløper til den motiverende- og helsesvekkende prosessen i JD-R-teorien (Demerouti & Bakker, 2011), en forlengelse av JD-R-teorien gjennom å påvirke flere utfall enn utbrenthet og engasjement (e.g. Garrick et al., 2014), og at PSC også kan fungere som en moderator både i den motiverende og helsesvekkende prosessen (e.g. Bond et al., 2010; Garrick et al., 2014). Langt mindre oppmerksomhet har blitt gitt til PSC som moderator, sammenliknet med PSC som forløper (Loh et al., 2020).

PSC som støtdemper

I JD-R-teorien innehar jobbressurser funksjoner som reduserer negative effekter av jobbkrav (Loh et al., 2020). Konseptuelt er jobbressurser lik mestringsalternativer (Hobfoll, 2002). Jobbressurser kan sees på som et energisk reservoar som ansatte benytter seg av for å mestre jobbkrav (de Jonge & Dormann, 2003). Forskning indikerer at det er mulig å redusere de negative konsekvensene av høye jobbkrav på ansattes helse og velvære, gjennom å øke tilgangen på jobbressurser, ettersom jobbressurser kan ha en støtdempende effekt (e.g. Bakker et al., 2005; Garrick et al., 2014).

En teori som kan forklare hvordan PSC som en organisatorisk ressurs på ulike måter kan fungere som en støtdemper i møte med jobbkrav, er conservation of resources theory (*COR-teorien*; Hobfoll, 1989) COR-teorien postulerer at individer har en iboende tendens til å generere, bevare og beskytte mengden og kvaliteten på ressursene man har tilgjengelig (Hobfoll, 1989, 2002). Dette for å kunne fremme og beskytte det de verdsetter, som helse, velvære og et positivt selvbilde (Hobfoll, 2011). På den andre siden vil det skje en helsesvekkende prosess i form av at man opplever stress dersom man står ovenfor en trussel om, eller et faktisk tap av ressurser, samt når det å investere ressurser ikke fører til forventet mål (Hobfoll, 1989). Teorien postulerer at individer som har flere ressurser tilgjengelig er mindre utsatt for tap av ressurser og har bedre forutsetning for å tilegne seg ressurser. På den andre siden vil individer med begrenset tilgjengelige ressurser være mer sårbare når de

opplever krevende situasjoner og er mindre tilbøyelige til å øke sine ressurser (Hobfoll, 2002).

Som en ressurs på organisasjonsnivå kan PSC redusere de negative effektene av jobbkrav ved å hjelpe de ansatte med å håndtere krevende situasjoner (Loh et al., 2020). Ansatte som jobber i organisasjoner med høyt PSC erfarer psykologisk trygghet, som kan hjelpe med å mestre hindringer på arbeidsplassen (Loh et al., 2020). I tråd med COR-teorien argumenteres det for at PSC kan fungere som et sikkerhetssignal og en ressurskaravanpassasje (resource caravan passageway; Loh et al., 2018). Som et sikkerhetssignal signaliserer PSC at det er trygt å anvende og etterspørre flere ressurser, som ansatte kan benytte seg av for å mestre jobbkrav. COR-teorien vektlegger at ressurser ofte opptrer i såkalte «karavaner», hvor tilgang på en ressurs vil åpne tilgangen til andre ressurser (Hobfoll, 2011). Som en ressurskaravanpassasje kan PSC styrke, kompensere og utfylle effekten av andre jobbresurser på arbeidsplassen (Loh et al., 2018). En slik ressurskaravanpassasje vil i følge COR-teorien også øke ansattes personlige ressurser og mestringskapasitet i møte med jobbkrav (Salanova et al., 2010). I organisasjoner med høyt PSC vil dermed økt mestringskapasitet redusere negative effekter av jobbkrav (Dollard & Bakker, 2010). I følge van den Tooren og de Jonge (2010) kan ansatte som har flere ressurser tilgjengelig velge mellom de som oppleves som mest effektive med hensyn til å håndtere kravene de står ovenfor. Ettersom PSC gir tilgang på flere ressurser, antas det at et høyt PSC kan moderere mange ulike jobbkrav ettersom et slikt klima gir tilgang på ulike ressurser som ansatte kan velge mellom (Hall et al., 2013).

I tråd med den overnevnte forskningen som antyder at PSC på ulike måter reduserer negative effekter av jobbkrav, viser forskning at PSC har en støtdempende effekt i sammenhengen mellom jobbkrav og jobbrelatert utmattelse (Garrick et al., 2014). I Garrick og kolleger (2014) sin dagbokstudie ble det på skoler med relativt høyt nivå av PSC

rapportert om mindre negativ påvirkning av daglige jobbkrav på jobbrelatert utmattelse. Omvendt ble det målt økt effekt av daglige jobbkrav på jobbrelatert utmattelse på skolene med lavere opplevd PSC (Garrick et al., 2014). Dette forklares ved at ansatte i organisasjoner med lavt PSC ikke har tilgang på nok ressurser i møte med utfordringene som oppstår. Når da jobbkravene øker og krever ytterligere ressursbruk fra et allerede lite ressurslager, vil påfølgende utmattelse øke (Garrick et al., 2014). I en kontekst preget av høyt PSC vil arbeidsplassen ha signalisert hvilke ressurser man kan ta i bruk i møte med disse utfordringene, og det vil således være mindre forekomst av jobbrelatert utmattelse i møte med høye krav (Garrick et al., 2014).

I følge innsats-restitusjonsteorien (Meijman & Mulder, 1998) er NFR et resultat av en investering av personlige ressurser i møte med belastende situasjoner. I organisasjoner med høyt PSC vil det antas at man har flere personlige ressurser tilgjengelig og økt mestringskapasitet i møte med belastende situasjoner (Dollard & Bakker, 2010). Det er nærliggende å anta at flere personlige ressurser og økt mestringskapasitet vil resultere i et lavere restitusjonsbehov i møte med erfarte problemer med endring, enn dersom disse ekstra ressursene ikke hadde vært tilgjengelige. Vi ønsker i denne sammenheng å undersøke om PSC fungerer som en støtdemper i sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og NFR.

I tråd med innsats-restitusjonsteorien (Meijman & Mulder, 1998) og COR-teorien (Hobfoll, 1989) er det nærliggende å anta at en økning i jobbressurser gjennom et høyt PSC vil kunne resultere i en svakere sammenheng mellom ansattes erfarte problemer med endring og NFR. Vår tredje hypotese lyder dermed som følger:

H2a: *Det er en sammenheng mellom PSC, erfarte problemer med endring og ansattes behov for restitusjon, hvor PSC modererer sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og behov for restitusjon. Vi forventer at organisasjoner med høyt PSC har svakere*

sammenheng mellom erfarte problemer med endring og behov for restitusjon, og at denne sammenhengen er sterkere med lavt PSC.

I mangelen på forskning som har undersøkt PSC som moderator i sammenhengen mellom hindrende jobbkrav og jobbengasjement, har vi valgt å basere vår fjerde hypotese på studier som undersøker jobbressurser sin rolle i sammenheng mellom hindrende jobbkrav og jobbengasjement. I studier som undersøker den modererende effekten jobbressurser har på forholdet mellom jobbkrav og jobbengasjement, er det også lite fokus på å skille mellom utfordrende og hindrende jobbkrav (Rai, 2018). De få studiene som gjør dette skillet indikerer imidlertid at jobbressurser har en støtdempende effekt på sammenhengen mellom hindrende jobbkrav og jobbengasjement (Rai, 2018; Tadic et al., 2015). Tadic og kolleger (2015) fant i sin dagbokstudie at daglige jobbressurser (i.e. kollegastøtte, tilbakemelding på prestasjon, veiledning fra leder og utviklingsmuligheter) bufret den negative sammenhengen mellom daglige hindrende jobbkrav og daglig jobbengasjement. Funnene viste at når de daglige jobbressursene var høye var den negative sammenhengen mellom daglige hindrende krav og daglig jobbengasjement svakere. Rai (2018) fant også en negativ sammenheng mellom hindrende jobbkrav og ansattes jobbengasjement, og at jobbressurser (i.e. organisatorisk-, leder- og kollegastøtte) fungerte som en støtdemper i denne sammenhengen. Mer spesifikt en reduksjon i den negative sammenhengen etter en økning i nivået av jobbressurser. I følge Rai (2018) vil det at ansatte erfarer at det er lettere å håndtere hindrende jobbkrav som følge av tilgjengelige jobbressurser, kunne svekke den negative effekten hindrende jobbkrav har på ansattes jobbengasjement.

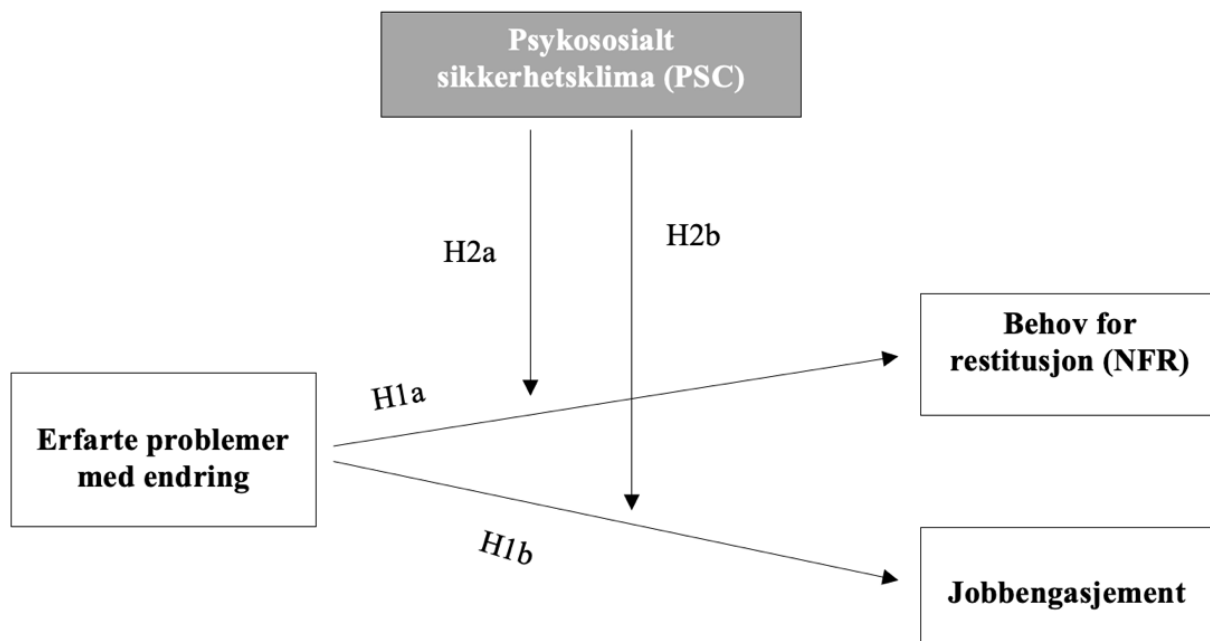
I tråd med overnevnte funn som antyder at jobbressurser har en støtdempende effekt i sammenhengen mellom hindrende jobbkrav og jobbengasjement, ønsker vi å undersøke om PSC kan fungere som en støtdemper i sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og ansattes jobbengasjement. Ettersom forskning indikerer at et høyt PSC øker tilgangen på

jobbressurser (Loh et al., 2018), er det nærliggende å anta at i organisasjoner med høyt PSC vil sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og jobbengasjement være svakere, enn hva som er tilfellet i organisasjoner med lavt PSC. Vår fjerde hypotese lyder dermed som følger:

H2b: *Det er en sammenheng mellom PSC, erfarte problemer med endring og ansattes jobbengasjement, hvor PSC modererer sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og jobbengasjement. Vi forventer at organisasjoner med høyt PSC har svakere sammenheng mellom problemer med endring og jobbengasjement, og at denne sammenhengen er sterkere med lavt PSC.*

Figur 1

Integrert modell for studiens hypoteser



Metode

Forskningsdesign

Det har lenge vært en overrepresentasjon av studier på JD-R-teorien som undersøker fenomen utelukkende på individnivå (Bakker & Demerouti, 2018). Selv om individuelle forskjeller er viktig, kan man likevel ikke avskrive at individers atferd i organisasjoner er en funksjon av komplekse interaksjoner mellom miljøkarakteristikker og individkarakteristikker (Cox & Ferguson, 1994). Bakker og Demerouti (2018) understreker derfor behovet for å bruke flernivådesign i studier på JD-R-teorien. De argumenterer for at et flernivådesign best kan modellere det komplekse samspillet av faktorer som finnes i en organisasjon, ettersom disse faktorene befinner seg på ulike nivå (i.e. individ-, gruppe-, og organisasjonsnivå), og interagerer på tvers av nivåer. På bakgrunn av at kontekstuelle faktorer sannsynligvis vil spille en viktig rolle for individers helse og velvære, argumenteres det for at et flernivådesign vil være verdifullt både fra et teoretisk og et praktisk perspektiv (Bliese & Jex, 1999).

Fra et teoretisk ståsted vil en flernivåtilnærming gi en bedre forståelse av psykologiske fenomen i organisasjoner (Bakker & Demerouti, 2017). Flernivådesign anses som fordelaktig ettersom de gjør det mulig å oppdage relasjoner som er vanskelige, eller ikke mulige, å avdekke i analyser på individnivå. Grunnen til dette er at det gjennom flernivåanalyser tas hensyn til avhengighet og det alle i en gruppe har til felles (Klein & Kozlowski, 2000). Et slikt hensyn anses som hensiktsmessig ettersom arbeidstakere som tilhører samme organisasjon vil bli eksponert for like kontekstuelle faktorer, som for eksempel organisasjonsklima. Derfor vil ansatte til en viss grad være konsistente i måten de oppfatter og responderer på miljøet, og slik vise en grad av avhengighet. Fra et praktisk ståsted vil kunnskap samlet inn ved hjelp av en flernivåtilnærming kunne bidra til utviklingen av mer effektive intervensjoner (Bakker & Demerouti, 2017). I samsvar med teoretikers anbefalinger har vi anvendt flernivåanalyser for å teste våre hypoteser, ettersom PSC

konseptualiseres som en kontekstuell faktor på organisasjonsnivå (Bakker & Demerouti, 2018).

Utvalg

Det gjeldende utvalget er valgt fra et større utvalg bestående av 31 945 respondenter fra 351 ulike belgiske organisasjoner innsamlet av et statistisk konsulentbyrå som spesialiserer seg på måling av arbeidsrelatert stress for Belgiske Helse- og Sikkerhetsledere. Etter belgisk lov har byrået rett til å veilede organisasjoner og arbeidsgivere med hensyn til deres forebyggingspolitikk rettet mot sikkerhet, ergonomi, helse og velvære. Mellom januar 2018 og desember 2019 målte disse helse- og sikkerhetsorganene arbeidsrelatert velvære med formål om å utarbeide tiltak siktet mot å forebygge arbeidsrelatert helse. Undersøkelsen baserte seg på spørreskjemaet «The Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards» (Notelaers et al., 2007). Avhengig av organisasjonens ønske ble flere instrumenter lagt til spørreskjemaet, inkludert SNAQ, skalaer for psykososialt klima, organisasjonsendring, helse, sykefravær og så videre. Dataen ble samlet inn på ulike måter. I noen tilfeller ble dataen samlet inn i organiserte gruppesamlinger slik at de ansatte kunne fylle ut spørreskjemaet manuelt mens de var på jobb. For noen organisasjoner ble den manuelle versjonen av spørreskjemaet distribuert via epost internt eller eksternt. For andre organisasjoner ble både et manuelt selvadministrerende spørreskjema og en elektronisk versjon av spørreskjemaet brukt. I de fleste organisasjonene ble en elektronisk versjon av spørreskjemaet distribuert til de ansatte via mail.

Det endelige utvalget som ble hentet fra den større databasen ble bestemt av tilstedeværelsen av variablene i studien vår. Derfor inkluderer utvalget vårt kun organisasjoner som har svart på spørreskjemaer hvor skalaene som måler erfarte problemer med endring, jobbengasjement, behov for restitusjon og psykososialt sikkerhetsklima.

Det endelige utvalget bestod av 8745 ansatte fra 56 organisasjoner fordelt på følgende sektorer: 5% jobbet i industrien, 18% i energiproduksjon, 2,5% i byggesektoren, 5,6% arbeidet i telekom/IT, 5% jobbet i forsikring og bankvirksomhet, 5% i konsulentjobber, 5% i administrasjon og støtte, 0,7% i offentlige institusjoner, 20% i undervisningsinstitusjoner, 5% i helseinstitusjoner og 13,4% jobbet i bedrifter i kunstsektoren. 40% av respondentene var minst 45 år gamle. 51,6% av respondentene var kvinner og 48,45% var menn. To tredjedeler av respondentene hadde en ansiennitet på 15 år eller mer i sin nåværende organisasjon. Mer enn 80% av utvalget jobbet dag, nesten en av syv jobbet et fast skift, ca. 1% jobbet nattevakt og 2% jobbet uregelmessig skiftarbeid. Nesten ni av ti respondenter hadde en fast arbeidskontrakt, ca. en av tretten hadde midlertidig ansettelse og resterende hadde en annen type arbeidskontrakt. Til tross for at utvalget er heterogent, er den ikke representativ for den belgiske arbeidsstyrken (Notelaers et al., 2019).

Etikk

De manuelle spørreskjemaene som ble utdelt under gruppesamlinger ble besvart anonymt eller returnert i forseglede bokser som ble samlet inn direkte av helse- og sikkerhetsorganene. I andre organisasjoner fikk ansatte muligheten til å returnere utfylte spørreskjemaer direkte via mail til det spesifikke helse- og sikkerhetsorganet eller det statistiske konsulentbyrået i en forseglet konvolutt. Videre hadde ingen av medlemmene i de organisasjonene som deltok i undersøkelsen tilgang på de besvarte manuelle og elektroniske spørreskjemaene. Mail-adresser ble også slettet. Det statistiske konsulentbyrået informerte respondentene om at dataen kun skulle brukes til rapporteringsformål eller til forskning rettet mot forbedring av velvære på jobben. Kun dersom respondentene var enige i denne informasjonen kunne de fortsette å besvare spørreskjemaet. Dataen ble samlet inn og lagret i samsvar med GDPR, og ingen forskningsetiske problemer er aktuelle.

Måleinstrument

Utfallsvariablene i denne studien var jobbengasjement og behov for restitusjon (NFR), og prediktorvariablene var erfarte problemer med endring og psykososialt sikkerhetsklime (PSC). Alle spørreskjemaene, sett bort ifra spørsmålene som målte ansattes erfarte problemer med endring, baserte seg på etablerte og standardiserte skalaer. Variablene var en del av et større sett med variabler som har vært undersøkt ved arbeidsmiljøundersøkelser, og det har derfor vært hensiktsmessig å tilpasse skalaene i omfang og lengde. Måleinstrumentene ble derfor kortet ned. Følgende måleinstrument ble anvendt for å undersøke de aktuelle variablene:

Erfarte problemer med endring

For å måle erfarte problemer med endring ble det brukt tre ledd, som skulle rangeres ved bruk av en 4-punkts likert-skala med responskategoriene: alltid, ofte, noen ganger og aldri. De tre spørsmålene som ble anvendt var: *“Finner du det vanskelig å tilpasse deg endringer i oppgavene dine?”*, *“Medfører endringer i oppgavene dine problemer for deg?”* og *“Medfører endringer i oppgavene dine negative konsekvenser for deg?”*. Skalaen kommer fra Notelaers og kolleger (2019) hvor formålet er å undersøke risikofaktorer i arbeidsmiljøet. Skalaen har en Cronbachs Alfa på .84.

Psykososialt sikkerhetsklime (PSC)

For å måle PSC ble det brukt fire ledd fra et standardisert måleinstrument (PSC-12; Hall et al., 2010) som skulle rangeres ved bruk av en 5-punkts likert-skala med responskategoriene: sterkt enig, enig, verken enig eller uenig, uenig og sterkt uenig. Påstandene som ble anvendt var: *“På min arbeidsplass handler toppledelsen raskt for å rette opp i problemer/utfordringer (issues) som påvirker ansattes psykiske helse”*, *“Toppledelsen handler beslutsomt (decisively) når et problem tilknyttet en ansatts psykologiske status oppstår”*, *“Mine bidrag til å løse arbeidsrelaterte utfordringer (concerns) tilknyttet helse og*

sikkerhet i organisasjonen blir lyttet til”, “Toppledelsen anser tydelig ansattes psykiske helse som svært viktig”. Skalaen har en Cronbachs Alfa på .94.

Ansattes behov for restitusjon (NFR)

For å måle ansattes NFR ble det brukt fem ledd fra en lenger, standardisert skala (van Veldhoven & Broersen, 2003), med to kategoriske svaralternativer: ja og nei. Leddene som ble brukt er: “Jeg finner det vanskelig å slappe av på slutten av en arbeidsdag”, “På grunn av jobben min føler jeg meg ganske utmattet på slutten av en arbeidsdag”, “Jeg finner det vanskelig å konsentrere meg på fritiden etter jobb”, “Generelt trenger jeg mer enn en time før jeg føler meg fullstendig recuperated etter jobb”, “En følelse av trøtthet hindrer meg i å gjøre jobben min så bra som jeg normalt ville gjort siste del av arbeidsdagen”. Skalaen har en Cronbachs Alfa på .77.

Jobbengasjement

Ansattes jobbengasjement ble målt ved å anvende en kort versjon av “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES). Den fullstendige versjonen består av 17 ledd (Schaufeli & Bakker, 2004). Versjonen som ble brukt i denne studien er inspirert av den korte UWES-versjonen med fire ledd som blir brukt i dagbokstudier. Den anvendte kortversjonen inneholder 5 ledd, som rangeres ved hjelp av en 7-punkts likert-skala som går fra «aldri» til «hver dag». Leddene som ble anvendt er: “Jobben min inspirerer meg”, “Jeg er entusiastisk til jobben min”, “På jobben min føler jeg meg full av energi”, “Når jeg står opp om morgenene har jeg lyst til å dra på jobb” og “Jeg er oppslukt av arbeidet mitt”. Skalaen har en Cronbachs Alfa på .90.

Aggregeringsstatistikk

PSC er konseptualisert som organisasjonsmedlemmenes delte oppfatninger av organisasjonens retningslinjer, praksis og prosedyrer knyttet til beskyttelsen av arbeidstakerens psykiske helse og sikkerhet (Dollard & Bakker, 2010). PSC blir behandlet

som en kontekstuell variabel, og dermed antatt å målbart variere på tvers av organisasjoner (Bliese & Jex, 2002). For å kunne forsvare det å aggregere individuelle svar til et organisasjonsnivå må det være nok enighet blant respondentene om konseptet innad i organisasjonen. I vårt tilfelle måtte det være nok enighet blant de ansatte rundt hvor høyt PSC det var i hver organisasjon. Før aggregeringen ble det derfor regnet ut $r_{WG(j)}$, ICC(1) og ICC(2). Først ble inngruppe-enighet (interrater agreement) undersøkt ved hjelp av $r_{WG(j)}$ -indeks (James et al., 1984), ved bruk av en uniform 0-distribusjon. Vi fikk en $r_{WG(j)}$ verdi på .96, som er over den konvensjonelt aksepterte verdien på 0.70 (George, 1990; LeBreton et al., 2003). En så høy $r_{WG(j)}$ antyder at svarene innad i organisasjonene var homogene nok til å kunne aggregeres (LeBreton & Senter, 2008). Videre ble intraklasse-korrelasjonskoeffisient (ICC(1); Bliese, 2000) regnet ut for å undersøke den relative konsistensen i responser mellom organisasjonsmedlemmene. ICC (1) for PSC var .09, noe som representerer en lav til middels effekt, men som likevel antyder at organisatorisk medlemskap påvirker ansattes oppfattelse av PSC (LeBreton & Senter, 2008). Videre ble reliabiliteten til organisasjonens gjennomsnitt estimert gjennom ICC(2) (Bliese, 2000). ICC(2) for PSC var på .96, langt over den kritiske verdien på .70, noe som indikerer en sterk enighet innad i organisasjonene og at gjennomsnittscorene trygt kan bli brukt for å differensiere mellom organisasjoner (Klein & Kozlowski, 2000). Til slutt ble enveis variansanalyse (ANOVA) undersøkt for å forsikre seg om at det er signifikante forskjeller i gjennomsnitt for PSC mellom organisasjoner. Dette ble støttet ved at F-verdien var statistisk signifikant, $F(46, 8688) = 23.622, p < .001$. Sammen viser disse verdiene at det er forsvarlig å aggregere individuelle oppfatninger til det organisatoriske nivået for å kunne lage en aggregert variabel for PSC (Klein & Kozlowski, 2000).

Kontrollvariabler

De demografiske variablene kjønn og alder ble inkludert som kontrollvariabler. Tidligere forskning har vist en sammenheng mellom alder og NFR, og kjønn og NFR (Kiss et al., 2008), hvor det er vist at kvinner og eldre rapporterer høyere NFR. Forskning har derimot vist blandede resultater rundt sammenhenger mellom alder og kjønn og engasjement (Shukla & Adhikari, 2015). De demografiske variablene utdanning og erfaring i jobben ble ikke inkludert som kontrollvariabler på tross av tidligere funn som viser signifikante sammenhenger med utfallsvariablene (e.g. Mohapatra & Sharma, 2010), ettersom det å inkludere disse medførte stort tap i antall grupperinger på nivå 2, noe som hadde redusert den statistiske styrken til analysene (Maas & Hox, 2005).

Analyser

For å analysere data ble en lineær toveis flernivåanalyse utført, ettersom en slik analyse tar hensyn til den avhengige naturen til målingene på lavere nivå (Klein & Kozlowski, 2000). Programmet IBM Statistical Package for social sciences (SPSS) versjon 26 ble brukt for å estimere to modeller, én til hver av utfallsvariablene. Begge modellene hadde to nivå. Alle aktuelle variabler: kontrollvariabler, ansattes rapporterte nivå av NFR og jobbengasjement og erfarte problemer med endring, samt ansattes opplevelse av organisasjonenes PSC, ble målt på individnivå (nivå 1). PSC ble aggregert til å bli en variabel på organisasjonsnivå (nivå 2). Sentrering av prediktorvariablene var nødvendig for å korrekt kunne tolke resultatene (Heck et al., 2013). Prediktor på individnivå (i.e. erfarte problemer med endring) ble sentrert med utgangspunkt i gruppegjennomsnittet (Heck et al., 2013). Prediktor på organisasjonsnivå (i.e. PSC) ble sentrert med utgangspunkt i gjennomsnittet i det totale utvalget (Heck et al., 2013; Hofmann & Gavin, 1998).

Noen organisasjoner i datasettet hadde svært få respondenter. Det er ulik praksis når det gjelder hvor man skal sette en grense for hvor få respondenter man kan akseptere i en

gruppe på høyere nivå, hvor dette gjerne har variert fra tre og opp til 11 respondenter (Biemann & Heidemeier, 2012). For å sikre nok variasjon i gruppene, samt sikre et høyt nok antall grupperinger på høyere nivå, valgte vi å ekskludere de 10 gruppene (20 respondenter) som hadde færre enn 5 respondenter.

Flernivåanalysen ble foretatt stegvis, hvor ett nytt parameter ble lagt til for hvert steg (Heck et al., 2013). Første steg omfattet en nullmodell. I nullmodellen ble det undersøkt om variasjonen i ansattes NFR og jobbengasjement varierte signifikant mellom organisasjoner, og i hvilken grad variasjonen på individnivå således kan tilskrives organisasjonen ansatte er en del av. ICC(1) (intraclass correlation) ble brukt som indikasjon på gruppeavhengighet (Bliese, 2000). Videre ble ett og ett parameter lagt til modellene for hver utfallsvariabel. I modell 1 ble prediktor på individnivå lagt til (erfarte problemer med endring) for å undersøke direkte effekt av uavhengig variabel på utfallsvariablene på nivå 1 (hypotese 1a og b). I modell 2 ble prediktor på høyere nivå (PSC) lagt til for å undersøke direkte effekter på høyere nivå. Til slutt ble interaksjonen mellom lavere- og høyerenivå prediktor (erfarte problemer med endring*PSC) lagt til for å teste moderering, (hypotese 2 a og b).

For å undersøke om det å legge til parameterne var hensiktsmessig gjennom økning i model fit, ble Schwarz's Bayesian Criterion (BIC; Schwarz, 1978) notert og $\Delta - 2 \cdot \log\text{likelihood}$ kalkulert. Loglikelihood følger en χ^2 -distribusjon. Dette innebærer at endringen i verdien mellom to modeller vil være signifikant dersom $\Delta - 2 \cdot \log\text{likelihood}$ er over χ^2 -verdien som gjelder for det gitte antallet frihetsgrader. Ettersom variablene ble lagt til stegvis er forskjellen i frihetsgrad 1 for hver modell, sett bort ifra når også randomiserte stigningstall ble lagt til i modell 1 som en ekstra parameter. Dermed var $\Delta - 2 \cdot \log\text{likelihood}$ på -3,84 hovedsakelig en signifikant forbedring fra en modell til neste. Når det gjelder BIC vil en modell med lavere BIC-verdi foretrekkes fremfor en modell med høyere verdi (Stow et

al., 2009). Denne verdien trenger derimot ikke å regnes ut, men heller sammenlignes fra en modell til en annen.

For hvert steg ble det regnet ut Pseudo-R² som indikerer innad- og mellomgruppevarians (i.e. withing og between variance; varians på nivå 1 og nivå 2). Disse verdiene forteller noe om hvor mye av variansen innad i gruppen og mellom gruppene som kan forklares av variabelen som ble lagt til i det aktuelle steget (Snijders & Bosker, 1994).

Resultater

Etttersom de aktuelle kortversjonene av skalaene ikke er standardiserte, ble det utført en utforskende faktoranalyse for å undersøke den underliggende faktorstrukturen for alle variabler involvert. Før faktoranalysen ble dataen undersøkt for høye korrelasjoner mellom variablene ($r > .9$) som kan antyde potensiell multikollinearitet. Ingen ledd hadde en korrelasjon på over .9. En Kaiser-Meyer-Olkin-test (KMO) ble utført for å sikre datasettets tilstrekkelighet for faktoranalyse. Datasettets KMO var langt over det kritiske punktet på .6 (KMO = .87) og regnes derfor som passende for faktoranalyse (Tabachnick et al., 2007). Faktoranalysen, som ble utført med en hovedkomponentanalyse med Oblique-rotasjon, viste fire faktorer med eigenvalue over 1 som til sammen forklarte 69.3% av variansen for hele settet med variabler. Ingen antydning til kryssladninger ble funnet. Disse aspektene ved faktoranalysen tyder på gode faktorstrukturer.

Tabell 1 viser en oversikt over gjennomsnittsverdier, standardavvik, intern konsistens og korrelasjoner mellom de ulike variablene. Intern konsistens vises i diagonalen som chronach's alfa-verdier. Disse varierer fra $\alpha = .75$ til .94, som indikerer god reliabilitet (DeVellis, 2016). Korrelasjoner på nivå 2 er vist over diagonalen, mens korrelasjoner på nivå 1 er vist under diagonalen.

Tabell 1

Deskriptiv statistikk, Korrelasjonsmatrise, med Chronbachs alfa i diagonalen og korrelasjonskoeffisienter med variabler på gruppenivå over diagonal

	N	M	SD	1	2	3	4	5	6
Individnivå									
1 Alder	8732	3.23	1.10						
2 Kjønn	8732	1.48	.50	.09**					
3 Engasjement	8732	5.39	1.29	.02	.01	(.90)	-.26**	-.42**	.64**
4 NFR	8732	.41	.34	.00	.03**	-.22**	(.75)	.14**	-.52**
5 <u>PME</u>	8732	.71	.54	.10**	-.01	-.26**	.31**	(.84)	-.10**
Gruppenivå									
6 PSC	8732	1.98	.32	-	-	-	-	-	(.94)

*Merknad: * $p < .05$, ** $p < .01$. PME = Erfarte problemer med endring.*

Resultatene viste signifikante korrelasjoner mellom erfarte problemer med endring og utfallsvariablene NFR ($r = .31$, $p < .01$) og engasjement ($r = -.26$, $p < .01$). PSC viste en statistisk signifikant, høy korrelasjon (Cohen, 1992) med utfallsvariablene på gruppenivå, NFR ($r = -.52$, $p < .01$) og engasjement ($r = -.64$, $p < .01$). Alder korrelerte ikke med NFR, og ble dermed ikke inkludert i flernivåanalysen med NFR som utfallsvariabel. Verken kjønn eller alder korrelerte signifikant med engasjement, og ble dermed ekskludert fra flernivåanalysen med engasjement som utfallsvariabel.

Hypotesetesting - H1a og H2a (NFR)

Tabell 2 viser resultatene fra flernivåanalysen med NFR som utfallsvariabel, inkludert estimert model fit og innad- og mellomgruppevarians.

Tabell 2

Flernivå regresjonsanalyse, ustandardiserte regresjonskoeffisienter, NFR som avhengig variabel

NFR	Null-modell	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Fixed effects				
Intercept	.407*** (.010)	.407*** (.010)	.411*** (.010)	.412*** (.010)
PME		.203*** (.007)	.203*** (.007)	.203*** (.007)
PSC			-.070** (.023)	-.070** (.023)
PME*PSC				-.023ns (.021)
Random parameters				
Inngruppevarians	.115*** (.002)	.103*** (.002)	.103*** (.002)	.103*** (.002)
Pseudo-R2 (Innad)		10.4%		11.7%
Intercept-varians	.003*** (.001)	.003*** (.001)	.002*** (.001)	.002*** (.001)
Pseudo-R2 (Mellom)			33.3%	33.3%
Slope-varians		-	-	-
Model fit Statistics				
Antall parametre	3	4	5	6
BIC	5965.986	5059.339	5056.046	5060.738
-2 loglikelihood	5947.836	5032.115	5028.822	5033.515
Δ -2*loglikelihood		915,721***	3,293ns	-4,693ns

Merknad: tall i parentes representerer standardfeil. PME = Erfarte problemer med endring.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Nullmodell. Resultatene fra nullmodellen viste at andelen varians i NFR som kan tilskrives medlemskap i organisasjon, var relativt liten, med en ICC(1) på .017 ($p < .01$). I følge LeBreton & Senter (2008) er en ICC-verdi på minst .05 grunn nok til å utføre en flernivåanalyse. Derimot mener Nezlec (2008) og Huang (2018) at man bør utføre flernivåanalyser uavhengig av ICC-nivå dersom innsamlet data tillater dette. Analysene blir dermed fullført på tross av en ICC-verdi på under 0.05.

Modell 1. Modell 1 viste at erfaring med problemer med endring var signifikant relatert til ansattes NFR ($b = .203$, $p < .001$). Det ble således funnet støtte for hypotese 1a

som postulerte en positiv sammenheng mellom erfarte problemer med endring og ansattes NFR. En utregning av Pseudo- R^2 på nivå 1 viste at erfarte problemer med endring forklarte 10,4% av den totale variansen i ansattes NFR på individnivå. I tillegg viste model fit en reduksjon i BIC-verdi og en signifikant reduksjon i $\Delta-2$ loglikelihood-verdi, noe som forsvarer det å inkludere erfarte problemer med endring som prediktor i modellen.

Da vi tillot stigningstallet å variere på tvers av organisasjoner (random slope), ble stigningstallet ugyldig (warning). Dette viste at modellen ikke ble forbedret ved å tillate stigningstallene å variere, noe som antyder at det ikke er en signifikant interaksjonseffekt heller (Hofmann, 1997). Dette er fordi et stigningstall som ikke varierer på tvers av organisasjoner tilsier at effekten av erfarte problemer med endring på NFR ikke varierer signifikant mellom organisasjoner. Noe som igjen tilsier at effekten ikke blir påvirket av andre variabler på organisasjonsnivå (i.e. PSC). Analysene fortsetter på tross av dette for å undersøke om denne antakelsen stemmer.

Modell 2. Modell 2 viste at PSC hadde en signifikant negativ sammenheng med ansattes NFR på gruppenivå ($b = -.070$, $p < .01$). Model fit viste derimot bare en svak nedgang i BIC-verdi og en ikke-signifikant verdi i $\Delta -2*\loglikelihood$, noe som ikke indikerer en forbedret modell ved å legge til PSC som prediktor for ansattes NFR. Varians-verdiene viste derimot en nedgang som resultat av inkluderingen av PSC, og ved å regne ut Pseudo- R^2 for nivå 2 fant vi at PSC forklarte hele 50% av varians i NFR på gruppenivå. Resultatene for en direkte effekt på nivå 2 er dermed tvetydige.

Modell 3. Testing av kryssnivåinteraksjon i modell 3 viste at interaksjonen mellom erfarte problemer med endring og PSC ikke var signifikant for NFR som utfallsvariabel ($b = -.023$, $p > .05$). Vi så også ut ifra model fit at BIC-verdien økte og $\Delta -2*\loglikelihood$ ikke viste en signifikant verdi, noe som tydelig viser at modellen ikke ble forbedret av å legge til kryssnivåinteraksjonen. Varians-verdiene ble heller ikke lavere i modellen. Hypotese 3a ble

dermed forkastet og vi fant ingen støtte for at PSC fungerer som en moderator i forholdet mellom erfarte problemer med endring og ansattes NFR.

Hypotesetesting – H1b og H2b (Jobbengasjement)

Tabell 3 viser resultatene fra flernivåanalysen med engasjement som utfallsvariabel, inkludert estimert model fit og innad- og mellomgruppevarians.

Tabell 3

Flernivå regresjonsanalyse, ustandardiserte regresjonskoeffisienter, med jobbengasjement som avhengig variabel

Engasjement	Null-modell	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Fixed effects				
Intercept	5.498***(0.046)	5.499***(.046)	5.463***(.036)	5.446*** (.036)
PME		-.592***(.035)	-.592***(.035)	-.596***(.033)
PSC			.447*** (.087)	.447*** (.087)
PME*PSC				.163ns (.095)
Random parameters				
Inngruppevarians	1.621*** (.025)	1.512*** (.026)	1.512*** (.026)	1,512*** (.023)
Pseudo-R2 (Innad)		6.7%		
Intercept-varians	.067*** (.019)	.068*** (.028)	.035** (.012)	.036*** (.012)
Pseudo-R2 (Mellom)			47.8%	46.3%
Slope-varians		.010ns (0.007)	.010ns (0.008)	.010ns (.009)
Model fit Statistics				
Antall parametre	3	5	6	7
BIC	29080.679	28517.058	28498.766	28498.944
-2 loglikelihood	29098.829	28489.834	28471.542	28471.72
Δ -2*loglikelihood		608.995***	18.292***	-0.178ns

Merknad: tall i parentes representerer standardfeil. PME = Erfarte problemer med endring.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Nullmodell. Resultatene fra nullmodellen viste at andelen varians i engasjement som kan tilskrives medlemskap i organisasjon, også var relativt liten, med en ICC(1) på .04.

Analysene blir også her fullført på tross av en ICC-verdi på under .05.

Modell 1. Modell 1 viste at erfarte problemer med endring var signifikant relatert til ansattes jobbengasjement ($b = -.592, p < .001$). Det ble således funnet støtte for hypotese 2b som postulerte en negativ sammenheng mellom erfarte problemer med endring og ansattes jobbengasjement. I følge pseudo-R² for nivå 1 forklarte erfarte problemer med endring 7,2% av den totale variansen i ansattes jobbengasjement på individnivå. I tillegg viste model fit en reduksjon i BIC-verdi og en signifikant reduksjon i $\Delta -2$ loglikelihood-verdi, noe som også her forsvarer det å inkludere erfarte problemer med endring som prediktor i modellen.

Da vi tillot stigningstallet å variere på tvers av organisasjoner (random slope), ble ikke stigningstallet i modellen signifikant. Dette antydte at modellen ikke ble forbedret ved å tillate stigningstallet i modellen å variere (Hofmann, 1997). Analysene fortsetter på tross av dette for å undersøke om et stigningstall som ikke varierer mellom grupper tilsier at det heller ikke vil finnes en signifikant interaksjonseffekt.

Modell 2. Modell 2 viste at PSC hadde en signifikant positiv sammenheng med ansattes jobbengasjement på høyere nivå ($b = .447, p < .001$). Model fit viste en nedgang i BIC-verdi og signifikant verdi i $\Delta -2$ *loglikelihood, noe som indikerer en forbedret modell ved å legge til PSC på høyere nivå som prediktor for jobbengasjement. Varians-verdiene viste også en nedgang som resultat av inkluderingen av PSC, noe som antydte at PSC signifikant forklarer en del av variasjonen i jobbengasjement mellom grupper. Ved å regne ut Pseudo-R² fant vi at PSC forklarte 47.8% av den totale variansen i jobbengasjement mellom grupper.

Modell 3. Testing av kryssnivåinteraksjonen i modell 3 viste at interaksjonen mellom erfarte problemer med endring og PSC ikke var signifikant for jobbengasjement som utfallsvariabel ($b = -.163, p > .05$). Model fit viste at BIC-verdien ikke sank merkbart og $\Delta -2$ *loglikelihood viste en ikke-signifikant verdi, noe som tydelig viser at modellen ikke ble forbedret av å legge til kryssnivåinteraksjonen. Varians-verdiene ble heller ikke lavere. Hypotese 3b ble dermed forkastet og det ble dermed ikke funnet støtte for at PSC fungerer

som en moderator i forholdet mellom erfarte problemer med endring og ansattes jobbengasjement.

Diskusjon

Hensikten med studien var å undersøke om erfarte problemer med endring bidrar til en økning i ansattes NFR og en reduksjon i ansattes jobbengasjement, samt om et psykososialt sikkerhetsklime vil kunne påvirke disse sammenhengene. Dette på bakgrunn av at forskning antyder at organisasjonsendringer vil kunne erfares som ekstra belastende for de ansatte og slik skape problemer som eksempelvis mangel på kontroll, rolleklarhet, usikkerhet rundt egen jobbfremtid og redusert støtte fra kolleger (Bamberger et al., 2012; Fløvik et al., 2019). Med utgangspunkt i den anerkjente JD-R-teorien argumenteres det for at slike belastende krav representerer hindrende jobbkrav som kan utgjøre en risiko for ansattes helse og velvære. Endringstempoet i organisasjoner i dag er høyt og flere endringer sammenfaller og overlapper hverandre (Herold et al., 2007). Vi mener derfor det er viktig å rette økt fokus mot erfarte problemer med organisasjonsendring. Dette fordi endringer som organisasjoner gjennomgår i dag vil kunne erfares som ekstra belastende for de ansatte, og slik utgjøre en risiko for ansattes helse og velvære (e.g. Fløvik et al., 2019).

Studien undersøkte også om et psykososialt sikkerhetsklime (PSC) reduserte de antatte sammenhengene mellom erfarte problemer med organisasjonsendring og ansattes NFR og jobbengasjement. Dette på bakgrunn av COR-teorien som vektlegger økt håndteringskapasitet i møte med jobbkrav som følge av tilgjengelige ressurser (Hobfoll et al., 2018). Forskning indikerer at økt håndteringskapasitet kan redusere negative effekter som økt NFR og redusert jobbengasjement (Meijman & Mulder, 1998; Rai, 2018). I tillegg baserer hypotesene seg på JD-R-teorien som understreker den støtdempende effekten til jobbressurser (Bakker et al., 2005), og forskning som antyder at PSC på ulike måter gjør ressurser tilgjengelig for de ansatte (Loh et al., 2018; Loh et al., 2020). For å teste hypotesene benyttet

vi oss av et belgisk datasett samlet inn fra 56 organisasjoner gjennom en arbeidsmiljøundersøkelse. For analysene brukte vi et flernivådesign.

I tråd med studiens hypoteser fant vi støtte for en positiv sammenheng mellom erfarte problemer med endring og ansattes NFR. Videre fant vi også støtte for en negativ sammenheng mellom erfarte problemer med endring og ansattes jobbengasjement. I henhold til de to moderatorhypotesene fant vi ikke støtte for at sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og NFR ble svakere med et høyere PSC i organisasjonen. Den tilsvarende interaksjonshypotesen med jobbengasjement som utfallsvariabel ble heller ikke støttet.

I det videre vil funn fra studien bli diskutert og metodiske betraktninger vil bli belyst. Avslutningsvis vil det også bli rettet oppmerksomhet mot teoretiske og praktiske implikasjoner før forslag til videre forskning vil bli presentert.

Sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og ansattes NFR

Hypotese 1b postulerte at erfarte problemer med endring ville føre til økt NFR blant ansatte. Denne antakelsen ble støttet, da resultatene viste en positiv sammenheng mellom erfarte problemer med endring og ansattes NFR, altså at en økning i erfarte problemer med endring vil medføre en økning i ansattes NFR. Mer spesifikt forklarte erfarte problemer med organisasjonsendring 10,4% av variasjonen i ansattes NFR på individnivå.

En sentral teori som kan forklare den positive sammenhengen mellom problemer med endring og ansattes NFR er innsats-restitusjonsteorien (Meijman & Mulder, 1998). Teorien postulerer at ansatte i håndteringen av jobbkrav vil investere personlige ressurser som vil tære på ressurslagrene, og som en konsekvens kan medføre et behov for ansatte å restituere seg (Meijman & Mulder, 1998). Ettersom hindrende jobbkrav krever en vedvarende anstrengelse fra de ansatte og kan oppleves som vanskelig å håndtere (Van den Broeck et al., 2010),

argumenterte vi for at ansattes erfaring med problemer med endring vil medføre en ekstra investering av ressurser i håndteringen av disse, og slik føre til økt NFR blant ansatte.

Funnet er i tråd med den helsesvekkende prosessen i JD-R-teorien. En sentral antakelse relatert til den helsesvekkende prosessen er at hindrende jobbkraav erfares som ekstra belastende og kan føre til redusert helse og velvære i form av blant annet jobbreletert utmattelse (Garrick et al., 2014) og utbrenthet (Vinod Nair et al., 2020). I denne forbindelse anses NFR som en tidlig prediktor og indikator på redusert helse blant ansatte (Sonnetag & Zijlstra, 2006). Den positive sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og NFR samsvarer med studier som viser at hindrende jobbkraav fører til økt emosjonell utmattelse (Albrecht, 2015), jobbreletert utmattelse (Garrick et al., 2014) og utbrenthet (Vinod Nair et al., 2020).

Ettersom studien vår er den første, så langt vi vet, som kategoriserer erfarte problemer med endring som et hindrende jobbkraav, vil det være interessant å sammenligne effektstørrelsen av dette kravet med andre hindrende jobbkraav. Som allerede rapportert forklarte erfarte problemer med organisasjonsendring 10,4% av variasjonen i ansattes NFR på individnivå. Å sammenligne effektstørrelse gjennom korrelasjonskoeffisienter kan hjelpe oss å si noe om denne prosentandelen er høy eller lav i forhold til andre hindrende jobbkraav.

I mangelen på studier som skiller mellom utfordrende og hindrende jobbkraav i relasjon til NFR, så vi i dette tilfellet på jobbkraav generelt. Vi sammenlignet effektstørrelsen gjennom korrelasjonskoeffisienten fra våre analyser med korrelasjonskoeffisienter fra studiet til Sonnetag og Zijlstra (2006). Studien undersøker effekten av tidspress, situasjonsmessige begrensninger (e.g. manglende eller utdatert utstyr eller informasjon) og antall timer overtid på NFR i et tysk utvalg på 96 helsearbeidere. Korrelasjonsmatrisen vår viste her en koeffisient på $r = .31$ ($p < .01$) for erfarte problemer med endring og NFR, mens matrisen fra Sonnetag og Zijlstra (2006) viste $r = .24$ ($p < .01$) for tidspress og NFR, $r = .36$ ($p < .01$) for

situasjonsmessige begrensninger og NFR og $r = .16$ ($p < .01$) for antall timer overtid og NFR. En masteroppgave (Langhelle & Siqveland, 2018) så på jobbkrav som kategoriseres som hindrende av Rai (2018), og deres effekt på sannsynligheten for høyt NFR i et utvalg på 846 ansatte i en Belgisk teleorganisasjon. Her viste korrelasjonskoeffisientene $r = .35$ ($p < .01$) for rollekonflikt og NFR, og $r = .25$ ($p < .01$) for rolleambiguitet og NFR. De overnevnte effektstørrelsene kan antyde at erfarte problemer med endring har lignende effektstørrelse på NFR som andre, mer etablerte jobbkrav.

Sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og ansattes jobbengasjement

I hypotese 1b ble det postulert at erfarte problemer med endring ville ha en negativ sammenheng med ansattes jobbengasjement. Denne antakelsen ble støttet, da resultatene fra analysen viste at en økning i erfarte problemer med endring medførte en reduksjon i ansattes jobbengasjement. Mer spesifikt forklarte ansattes erfaring med problemer med endring 6,7% av variasjonen i ansattes jobbengasjement på individnivå.

Funnet er i tråd med forskning som antyder at hindrende jobbkrav har en negativ sammenheng med jobbengasjement (Crawford et al., 2010; Rai, 2018; Tadic et al., 2015; Van den Broeck et al., 2010). Gillet og kolleger (2015) har argumentert for at tilfredsstillelse av de psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet postulert av selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000), kan spille en viktig rolle i den negative sammenhengen mellom hindrende jobbkrav og jobbengasjement. Van den Broeck og kolleger (2010) hevder at ansattes erfaring med hindrende jobbkrav vil undergrave disse behovene. Det er nærliggende å anta at for ansatte vil det å erfare problemer med endringer i arbeidsoppgaver eksempelvis kunne medføre at håndteringen av disse vil kreve energi og tid. Dersom de ansatte sliter med å løse problemene som oppstår, er det nærliggende å anta at de vil kunne miste følelsen av å mestre og håndtere situasjonen, som er kjerneelementer i behovet for kompetanse (Van den Broeck et al., 2010). Videre vil behovet

ledelsen har for å utvise kontroll i endringsprosesser kunne medføre mindre rom for ansatte til å påvirke egen jobb i samme grad som før (Paulsen et al., 2005), og slik undergrave behovet for autonomi.

Videre kan det i lys av forventningsteori (Vroom, 1964) forklares hvorfor hindrende jobbkrav reduserer jobbengasjement gjennom den kognitive vurderingen ansatte gjør i møte med slike krav (Van den Broeck et al., 2010). Når ansatte står ovenfor hindrende jobbkrav vil de sannsynligvis vurdere kravene som vanskelige å mestre og at innsatsen som investeres i håndteringen sannsynligvis ikke vil føre til meningsfulle utfall (Crawford et al., 2010; Van den Broeck et al., 2010). Hindrende jobbkrav vil derfor sannsynligvis håndteres på en passiv og emosjonsfokusert måte, som er en type håndteringsstil som gjenspeiler redusert jobbengasjement (Crawford et al., 2010).

Som tidligere rapportert forklarte ansattes erfarte problemer med endring 6,7% av variasjonen i ansattes jobbengasjement på individnivå. Som for NFR sammenlignet vi også effektstørrelse for erfarte problemer med endring på jobbengasjement med andre studier som undersøker effekten av andre typer hindrende jobbkrav på jobbengasjement. Dette for å kunne si noe om hvor stor effekt de erfarte problemene med endring har på jobbengasjement sammenlignet med andre hindrende jobbkrav. Korrelasjonskoeffisienten fra våre analyser viste her $r = -.26$ ($p < .01$) for erfarte problemer med endring og jobbengasjement. Tadic og kolleger (2015) undersøkte effekten av hindrende jobbkrav på jobbengasjement i et utvalg med 158 kroatisk grunnskolelærere. Her viste korrelasjonsmatrisen $r = -.25$ ($p < .01$) for hindrende jobbkrav samlet (overdrevent byråkrati, rolleambiguitet, rollekonflikt og problemer) og jobbengasjement. Rai (2018) undersøkte effekten av hindrende jobbkrav med samme måleinstrument som Tadic og kolleger (2015), men på et indisk utvalg med 608 ansatte i flere offentlige banker. Her viste korrelasjonsmatrisen en effektstørrelse på $r = .35$ ($p < .01$) for hindrende jobbkrav og jobbengasjement. Sammenligning av de overnevnte

korrelasjonskoeffisientene kan antyde at erfarte problemer med endring kan ha omtrent samme effektstørrelse på jobbengasjement som andre, mer etablerte hindrende jobbkraav.

PSC sin manglende moderatorrolle i sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og de individuelle utfallene NFR og jobbengasjement

Basert på COR-teorien (Hobfoll, 1989), jobbkraav-ressursteorien (e.g. Bakker et al., 2005), forskning som antyder at tilgang på tilstrekkelig med jobbressurser reduserer den negative innvirkningen høye jobbkraav har på ansattes helse og velvære (Bakker et al., 2005; Garrick et al., 2014) og forskning som viser at PSC som en organisatorisk ressurs på ulike måter kan redusere den negative effekten av jobbkraav (Loh et al., 2018; Loh et al., 2020), ble hypotese 2a og hypotese 2b formulert.

I hypotese 2a ble det postulert at PSC vil moderere sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og ansattes NFR. Mer spesifikt forventet vi at PSC ville redusere den positive sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og ansattes NFR. Resultatene viste at PSC ikke modererte sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og ansattes NFR. Hypotese 2a ble dermed forkastet. Videre ble det i hypotese 2b postulert at PSC vil moderere sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og ansattes jobbengasjement. Mer spesifikt forventet vi at PSC ville redusere den negative sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og ansattes jobbengasjement. Resultatene viste heller ingen støtte for PSC som moderator i denne sammenhengen. Hypotese 2b ble derfor også forkastet. Det finnes mulige teoretiske og metodologiske forklaringer på hvorfor vi ikke fant støtte for en moderatoreffekt i disse sammenhengene. I det følgende vil flere av disse bli diskutert.

En mulig forklaring på hvorfor vi ikke fant støtte for en moderatoreffekt er at PSC ikke matcher ansattes erfarte problemer med endring. For å underbygge denne mulige forklaringen er "Demand-Induced Strain Compensation" (DISC; de Jonge & Dormann, 2003)

en sentral teori å ta utgangspunkt i. Gjennom «compensation principle» i DISC postuleres det at de negative effektene av jobbkrav på ansattes helse og velvære kan kompenseres for (dvs. reduseres) gjennom tilgjengeligheten og aktiveringen av matchende jobbressurser (de Jonge et al., 2008). Prinsippet antyder at jobbressurser fra samme domene som jobbkrav (dvs. kognitive, emosjonelle eller fysiske/atferdsmessige) med større sannsynlighet vil redusere de negative effektene av jobbkrav. Dersom man ikke finner en støtdempende effekt av jobbressurser kan en årsak til dette være at jobbressursene ikke matcher karakteristikene ved jobbkravene (de Jonge et al., 2008).

I tråd med DISC-teorien kan det argumenteres for at PSC som organisatorisk ressurs ikke matcher karakteristikene ved de hindrende kravene som ansatte erfarer i møte organisasjonsendring. Måleinstrumentet som ble anvendt for å måle erfarte problemer med organisasjonsendring rettet seg mot ansattes opplevde negative erfaringer med, konsekvenser av og problemer med endringer i arbeidsoppgaver. 88.5% av utvalget har svart at de aldri eller bare noen ganger opplever problemer relatert til endring i arbeidsoppgaver. Det er nærliggende å anta at nivået problemer dermed ikke har vært fremtredende nok til at de ansatte har vurdert dem som en risiko for psykisk helse. Det er dermed en mulighet for at ansattes oppfatning av organisasjonens retningslinjer, praksis og prosedyrer rettet mot psykisk helse og sikkerhet ikke har en støtdempende effekt fordi ansatte erfarer at de ikke er spesifikt nok rettet mot problemene med endringene i arbeidsoppgavene de erfarer.

I DISC påpeker De Jonge og Dormann (2003) videre at det går et skille mellom *tilgjengeligheten* av ressurser og *bruken* av ressurser. I noen tilfeller kan kun tilgjengeligheten av ressurser forhindre ansatte fra å utvikle helseproblemer. Eksempelvis vil det å vite at kolleger er tilgjengelige for å gi støtte i tilfeller man ikke er i stand til å mestre jobbkrav, i noen tilfeller være nok til å kompensere for kravene. I andre tilfeller er ikke kun tilgjengeligheten av jobbressurser nok for å motvirke helseproblemer og redusert velvære.

Eksempelvis vil ansatte i møte med høyt tidspres måtte bruke sin beslutningsautonomi (desicion latitude) for å utsette visse arbeidsoppgaver. Å ha beslutningsautonomi som en tilgjengelig ressurs er ikke nok i seg selv i dette tilfellet, for å hindre at kravene fører til overbelastning og følgelig helseproblemer (de Jonge & Dormann, 2003). Frese og Zapf (1994) argumenterer for at bruken av ressurser i seg selv burde anses som en ekstra innsats, som per definisjon representerer et krav som fører til belastning. Dette støttes av Hobfoll (2001) som argumenterer for at tømning av ressurser er stressende i seg selv. De Jonge og Dormann (2003) påpeker at bruken av jobbressurser derfor både kan ha positive og negative effekter. På den ene siden kan jobbressurser ha positive effekter fordi de hjelper med å kompensere for jobbkrav, mens på den andre siden negative effekter fordi det å bruke disse ressursene kan være stressende og slik representere et nytt krav (de Jonge & Dormann, 2003). Derfor kan de positive effektene (kompensering) og negative effektene (nytt krav) av bruken av jobbressurser i noen tilfeller nøytralisere den støtdempende effekten jobbressurser har på jobbkrav, slik at en interaksjonseffekt usannsynlig vil bli observert (de Jonge & Dormann, 2003).

Dersom man antar at de ansatte må bruke tilgjengelige ressurser for å håndtere erfarte problemer med endring, vil det kunne argumenteres for at bruken av ressursene gjort tilgjengelig gjennom PSC kan oppleves som et krav i seg selv, og at dette dermed utligner den støtdempende effekten av ressursene. Det er nærliggende å anta at en slik utlignende effekt vil være tilstedeværende på kort sikt, men at ressurser på lang sikt vil kunne redusere stress dersom håndteringen hjelper ansatte med å løse problemene de erfarer. En slik langtidseffekt vil derimot ikke kunne oppdages ved hjelp av krysseksjonell data.

En ytterligere mulig forklaring på PSC sin manglende moderatorrolle kan være problemer relatert til begrenset variasjonsbredde i målingen av PSC. Gjennomsnittet for PSC på organisasjonsnivå i vårt utvalg var på 1.98, på en skala fra 0-4 (SD = .31). Dette er et

lavere gjennomsnitt og et lavere standardavvik for PSC sammenlignet med andre utvalg fra studier som har funnet signifikante interaksjoner med PSC som moderator. Eksempelvis var gjennomsnittet for PSC i et malaysisk utvalg blant sykehusansatte på 3.53 (Skala fra 1-5, SD = .55; Loh et al., 2018), 2.70 (skala fra 0-4, SD = .43) i et utvalg fra australske ansatte i utdanningssektoren (N = 288; Dollard & Bakker, 2010), 2.8 (skala fra 1-4, SD = .50) i et utvalg med kvinnelige kinesiske sykepleiere (N = 1690; Pien et al., 2019) og 3.5 (skala på 1-5, SD = .86) i et australsk utvalg med ansatte fra flere ulike sektorer (N = 1134; Law et al., 2011). Et gjennomsnitt av PSC på 1.98 (SD = .31) plasserer 68.2% av utvalget på gruppenivå på og rundt svaralternativet "verken enig eller uenig". Det er bare 1% av utvalget som hører til organisasjoner som har et gjennomsnitt på 3 (enig i påstandene) eller over. Det er derimot ingen organisasjoner med et gjennomsnitt over 3.3, som betyr at utvalget på gruppenivå ikke inneholder noen organisasjoner med et gjennomsnitt som nærmer seg svaralternativ 4 (svært enig i påstandene). Denne informasjonen tilsier at ikke hele skalaen fra lavt til høyt PSC er representert, noe som kan bety at det er mindre variasjon i PSC i vårt utvalg enn blant ansatte generelt.

I følge Tadic og kolleger (2015) er det høye ressurser som har muligheten til å redusere negative effekter av hindrende jobbkraav. De kategoriserer en score som ligger 1 SD over gjennomsnittet som høye ressurser. Dersom det samme skal gjøres i den inneværende studien, vil det som kategoriseres som høyt PSC ligge på 2.29, noe som fortsatt representerer svarkategorien "verken enig eller uenig". Å regne dette som høyt nivå PSC vil kunne være misvisende. Man kan anta, ut ifra gjennomsnitt og standardavvik, at opp mot 99% av respondentene ikke anser PSC som å være høyt i sin organisasjon. Dette tilsier at de fleste ansatte ikke erfarer et høyt nivå av ressurser relatert til PSC i sine organisasjoner. Altså at PSC ikke er en like viktig prediktor for de aktuelle utfallsvariablene som det kunne vært i et utvalg med mer variasjon, og dermed ikke viser en signifikant moderatorrolle i dette utvalget.

Et lavere gjennomsnitt og standardavvik sammenlignet med andre lignende studier, samt en begrenset variasjonsbredde, kan ha vært årsaken til at PSC ikke modererte sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og de to utfallsvariablene.

Metodiske betraktninger

For å kunne tolke resultatene fra analysene på en rettmessig måte, er det flere metodiske betraktninger det må tas hensyn til. I det følgende vil disse bli gjort rede for.

I tråd med etterspørselen om flere studier som undersøker faktorer på flere nivå som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet og ansattes helse og velvære (e.g. Bakker & Demerouti, 2017; Bliese & Jex, 1999; Martin et al., 2016), var en metodisk styrke ved inneværende studie at forskningsdesignet bygget på et flernivådesign. Analyser på ett nivå vil ikke kunne fange opp det komplekse samspillet mellom arbeidsmiljøfaktorer og individuelle utfall, ettersom ansatte interagerer med sitt arbeidsmiljø, og kontekstuelle faktorer har vist seg å spille en viktig rolle for ansattes helse og velvære (Bliese & Jex, 1999). Ettersom forskningsspørsmålet sikter på å undersøke effekten av et kontekstuell fenomen (i.e. PSC) ville analyser på ett nivå være mangelfullt. Det er således en styrke at studien benyttet seg av et flernivådesign.

Alle respondenter og organisasjoner inkludert i datasettet er fra Belgia. Det vil derfor ikke kunne sies noe om eventuell kryssnasjonal generaliserbarhet (Notelaers et al., 2019). Selv om utvalget som er brukt er stort ($N = 8732$), vil utvalget ikke kunne representerer den belgiske arbeidsstyrken i sin helhet (Notelaers et al., 2019). Dette er blant annet fordi utvalget bare inkluderer et visst antall ulike sektorer og er basert på en overrepresentasjon av ansatte med høyere utdanning.

En begrensning ved den inneværende studien er at dataen er krysseksjonell, som innebærer at alle variabler er målt bare én gang og på samme tidspunkt. Det at dataen er krysseksjonell gjør at man ikke kan predikere eller trekke konklusjoner

om årsakssammenhenger (Stanovich, 2013). Eksempelvis tillater ikke studien å trekke konklusjoner med hensyn til om det er erfarte problemer med endring som predikerer økt NFR og redusert jobbengasjement, eller om det er økt NFR og redusert jobbengasjement som er årsaken til at ansatte erfarer problemer med endring. Likevel lener analysene våre seg på en anerkjent teori, JD-R-teorien, som flere ganger har testet hindrende jobbkrav sin effekt på den helsesvekkende og motiverende prosessen ved hjelp av longitudinelle data (e.g. Rai, 2018; Simbula et al., 2019; Tadic et al., 2015). Vi anbefaler likevel at fremtidig forskning undersøker resultatene i studien ved hjelp av repeterte målinger for å kunne trekke sikrere konklusjoner.

Å undersøke et stort utvalg gjennom en spørreundersøkelse er tids- og kostnadseffektivt, og øker studiens representativitet (Cozby & Bates, 2015). Ved bruken av spørreskjema må man imidlertid ta særlig hensyn til eventuell metodisk varians forårsaket av at dataen blir samlet inn på ett tidspunkt og fra de samme respondentene (Common-method-variance (CMV); Chang et al., 2010). CMV innebærer at variansen man finner i svarene er forårsaket av målemetoden selv, og ikke av respondentenes faktiske predisposisjoner som måleinstrumentet prøver å avdekke (Podsakoff et al., 2003). Faren for at datainnsamlingen er påvirket av CMV er størst når data om prediktorvariabler og utfallsvariabler er samlet inn fra samme respondenter og er basert på respondentenes egne persepsjoner (Podsakoff & Organ, 1986), slik det er gjort i det aktuelle datasettet.

Forskningsdesign har blitt trukket frem som en faktor som kan ha innvirkning på hvorvidt man finner støtdempende effekter eller ikke (e.g. Häusser et al., 2010). I denne forbindelse har krysseksjonelle forskningsdesign blitt ansett som problematiske med hensyn å avdekke støtdempende effekter, ettersom CMV kan deflatere interaksjonseffekter, og slik gjøre det vanskelig å finne signifikante interaksjoner (Siemsen et al., 2010). Motsatt, vil longitudinelle og prospektive forskningsdesign hvor prediktorvariabler og kriterievariabler

blir samlet på ulike tidspunkt, i mindre grad påvirke CMV (Podsakoff et al., 2003). Derfor anses longitudinelle eller prospektive forskningsdesign som mer passende med hensyn til å avdekke interaksjonseffekter (Xu & Payne, 2020).

Målefeil relatert til sosial ønskverdighet, implisitte meninger om variablene og begrensninger knyttet til hukommelse og korrekthet ved gjengivelse av opplevelser når rapportert retrospektivt, er også viktige aspekter å ta hensyn til ved anvendelse av selvrapporteing (Cozby & Bates, 2015; Podsakoff et al., 2003). Respondentene kan blant annet ha overvurdert sitt eget jobbengasjement for å fremstille seg selv mer fordelaktig. Videre kan respondentene ha overvurdert de erfarte problemene relatert til endringer i arbeidsoppgaver dersom de hadde en negativ implisitt mening om endringen i utgangspunktet. Det vil være særlig relevant å ta hensyn til begrensninger ved hukommelse når det gjelder måling av PSC og erfarte problemer med endring. Her spørres det om situasjoner som for noen krever at man husker tilbake til spesifikke endringssituasjoner eller situasjoner hvor toppledelsen har håndtert problemer relatert til ansattes psykiske helse.

Fokuset i vår studie var å undersøke de ansattes egne persepsjoner og erfaringer med arbeidsmiljøet og tilstander relatert til helse og velvære hos seg selv. Selvrapportering vil være vanskelig å unngå og også nødvendig å bruke når variablene som måles er selvrefererende oppfatninger (Chan, 2009). Slike persepsjoner reflekterer imidlertid ikke nødvendigvis den objektive virkeligheten. Når det gjelder PSC vil muligens resultatene i større grad representere den objektive virkeligheten. Dette fordi PSC er målt gjennom individuelle persepsjoner aggregert til organisasjonsnivå, en prosess som muliggjør en nærmere tilnærming til den objektive situasjonen, som "delt forståelse" (Hall et al., 2010).

Det ble utført en Harman's single factor test for å teste for CMV. Resultatet viste at den totale variansen for én faktor var 29%, noe som er langt under den kritiske verdien på 50%. Dette sier noe om at det ikke er fare for at det er én generell faktor som er ansvarlig for

majoriteten av kovarians mellom målene (Chang et al., 2010), noe som videre antyder at CMV ikke påvirker det aktuelle datasettet. Det er imidlertid flere som uttrykker skepsis til om en slik test er god nok for å teste for CMV (e.g. Podsakoff et al., 2003).

Jobbengasjement, NFR og PSC ble målt ved hjelp av kortversjoner av større standardiserte måleinstrumenter. Etersom dataen stammer fra arbeidsmiljøundersøkelser, ble ledd fra hvert måleinstrument valgt ut for å best dekke organisasjonenes behov for å kartlegge arbeidsmiljø. Kombinasjonen av utvalgte ledd i de fire skalaene er dermed ikke vitenskapelig testet som operasjonaliserte mål for de underliggende teoretiske konstruktene. Når det gjelder PSC, postulerte Dollard (2019) en 4-leddsversjon (PSC-4) av 12-leddsskalaen (PSC-12) som ble utarbeidet for å dekke de fire domene som karakteriserer et høyt PSC. De fire leddene som blir brukt i den aktuelle datainnsamlingen er ikke de samme som ble valgt ut av Dollard (2019), og de representerer bare tre av de fire domene. Dette kan gå utover variasjonen i respons slik at denne kan ha blitt mindre. Et slikt hensyn blir særlig relevant ettersom vi har konstatert at gjennomsnitt og standardavvik i det aktuelle utvalget er lavere i sammenligning med andre utvalg hvor det er målt PSC med andre og flere ledd.

Mathieu og kolleger (2012) fant at både utvalgsstørrelse innad i grupper, antall grupper på høyere nivå, gjennomsnittlig SD i stigningstall og effektstørrelsen i kryssnivåinteraksjonen og i direkte kryssnivåeffekt kan være med å påvirke statistisk styrke for å oppdage kryssnivå interaksjonseffekter. For å bedre kunne tolke resultatene for å unngå type I og type II-feil, anbefaler de å gjøre pilotstudier i forkant og bruke spesifikke program for å undersøke styrken på studiedesignet. Dette ble ikke gjort i den inneværende studien.

Med tanke på design finnes det ulike meninger om hvor stort utvalget skal være både på nivå 1 og nivå 2. Nezlec (2008) og Huang (2018) mener at det kan forsvares å utføre flernivåanalyser så lenge data er hierarkisk strukturert og man har flere enn omtrent 10

grupperinger på nivå 2. Maas og Hox (2005) argumenterer likevel for at færre enn 50 grupperinger på nivå 2 kan påvirke estimerte standardfeil på nivå 2. Ettersom analysene våre bare inkluderer 46 grupperinger på nivå 2, kan dette i følge noen teoretikere (e.g. Maas & Hox, 2005) være en svakhet for den statistiske styrken på analysene.

Teoretiske implikasjoner

Det er en bred enighet i forskningslitteraturen at organisasjonsendringer kan utgjøre en risiko for ansattes helse og velvære, ettersom det med organisasjonsendringer kan oppstå krav som erfares som belastende for de ansatte (Baillien & De Witte, 2009; Campbell & Pepper, 2007; Paulsen et al., 2005). Slike funn antyder at organisasjonsendringer kan medføre problemer for de involverte. Til vår kunnskap er imidlertid ikke konseptet erfarte problemer med endring tidligere blitt operasjonalisert i forskningslitteraturen. Slik bidrar vi til forskningen med vår konseptualisering av erfarte problemer med endring som hindrende jobbkrav som oppstår i en endringssituasjon. Forskning indikerer at hindrende jobbkrav kan medføre redusert helse og velvære blant ansatte, ettersom slike krav erfares som ekstra belastende og undergraver måloppnåelse og personlig utvikling (Crawford et al., 2010; Lepine et al., 2005). Våre funn indikerer at erfarte problemer med endring medfører redusert jobbengasjement og økt NFR, som støtter opp under vår konseptualisering av erfarte problemer med organisasjonsendring som hindrende jobbkrav. I tillegg viser en sammenligning med effektstørrelser i studier som ser på effekten av andre hindrende jobbkrav på jobbengasjement og NFR, at erfarte problemer med endring har omtrent samme effekt på disse utfallsvariablene som andre hindrende jobbkrav. Det kan dermed argumenteres for at erfarte problemer med endring kan anses som et hindrende jobbkrav på lik linje med andre, mer etablerte hindrende jobbkrav (e.g. rollekonflikt og rolleambiguitet; Rai, 2018).

Videre imøtekommer studien vår etterspørselen om å anvende en flernivåtilnærming i forskningen JD-R-teorien (Bakker & Demerouti, 2018; Bliese & Jex, 2002). Dette fordi kontekstuelle faktorer har vist seg å ha innvirkningen på ansattes mentale helse og velvære (Garrick et al., 2014; Law et al., 2011). I denne sammenheng er det til vår kunnskap ingen tidligere forskning som har undersøkt PSC som kontekstuell faktor i sammenheng med redusert helse og velvære som oppstår som følge av belastende organisasjonsendringer. Videre har langt mindre oppmerksomhet blitt gitt PSC som moderator, sammenliknet med PSC som en forløper til krav og ressurser postulert i JD-R-teorien (Loh et al., 2020). Et ytterligere teoretisk bidrag er således vårt fokus på PSC som moderator.

Det er et teoretisk behov for mer forskning på hindrende jobbkrav i relasjon til jobbengasjement. Sammenhengen mellom hindrende jobbkrav og jobbengasjement er lite studert i forskningslitteraturen (Rai, 2018). En mulig forklaring på dette er at jobbengasjement ikke betraktes som et potensielt utfall av belastende situasjoner (Yulita et al., 2020). Et ytterligere teoretisk bidrag med studien er således vårt fokus på sammenhengen mellom hindrende jobbkrav og jobbengasjement. I tråd med andre studier som har funnet en negativ sammenheng mellom hindrende jobbkrav og redusert jobbengasjement, antyder våre resultater at redusert jobbengasjement er et potensielt utfall av belastende situasjoner.

Praktiske implikasjoner

Selv om våre funn antyder at PSC ikke motvirker høyt NFR og redusert jobbengasjement i møte med erfarte problemer med endring, fant vi at PSC har en positiv direkte effekt på jobbengasjement. Dette funnet er i tråd med Garrick og kolleger (2014) sin studie, som fant at daglig opplevd PSC hadde en positiv direkte effekt på jobbengasjement. Funnet tilsier at organisasjoner med høyt PSC vil øke ansattes jobbengasjement. En måte organisasjoner kan sørge for å opprettholde en høyt engasjert arbeidsstyrke vil således være å etablere et høyt nivå av PSC i organisasjonen. Dette kan blant annet gjøres ved å utvikle gode

kommunikasjonssystemer for rapportering av uforsvarlig psykososialt arbeidsmiljø og involvere alle nivåer av organisasjonen i stressforebygging (Dollard & Bakker, 2010).

Funnene våre antyder at erfarte problemer med endring medfører økt NFR og redusert jobbengasjement. Når vi sammenligner effektstørrelsene i disse sammenhengene, med effektstørrelser i lignende sammenhenger med hindrende jobbkrav som prediktor, er disse omtrent like store. Det kan dermed argumenteres for at erfarte problemer med endring kan vektlegges i like stor grad som andre, mer etablerte hindrende jobbkrav (e.g. rollekonflikt og rolleambiguitet; Rai, 2018) i arbeidet med å identifisere risikofaktorer i arbeidsmiljøet.

Utfall som økt NFR og redusert jobbengasjement er uheldig ettersom disse er indikatorer på redusert helse og velvære (Bakker et al., 2005; Schaffran et al., 2019; van Veldhoven & Broersen, 2003). Forskning indikerer at organisasjonsendringer ofte vil erfares som ekstra belastende for ansatte, ettersom endringer øker kravene til ansattes tilpasningsevne (Herold et al., 2007). Dette er fordi organisasjonsendringer nesten alltid innebærer at ansatte må arbeide på nye måter, får nye roller og må relatere seg til andre på nye måter (van den Heuvel et al., 2010). Dette impliserer at erfarte problemer med endring er vanskelig å unngå. Vi anbefaler derfor organisasjoner som gjennomgår endringer å finne tiltak som kan motvirke negative utfall på individnivå, som økt NFR og redusert jobbengasjement, når problemer oppstår. I denne sammenheng innehar ressurser viktige funksjoner som kan redusere negative effekter belastende jobbkrav har på ansattes helse og velvære (e.g. Bakker et al., 2005; Loh et al., 2020).

Våre funn antyder at PSC ikke er et organisasjonsklima som motvirker høyt NFR og redusert jobbengasjement når ansatte erfarer problemer med endring. For å redusere den negative effekten høye jobbkrav har på NFR og jobbengasjement, har psykologisk avkobling (engelsk: psychological detachment) blitt trukket frem som en moderator (Sonnetag & Fritz, 2015; Sonnetag et al., 2010). Psykologisk avkobling

refererer til å avstå fra jobbrelevante aktiviteter og tanker når man ikke er på jobb, som innebærer å mentalt løsrive seg fra jobb når man ikke er på jobb (Sonntag & Fritz, 2015). Dersom ansatte som erfarer høye jobbkraav frakobler seg mentalt fra jobb på fritiden, kan de opparbeide ny energi som kan hjelpe dem med å opprettholde jobbengasjement i møte med høye jobbkraav, samt redusere NFR. Det er imidlertid viktig å understreke viktigheten av at ressurser må matche jobbkraav for å kunne motvirke negative effekter av disse. Det kan argumenteres for at den spesifikke måten ansatte velger å mentalt løsrive seg fra jobb på må matche de spesifikke problemene ansatte erfarer. Dette impliserer at dersom ansatte erfarer kognitive problemer krever dette kognitiv løsrivelse (ikke tenke på jobb), mens emosjonelle problemer krever emosjonell løsrivelse (distansere seg fra arbeidsrelaterte følelser). Skalaen som måler erfarte problemer med endringer i den inneværende studien, konkretiserer ikke hvilke typer problemer endringer i arbeidsoppgavene ansatte erfarer. Hvilke ressurser som vil kunne ha en støtdempende effekt på problemene ansatte erfarer i denne studien og slik motvirke høyt NFR og redusert jobbengasjement, er derfor vanskelig å si noe om.

I tråd med anerkjennelsen at ressurser må matche belastende jobbkraav (de Jonge & Dormann, 2003; de Jonge et al., 2008), anbefaler vi at de spesifikke problemene ansatte erfarer i en endringssituasjon må identifiseres. Dette anser vi som et viktig tiltak for det videre arbeidet med å finne matchende ressurser. Etersom ansattes subjektive vurdering er avgjørende for om jobbkraav erfares som et problem, anbefaler vi at organisasjoner tilrettelegger for tett dialog med de ansatte gjennom hele endringsprosessen. Gjennom dialog med de ansatte må organisasjonen avdekke om problemene representerer fysiske, kognitive eller/og emosjonelle kraav. Et videre tiltak vil så være å identifisere og tilby ressurser innenfor samme domene som problemene. Dette for å sikre den støtdempende effekten til ressursene slik at økt NFR og redusert jobbengasjement kan motvirkes.

Videre indikerer forskning at det er visse typer jobbkrav som av ansatte typisk erfares som hindrende og slik representerer et problem. Disse er blant annet rolleambiguitet, jobbusikkerhet og rollekonflikt (Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005; Rai, 2018; Tadic et al., 2015). Forskningsfunn antyder at disse hindrende jobbkravene ofte kan oppstå i endringsprosesser (Fløvik et al., 2019). I tråd med disse funnene vil et viktig tiltak i organisasjoners arbeid med å motvirke økt NFR og redusert jobbengasjement være å forhindre at slike problemer oppstår i en endringsprosess. En forutsetning for dette er at organisasjonen er bevisst over at disse jobbkravene vanligvis erfares som hindrende for ansatte. Eksempelvis kan organisasjoner forhindre rolleambiguitet ved å sørge for at ansatte får tydelig og nok informasjon om hva som forventes av den ansatte i endringsprosessen.

Fremtidig forskning

Gjennomført studie, og resultatene som medfulgte, gir opphav til flere momenter som kan tas til etterretning for fremtidig forskning. Longitudinelle studier kan sies å være mer robuste enn krysseksjonelle studier (Stanovich, 2013). Det vil derfor kunne være interessant for fremtidig forskning å undersøke sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og ansattes helse og velvære, og påvirkningen PSC har på disse sammenhengene, gjennom data som er innsamlet over en lengre periode. En longitudinell studie vil ytterligere kunne brukes for å avdekke og undersøke en kumulativ oppsamling av NFR hos respondentene. Dette vil være interessant ettersom det er først når NFR øker over tid at det kan medføre svært alvorlige konsekvenser for de ansatte (Sluiter, 1999).

Vi har nevnt eksempler på belastende jobbkrav i endringsprosesser som kan føre til negative konsekvenser for ansattes helse og velvære, som rolleambiguitet, rollekonflikt og jobbusikkerhet (Fløvik et al., 2019). Når det gjelder vår studie er det derimot vanskelig å si noe om akkurat hvilke problemer med endring i arbeidsoppgaver respondentene refererer til når de svarer på spørreskjemaet ettersom dataen er samlet inn kvantitativt. En kvalitativ

studie kan kaste lys over mer konkrete problemer med endring de ansatte erfarer, og vil også kunne gjøre det enklere å iverksette tiltak gjennom å gi tilgang på ressurser som matcher problemene.

Ettersom erfarte problemer med endring er en variabel som ikke er utforsket tidligere, vet vi lite om dens relasjon til andre variabler relatert til organisasjonsendring. Derfor anbefales det for fremtidig forskning å undersøke forholdet mellom denne nye variabelen og antatte relaterte variabler, eksempelvis ulike typer endring. Ettersom ulike typer endring viser tvetydige sammenhenger med utfall relatert til ansattes helse og velvære (Loretto et al., 2010), vil det være interessant å undersøke de ulike typene endring sin relasjon til erfarte problemer med endring. Dersom disse er relatert til hverandre vil det kunne være interessant å undersøke om erfarte problemer med endring kan fungere som en mediator i forholdet mellom endring og utfall relatert til ansattes helse og velvære. Det vil videre være interessant å undersøke om PSC kan ha en modererende rolle i en eventuell sammenheng mellom ulike typer endring og erfarte problemer med endring, ettersom en organisasjon med høyt PSC antas å ville forebygge erfarte problemer med endring i større grad enn en organisasjon med lavt PSC. Dette fordi forskning antyder at det i organisasjoner med høyt PSC vil være færre krav og flere ressurser (Dollard & Bakker, 2010), noe som kan antas å resultere i færre problemer i en endringssituasjon.

Ettersom det ble funnet en negativ sammenheng mellom erfarte problemer med endring og ansattes helse og velvære, men ingen støtte for PSC som moderator i denne sammenhengen, vil det kunne være hensiktsmessig for fremtidig forskning å undersøke hvorvidt andre variabler vil kunne fungere som moderatorer i dette forholdet. I følge Callan (1993) krever håndteringen av stress, forårsaket av organisasjonsendringer, både bruken av tiltak på individnivå og organisasjonsnivå. Det argumenteres for at det er bortkastet kapital og energi å investere i eksempelvis stresshåndteringskurs med mindre

organisasjonen også undersøker strukturelle ineffektiviteter, samt prosedyrer og praksiser som kan ha en negativ effekt på ansattes jobbstress (Callan, 1993). I tråd med denne argumentasjonen anbefaler vi at fremtidig forskning undersøker både individuelle tiltak og organisatoriske tiltak som kan ha en støtdempende effekt på den negative effekten problemer med endring kan ha på ansattes helse og velvære. Eksempelvis kan det være interessant å undersøke andre typer klima, som støttende kollegaklima (Portoghese et al., 2017), og ulik HR-praksis (Conway et al., 2016), som også har vist seg å ha en støtdempende effekt i møte med høye jobbkraav.

I den inneværende studien ble PSC målt som et klimakonstrukt på organisasjonsnivå. I følge Zohar (2008) reflekterer klimaskårer kun ett enkelt analysenivå. Dette innebærer at målinger av organisasjonsklima kun reflekterer toppledelsens praksis og prioriteringer, og ikke praksis på leder--og gruppenivå. Retningslinjer og prosedyrer som er etablert av toppledelsen refereres til som uttalt klima (Zohar, 2008). Uttalt PSC omhandler de retningslinjer og prosedyrer tilknyttet ansattes psykiske helse og sikkerhet som har blitt etablert i organisasjonen i stor grad av toppledelsen (Loh et al., 2020). Hva angår implementeringen eller praktiseringen av retningslinjer og prosedyrer så er det ledere på lavere nivåer i organisasjonshierarkiet som er ansvarlige for dette (Zohar, 2008). Praktiseringen av retningslinjer og prosedyrer reflekterer utøvd klima (Zohar, 2008), som innebærer at utøvd PSC omhandler de retningslinjer og prosedyrer tilknyttet psykisk helse og sikkerhet som blir praktisert av ledere (Loh et al., 2020).

Zohar (2008) argumenterer for at det fra et funksjonelt perspektiv kan være hensiktsmessig å måle klimapersepsjoner som refererer til utøvde retningslinjer og prosedyrer. Dette fordi utøvd klima reflekterer organisasjonens sanne prioritering (Zohar, 2010). I tråd med argumentene til Zohar (2010), argumenterer Yulita og kolleger (2017) for at den sterkeste indikatoren på PSC derfor vil være utøvd PSC. I tråd med den overnevnte

argumentasjonen anbefaler vi at fremtidige studier på PSC derfor også måler PSC på ledernivå/gruppenivå. Dette fordi det er ledere på lavere nivå i organisasjonshierarkiet som er ansvarlige for utøvelsen av retningslinjer og prosedyrer som er etablert av toppledelsen på organisasjonsnivå, og som gjenspeiler organisasjonens sanne prioritering av ansattes psykiske helse og sikkerhet. Det er nærliggende å anta at dette vil kunne gjøre det enklere for ansatte å vurdere nivået av PSC i organisasjonen, og således om de erfarer PSC som en ressurs.

Konklusjon

En hensikt med denne studien var å undersøke erfarte problemer med endring sin sammenheng med NFR og jobbengasjement. Erfarte problemer med endring er ikke tidligere konseptualisert i forskningslitteraturen. På bakgrunn av teori og tidligere empiri argumenterte vi for at erfarte problemer med endring representerer hindrende jobbkrav. I tråd med forskning som indikerer at hindrende jobbkrav har negative konsekvenser for ansattes helse og velvære (e.g. Crawford et al., 2010; Tadic et al., 2015) viser denne studien at ansattes erfaring med problemer med endring medfører økt NFR og redusert jobbengasjement. Disse sammenhengene underbygger en konseptualisering av erfarte problemer med endring som et hindrende jobbkrav i tråd med JD-R-teorien (Bakker & Demerouti, 2017). Basert på funnene argumenteres det for at det vil kunne være hensiktsmessig for organisasjoner å vektlegge erfarte problemer med endring i kartleggingen av risikofaktorer i endringssituasjoner.

Videre var studiens hensikt å undersøke hvorvidt PSC kan motvirke økt NFR og jobbengasjement når ansatte erfarer problemer med endring. Dette på bakgrunn av teori og tidligere empiri som viser at PSC som en organisatorisk ressurs kan ha en støtdempende effekt (e.g. Dollard & Bakker, 2010; Garrick et al., 2014), og slik kan redusere negative effekter av jobbkrav på ansattes helse og velvære. Denne studien viser imidlertid at PSC ikke har en innvirkning på sammenhengen mellom erfarte problemer med endring og utfallene jobbengasjement og NFR. Funnene indikerer at PSC ikke er et organisasjonsklima som

motvirker redusert jobbengasjement og høyt NFR når ansatte erfarer problemer med endring.

Vi anbefaler derfor fremtidig forskning å undersøke om andre typer ressurser kan redusere den negative effekten erfarte problemer med endring har på NFR og jobbengasjement.

Referanser

- Albrecht, S. L. (2015). Challenge Demands, Hindrance Demands, and Psychological Need Satisfaction: Their Influence on Employee Engagement and Emotional Exhaustion. *Journal of personnel psychology, 14*(2), 70-79. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000122>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* LOV-2005-06-17-62. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why is Organizational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity as Mediators. *Economic and Industrial Democracy, 30*(3), 348-371. <https://doi.org/10.1177/0143831x09336557>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational dynamics, 46*(2), 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career development international, 23*(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology, 22*(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *J Occup Health Psychol, 22*(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. DEF Publishers.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *J Occup Health Psychol*, *10*(2), 170-180.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, *1*(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations. *International journal of stress management*, *10*(1), 16-38.
<https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, *83*(3), 397-409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Bamberger, S. G., Vinding, A. L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., Ryom, P., & Omland, Ø. (2012). Impact of organisational change on mental health: a systematic review. *Occup Environ Med*, *69*(8), 592-598.
<https://doi.org/10.1136/oemed-2011-100381>
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, *58*(1), 111-135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Bond, S., A. , Tuckey, M., R., & Dollard, M., F. . (2010). Psychosocial Safety Climate, Workplace Bullying, and Symptoms of Posttraumatic Stress. *Organization development journal*, *28*(1), 37.

- Campbell, R., & Pepper, L. (2007). Downsizing and Social Cohesion: The Case of Downsizing Survivors. *NEW SOLUTIONS: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 16(4), 373-393. <https://doi.org/10.2190/h922-8h7j-t3r1-1314>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers. *Journal of applied psychology*, 85(1), 65-74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace Stress: Etiology and Consequences. *Journal of workplace behavioral health*, 21(2), 89-97. https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *J Appl Psychol*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- de Croon, E. M., Sluiter, J. K., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Need for recovery after work predicts sickness absence: A 2-year prospective cohort study in truck drivers. *J Psychosom Res*, 55(4), 331-339. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(02\)00630-X](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(02)00630-X)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *J Appl Psychol*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dollard, M. F. (2019). The PSC-4; A Short PSC Tool. In M. F. Dollard, C. Dormann, & M. Awang Idris (Eds.), *Psychosocial Safety Climate: A New Work Stress Theory* (pp. 385-409). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_16

- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Dollard, M. F., Dormann, C., & Awang Idris, M. (2019). *Psychosocial Safety Climate : A New Work Stress Theory* (1st ed. 2019. ed.). Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2017). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet : jus og psykologi* (2. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2011). Principal self-efficacy and work engagement: assessing a Norwegian Principal Self-Efficacy Scale. *Social psychology of education*, 14(4), 575-600. <https://doi.org/10.1007/s11218-011-9160-4>
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Marmot, M. G., Stansfeld, S., & Smith, G. D. (1998). The health effects of major organisational change and job insecurity. *Soc Sci Med*, 46(2), 243-254. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(97\)00158-5](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(97)00158-5) (Social Science & Medicine)
- Fløvik, L., Knardahl, S., & Christensen, J. O. (2019). The Effect of Organizational Changes on the Psychosocial Work Environment: Changes in Psychological and Social Working Conditions Following Organizational Changes. *Frontiers in psychology*, 10, 2845-2845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02845>
- Frone, M. R., & Tidwell, M.-C. O. (2015). The meaning and measurement of work fatigue: Development and evaluation of the Three-Dimensional Work Fatigue Inventory (3D-WFI). *Journal of occupational health psychology*, 20(3), 273-288. <https://doi.org/10.1037/a0038700>

- Fugate, M. E. L., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel psychology, 61*(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00104.x>
- Garrick, A., Mak, A. S., Cathcart, S., Winwood, P. C., Bakker, A. B., & Lushington, K. (2014). Psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(4), 694-714. <https://doi.org/10.1111/joop.12069>
- Graham, B., Cottey, L., Smith, J. E., Mills, M., & Latour, J. M. (2020, Sep). Measuring 'Need for Recovery' as an indicator of staff well-being in the emergency department: a survey study. *Emerg Med J, 37*(9), 555-561. <https://doi.org/10.1136/emered-2019-208797>
- Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial Safety Climate: Development of the PSC-12. *International journal of stress management, 17*(4), 353-383. <https://doi.org/10.1037/a0021320>
- Hall, G. B., Dollard, M. F., Winefield, A. H., Dormann, C., & Bakker, A. B. (2013). Psychosocial safety climate buffers effects of job demands on depression and positive organizational behaviors. *Anxiety Stress Coping, 26*(4), 355-377. <https://doi.org/10.1080/10615806.2012.700477>
- Heck, R. H., Thomas, S. L., & Tabata, L. N. (2013). *Multilevel and longitudinal modeling with IBM SPSS*. Routledge.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees'

Commitment to Change. *J Appl Psychol*, 92(4), 942-951.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.942>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

Huczynski, A., & Buchanan, D. (2007). *Organizational behaviour : an introductory text* (6th ed. ed.). Financial Times/Prentice Hall.

Idris, M. A., Dollard, M. F., Coward, J., & Dormann, C. (2012, 2012/01/01/). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Safety Science*, 50(1), 19-28.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.06.005>

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *J Appl Psychol*, 83(1), 17-34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>

Kallus, K. W. (2016). Stress and Recovery: An Overview. In K. W. Kallus & M. Kellmann (Eds.), *The Recovery-Stress Questionnaires: User Manual* (pp. 27-48). Pearson Assessment.

Kiss, P., Meester, M., & Braeckman, L. (2008, 02/01). Differences between younger and older workers in the need for recovery after work. *International archives of occupational and environmental health*, 81, 311-320. <https://doi.org/10.1007/s00420-007-0215-y>

Langhelle, T. H. & Siqveland, M. L. (2019). Kan en sliten leder fremdeles fungere som en

ressurs for sine medarbeidere? En flernivåanalyse av sammenhengen mellom arbeidskrav og Need for Recovery hos medarbeidere og ledere. [Masteroppgave, Universitetet i Bergen] Bora. <https://bora.uib.no/bora-xmlui/handle/1956/19762>

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.

Lepine, J., A., Podsakoff, N., P. , & Lepine, M., A. (2005). A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrane Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>

Loh, M. Y., Idris, M. A., Dollard, M. F., & Isahak, M. (2018). Psychosocial safety climate as a moderator of the moderators: Contextualizing JDR models and emotional demands effects. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 620-644. <https://doi.org/10.1111/joop.12211>

Loh, M. Y., Zadow, A., & Dollard, M. (2020). Psychosocial Safety Climate and Occupational Health. In T. Theorell (Ed.), *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health: From Macro-level to Micro-level Evidence* (pp. 1-27). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_17-1

Loretto, W., Platt, S., & Popham, F. (2010). Workplace Change and Employee Mental Health: Results from a Longitudinal Study. *British journal of management*, 21(2), 526-540. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00658.x>

Maddi, S. R. (2005). On Hardiness and Other Pathways to Resilience. *Am Psychol*, 60(3), 261-262. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.3.261>

- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2008). Measuring Burnout. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well Being* (Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0005>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational behavior : emerging knowledge, global reality* (Eighth edition. ed.). McGraw-Hill Education.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In *Handbook of work and organizational: Work psychology, Vol. 2, 2nd ed.* (pp. 5-33). Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010, Jun). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occup Med (Lond)*, *60*(4), 277-286. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqq081>
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Syroit, J. (2014). Well-being in times of task restructuring: The buffering potential of workplace learning. *Work and stress*, *28*(3), 217-235. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.929601>
- Notelaers, G., De Witte, H., Van Veldhoven, M., & Vermunt, J. K. (2007). Construction and validation of the short inventory to monitor psychosocial hazards. *Médecine du Travail et Ergonomie*, *44*(1), 11-17.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N. L., & Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations*, *58*(4), 463-496. <https://doi.org/10.1177/0018726705055033>

- Rai, A. (2018). Differential relationship of challenge and hindrance demands with employee engagement. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(9/10), 887-906. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-12-2017-0174>
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work and stress*, 21(3), 243-263. <https://doi.org/10.1080/02678370701685707>
- Schaffran, P., Kleinert, J., Altfeld, S., Zepp, C., Kallus, K. W., & Kellmann, M. (2019). Early Risk Detection of Burnout: Development of the Burnout Prevention Questionnaire for Coaches. *Front Psychol*, 10, 714-714. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00714>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43-68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Skinner, N., & Brewer, N. (2002). The Dynamics of Threat and Challenge Appraisals Prior to Stressful Achievement Events. *J Pers Soc Psychol*, 83(3), 678-692. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.3.678>
- Sluiter, J. K. (1999). The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: a study on coach drivers. *Ergonomics*, 42(4), 573-583. <https://doi.org/10.1080/001401399185487>

- Sluiter, J. K., de Croon, E. M., Meijman, T. F., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints. *Occup Environ Med*, 60(suppl 1), i62-i70.
https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i62
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *J Occup Health Psychol*, 12(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of organizational behavior*, 36(S1), S72-S103.
<https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010, 2010/06/01/). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 355-365.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.005>
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. H. (2006). Job Characteristics and Off-Job Activities as Predictors of Need for Recovery, Well-Being, and Fatigue. *J Appl Psychol*, 91(2), 330-350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.330>
- Swaen, G. M. H., van Amelsvoort, L. G. P. M., Bültmann, U., & Kant, I. J. (2003). Fatigue as a risk factor for being injured in an occupational accident: results from the Maastricht Cohort Study. *Occup Environ Med*, 60(suppl 1), i88-i92.
https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i88
- Tadic, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being : a diary study on the moderating role of job resources.

Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88(4), 702-725.

<https://doi.org/10.1111/joop.12094>

van Amelsvoort, L. G. P. M., Kant, I., Bültmann, U., & Swaen, G. M. H. (2003). Need for recovery after work and the subsequent risk of cardiovascular disease in a working population. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(suppl 1), i83-i87.

https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i83

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010, 2010/12/01).

Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759. <https://doi.org/10.1080/13594320903223839>

Van den Broeck, A., Elst, T. V., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., &

Godderis, L. (2017). Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors. *J Occup Environ Med*, 59(4), 369-376. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000964>

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and stress*, 22(3), 277-294.

<https://doi.org/10.1080/02678370802393672>

van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal

Resources and Work Engagement in the Face of Change. In *Contemporary Occupational Health Psychology* (pp. 124-150).

<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch7>

van Veldhoven, M. (2008). Need for recovery after work: An overview of construct, measurement and research. In (Vol. 3, pp. 1-25).

- van Veldhoven, M., & Broersen, S. (2003). Measurement Quality and Validity of the "Need for Recovery Scale". *Occupational and Environmental Medicine*, 60, i3-i9.
<http://www.jstor.org/stable/27732124>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132-142.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International journal of stress management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yulita, Y., Idris, M. A., & Dollard, M. F. (2020). Effect of psychosocial safety climate on psychological distress via job resources, work engagement and workaholism: a multilevel longitudinal study. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/10803548.2020.1822054>
- Zadow, A., Dollard, M. F., Parker, L., & Storey, K. (2019). Psychosocial Safety Climate: A Review of the Evidence. In M. F. Dollard, C. Dormann, & M. Awang Idris (Eds.), *Psychosocial Safety Climate: A New Work Stress Theory* (pp. 31-75). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_2
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human resource management review*, 12(2), 237-268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)