



Julie Karoline Hopp

Ledelse og medarbeiderengasjement

- En studie av arbeidsoverbelastningens konsekvenser

Masteroppgave i offentlig administrasjon og styring

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mine to år som student ved masterprogrammet offentlig administrasjon og styring ved OsloMet. Det er med stor stolthet og lettelse at jeg endelig kan presentere min ferdige oppgave. Prosessen har vært omfattende og tidvis ganske krevende, men også svært lærerik. Jeg har tilegnet meg mye ny teoretisk kunnskap samtidig som prosjektet har gitt meg personlig innsikt og lærdom som jeg er utrolig takknemlig for.

Først og fremst ønsker jeg å rette en stor takk til min veileder, Karoline Kopperud. Med din faglige kompetanse innenfor ledelsesfaget har du virkelig vært til stor inspirasjon for meg. Takk for konstruktive tilbakemeldinger, god oppfølging og gode råd på veien. Jeg vil også rette en takk til Friskgården for delt datamateriale, det setter jeg stor pris på. Tusen takk til min studievenninne Liliana som har vært en helt uvurderlig støttespiller gjennom dette semesteret. Vi har stått i mange av de samme utfordringene under skriveprosessen og har hentet god motivasjon og lærdom fra hverandre. Uten deg ville alle timene på biblioteket blitt stille, ensomme og lange. Jeg vil også rette en stor takk til familie og venner som har heiet på meg og motivert meg under skriveprosessen. Tusen takk for at dere har engasjert dere, kommet med nyttige innspill og tatt dere tid til korrekturlesing.

Oslo, 14 mai 2023

Julie Karoline Hopp

Sammendrag

Denne kvantitative studien undersøker hvorvidt det eksisterer en negativ sammenheng mellom ledere som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) og Group voice behavior blant medarbeidere, samt. hvorvidt et mestringsklima modererer den negative sammenhengen. I litteraturen skilles det mellom selvpålagt arbeidsoverbelastning (SIO) og organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO). Denne studien tar utgangspunkt i arbeidsoverbelastning som påføres av organisasjonen (OIO), ettersom tidligere forskning argumenterer for at denne formen for arbeidsoverbelastning påfører de utsatte flest negative effekter. Data ble samlet inn gjennom individuelle, elektroniske spørreskjemaer og for å styrke studien ble variabler målt på både leder-og medarbeidernivå. Organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning ble målt på ledernivå, mens Group voice behavior og mestringsklima ble målt på medarbeidernivå. Undersøkelsen foregikk fra 2019 til 2021 og er inndelt i tre måletidspunkt. Denne studien tar utgangspunkt i måletidspunkt 1 hvor studiens utvalg besto av 591 medarbeidere og 38 ledere fra ulike norske bedrifter. Resultatene støttet studiens to hypoteser, som antok at organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning reduserer Group voice behavior og at mestringsklima som en sosial medarbeider-og-leder-ressurs, modererer den negative sammenhengen. Studien bidrar til både økt forståelse rundt konsekvensene av organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og fordelene som følger av mestringsklima.

Nøkkelord: Arbeidsoverbelastning, organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning, Group voice behavior, mestringsklima, stress, ledelse, kvantitativ studie.

Abstract

This quantitative study explores the concept of whether there exists a negative correlation between managers that experience organization-imposed overload (OIO) and Group voice behavior within employees, and how a mastery climate moderates the negative correlation. In the literature, a distinction is made between self-initiated overload (SIO) and organization-imposed overload (OIO). This study is based on the work overload that an organization imposes on its employees (OIO), as earlier research argues that this form of work overload, causes the most negative effects on those exposed. Data was collected through individual, electronic questionnaires and to strengthen the study, variables were measured at both manager and employee levels. Organization-imposed overload was measured at the manager level, while Group voice behavior and mastery climate were measured at the employee level. The study occurred from 2019 to 2021 and is divided into three measured periods. This study is based on the measured period 1, where the study's sample consisted of 591 employees and 38 managers from various Norwegian companies. The results support the study's two hypotheses, which assumed that organization-imposed overload reduces Group voice behavior, and that mastery climate as a social employee-and-manager resource moderated the negative correlation. The study contributes to an increased understanding of the consequences of organization-imposed overload and the benefits of a mastery climate.

Keywords: Work overload, organization-imposed overload, Group voice behavior, mastery climate, stress, leadership, quantitative study.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	III
Abstract	IV
1.0 Innledning	1
<i>1.1 Bakgrunn og formål</i>	3
<i>1.2 Begrepsavklaring</i>	4
<i>1.3 Oppgavens disposisjon</i>	5
2.0 Teori	5
<i>2.1 Jobbkraft-ressursmodellen (JD-R)</i>	5
2.1.2 Jobbkraft: Stressprosessen.....	5
2.1.3 Jobbressurser: Motivasjonsprosessen.....	6
<i>2.2 Arbeidsoverbelastning</i>	7
2.2.1 Selvpålagt arbeidsoverbelastning og organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning	8
2.2.2 Stress.....	9
<i>2.3 Verbal ytringsattferd</i>	11
2.3.1 Verbal ytringsattferd på gruppenivå.....	13
<i>2.4 Arbeidsklima</i>	15
2.4.1 Mestringsklima.....	15
2.4.2 Mestringsklima som moderator.....	16
<i>2.5 Teoretisk analysemodell</i>	17
3.0 Metode	18
<i>3.1 Datainnsamling og utvalg</i>	19
<i>3.2 Måleinstrumenter</i>	20
<i>3.3 Analyse</i>	22
3.3.1 Deskriptiv analyse og korrelasjonsanalyse.....	22

3.3.2 Regresjonsanalyse og hypotesetesting	23
4.0 Resultater	25
4.1 Deskriptiv analyse og korrelasjonsanalyse.....	25
4.2 Regresjonsanalyse og hypotesetesting	26
4.3 Interaksjonsleddet.....	28
5.0 Diskusjon.....	29
5.1 Teoretiske implikasjoner (4900).....	29
5.1.2 Sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) og verbal ytringsatferd på gruppenivå.....	29
5.1.3 Mestringsklima som moderator.....	32
5.2 Begrensninger og forslag til fremtidig forslag.....	35
5.3 Praktiske implikasjoner.....	40
6.0 Konklusjon.....	43
Litteraturliste.....	44
Vedlegg	49
Vedlegg 1.....	49
Figurliste	
Figur 1: Studiens analysemodell	18
Figur 2: Interaksjonsledd OIO + MC + Gvoic	28
Tabelliste	
Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet.....	26
Tabell 2: Regresjonsanalyse OIO, koeffisienter	27

1.0 Innledning

Dagens arbeidsliv består av sammensatte og komplekse arbeidsoppgaver, høyt tidspress, høye kompetanse- og ferdighetskrav og krav til ytelse av høy kvalitet (Bakke et al., 2021). En opplevelse av høy belastning kan følgelig resultere i ulike stressreaksjoner. Jobbstress oppstår typisk ved slike omstendigheter (Harms et al., 2017). I følge Laurence et al. (2016) er den vanligste og kanskje mest omtalte reaksjonen på stress i jobbsammenheng, arbeidsoverbelastning.

Jobbkraft-ressursmodellen (JD-R) utviklet av Bakker og Demerouti (2007), refererer til hvordan jobbkraftressurser og jobbkraftkrav påvirker ansattes motivasjon på den ene siden og utbrenthet på den andre. Modellen forklarer hvordan for mange jobbkraftkrav kan gå utover jobbkraftressurser. Jobbkraftressurser skal normalt bidra til å moderere effektene av mange jobbkraftkrav og bidra til at ansatte opprettholder funksjon (Bakker & Demerouti, 2008).

Arbeidsoverbelastning refererer til ansattes opplevelse av å ha for store mengder jobbkraftkrav og urealistiske tidsfrister å forholde seg til på jobb (Jex, 1998; Kuschel, 2015). Laurence et al. (2016) skiller mellom to former for arbeidsoverbelastning: selvpålagt- og organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning. Organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) refererer til opplevelsen av å ha for liten tid til å møte de arbeidsoppgavene som den ansatte blir pålagt av organisasjonen. Gjennom Laurence et al. (2016) sin studie fremkommer det at OIO resulterer i flest negative effekter, deriblant høyt stressnivå, lav følelse av kontroll og emosjonell utmattelse. Derfor finner jeg det mest interessant å ta videre utgangspunkt i OIO i min studie.

Etttersom ledere er utsatt for mange jobbkraftkrav, står de også i faresonen for arbeidsoverbelastning (Brett & Stroh referert i Kopperud et al., 2021). Samtidig som ledere står overfor mange jobbkraftkrav og høy belastning, er de ansvarlige for å sikre ett inkluderende arbeidsmiljø hvor medarbeidere får ta del i idé- og beslutningsprosesser gjennom å bruke stemmen sin. Dagens arbeidsmiljø består av at endringer skjer i et raskt tempo (Li et al., 2022), og medarbeidere forventes å være proaktive og involverte ansatte, ettersom deres meninger og tanker kan bidra til kunnskapsdeling (Frazier & Bowler, 2015) og organisasjonseffektivitet (Morrison & Milliken, 2000; Weiss et al., 2018). Van Dyne og LePine (1998) refererer til begrepet «voice» som en organisatorisk medborgeratferd der formålet er å bidra til forbedringer i organisasjonen gjennom å fremme innovative forslag og ideer. Som et resultat av økt gruppeutbredelse i moderne organisasjoner, får begrepet «Group

voice behavior» oppmerksomhet innen litteraturen (Mathieu et al., 2008 referert i Chen et al., 2023). Group voice behavior refererer til kollektiv oppadgående kommunikasjon hvor arbeidsgrupper sammen fremmer konstruktive tilbakemeldinger og forslag til forbedringer til sin leder. Walumbwa et al., 2012, referert i Chen et al. (2023) argumenterer for at Group voice behavior er mer effektivt enn «voice behavior» som foregår på individuelt nivå, fordi atferden er kollektiv.

Å si ifra til nærmeste leder er knyttet opp mot stor usikkerhet, bekymring og redsel for å svekke eget omdømme. Samtidig som mange ansatte er innstilt på at man skal trå varsomt rundt de med maktposisjon (Morrison, 2014). I STAMI-rapporten for 2022 rapporteres det dessuten om at omlag 10 prosent av alle ansatte opplever at ledelsen er lite støttende (Bakke et al., 2021). Det kan følgelig antas at medarbeidere unngår å ytre meninger og tilbakemeldinger som et resultat av dette. Dersom nærmeste leder i tillegg oppfattes som overbelastet, blir antagelig terskelen for å si ifra enda høyere. Det hevdes at stress og mange jobbkraav kan føre til lavt engasjement på arbeidsplassen (Bakker & Demerouti, 2007), noe som kan ha negativ innvirkning på leders evne til å oppmuntre ansatte til å ta del i prosesser gjennom å bruke stemmen sin. Samtidig synes ledere å ha sterk påvirkningskraft og overføringsevne på kollegaer (Liu et al., 2017). I praksis innebærer dette at ledere som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og dermed lavt engasjement og høyt stressnivå, risikerer å overføre disse effektene til sine medarbeidere. Denne smittmekanismen kan på sikt resultere i taushet blant ansatte, blant annet fordi engasjement blant medarbeidere er en forutsetning å ytre meninger (Rees et al., 2013).

Rees et al. (2013) testet i sin studie hvorvidt det eksisterte en sammenheng mellom «voice behavior» og jobbengasjement blant medarbeidere. Resultatene viste en positiv sammenheng når arbeidsmiljøet var preget av åpenhet, inkludering og mulighet for å ytre ulike meninger, ideer og bekymringer. Et mestringsklima skisserer et slikt arbeidsmiljø.

Et mestringsklima kan antas å moderere den negative sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og Group voice behavior, blant annet fordi mestringsklima kan bidra til lavere stressnivåer blant medarbeiderne (Nerstad et al., 2018), noe som viser seg å virke fordelaktig for økt engasjement (Bakker & Demerouti, 2007). Mestringsklima fungerer som en sosial medarbeider-og-leder-ressurs som bidrar til å redusere de negative effektene som oppstår ved opplevelsen av å ha mange jobbkraav (Bakker & Demerouti, 2007). I et mestringsklima er særlig samarbeid mellom gruppedlemmer et

fremtredende kjennetegn (Steindórsdóttir et al., 2020) og det kan antas at godt gruppesamhold bidrar til at det oppleves mindre anstrengende for arbeidsgruppen å ytre meninger, selv når lederen oppleves som arbeidsoverbelastet.

1.1 Bakgrunn og formål

Mens mye forskning innen ledelse ser på hvordan arbeidsoverbelastede ledere påvirker medarbeiderrelasjoner, er det en relativ mangel på studier som undersøker sammenhengen mellom arbeidsoverbelastede ledere og Group voice behavior. Tidligere studier har først og fremst studert hvilke forhold som tilrettelegger for Group voice behavior i en organisasjon og Frazier og Bowler (2015) hevder dermed at det er behov for studier som bidrar til å avdekke hvilke forhold som reduserer medarbeidernes sannsynlighet til å ytre meninger på arbeidsplassen. I min studie vil jeg undersøke hvorvidt en leders arbeidsoverbelastning, nærmere spesifisert en leder som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning, kan ha en negativ sammenheng med medarbeidernes Group voice behavior. I lys av tidligere forskning som identifiserer positive følger av mestringsklima, er det interessant å studere hvordan mestringsklima kan moderere den negative sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og Group voice behavior. Jeg håper at denne kvantitative studien kan bidra til å minimere forskningsgapet som eksisterer i dag.

Denne oppgaven er utviklet som et resultat av min interesse for ledelse, leders påvirkning og medarbeiderengasjement, som har vokst i løpet av mine to år som student ved masterprogrammet offentlig administrasjon og styring. Jeg synes det er særlig interessant å studere hvordan ledere har tendenser til å påvirke medarbeidernes atferd på arbeidsplassen, organisasjonens arbeidsmiljø, arbeidsresultater og organisasjonseffektivitet. Studiens tema antas å være lett å relatere seg til ettersom de fleste har hatt eller har, en leder-medarbeiderrelasjon. Dette gjorde valget enda enklere. Som bidrag til ny forskning og som et resultat av allerede eksisterende forskning og teori på feltet, endte studiens problemstilling som følger:

Har en leders organisasjonspålagte arbeidsoverbelastning negativ sammenheng med utviklingen av medarbeidernes verbale ytringsatferd? Og kan mestringsklima bidra til å moderere denne sammenhengen?

Denne masteroppgaven vil gi tre viktige bidrag til litteraturen. For det første er studien en av få som avgrensar det teoretiske begrepet «arbeidsoverbelastning», gjennom å kun inkludere den formen for arbeidsoverbelastning som organisasjonen påfører den ansatte. For det andre eksisterer det en relativ mangel på studier som studerer «voice» på gruppenivå ettersom det tradisjonelt har vært en trend å forske på individuell «voice» (Frazier & Bowler, 2015). Min studie bidrar til å redusere dette forskningsgapet. Til slutt viderefører studien teori om mestringsklima ved å se på hvorvidt det har modererende effekt på den negative sammenhengen mellom ledere som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og medarbeidernes verbale ytringsattferd.

1.2 Begrepsavklaring

Group voice behavior - Verbal ytringsattferd

Engelsk fagterminologi relaterer begrepet «voice» til det å si ifra og ytre sine meninger til for eksempel nærmeste leder. Begrepet refererer til en type medborgerattferd der formålet er å fremme bekymringer, utfordringer, forslag eller informasjon rundt en gitt organisatorisk utfordring (Zhang et al., 2021). *Group voice behavior* refererer til at en arbeidsgruppe sammen fremmer forslag til forbedringer til sin leder (Frazier & Bowler, 2015). Det finnes ingen norsk oversettelse av begrepet *Group voice behavior*, men for å skape bedre flyt i teksten har jeg valgt å lage min egen oversettelse av begrepet. *Group voice behavior* oversettes derfor til verbal ytringsattferd og videre i oppgaven vil jeg benytte meg av den norske oversettelsen. Imidlertid vil studiens metodekapittel inkludere variabelnavnet «Gvoic» som en forkortelse for *Group voice behavior*.

Mestringsklima

Et mestringsklima refererer til et arbeidsmiljø og et motivasjonssystem hvor fokus ligger i selvutvikling og kompetansebygging på tvers av nivåer og hvor leder belønner og oppmuntrer medarbeiderne til samhandling mot et felles mål og problemløsning med gjensidig nytteverdi. Samarbeid mellom gruppemedlemmer, opplevd oppgavemestring og positiv gjensidig avhengighet, kjennetegner et mestringsklima på arbeidsplassen (Nerstad et al., 2013).

Organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning

Arbeidsoverbelastning refererer til opplevelsen av å ha for liten tid til å møte en gitt mengde arbeidskrav (Coverman, 1989 referert i Laurence et al., 2016). Organisasjonspålagt

arbeidsoverbelastning refererer til arbeidsoppgaver som en ansatt blir pålagt av organisasjonen (McGrath, 1976, referert i Laurence et al., 2016).

1.3 Oppgavens disposisjon

Studiens oppbygning består av seks kapitler. I første kapittel har jeg innledningsvis presentert oppgaven, problemstilling og forklart bakgrunnen. I kapittel to presenteres oppgavens teoretiske rammeverk og følgende hypoteser. Kapittel tre tar for seg en presentasjon av metoden og måleinstrumentene som har blitt brukt. I kapittel fire presenteres analysens resultater. Kapittel fem består følgelig av en diskusjon hvor resultatene diskuteres opp mot oppgavens teoretiske rammeverk. I dette kapittelet drøftes også studiens begrensninger, forslag til fremtidig forskning og praktiske implikasjoner. Kapittel seks består av en konklusjon.

2.0 Teori

2.1 Jobbkraft-ressursmodellen (JD-R)

Bakker og Demerouti (2007) utformet modellen «Job-Demand Resources theory» (JD-R) som tydeliggjør hvordan spesifikke arbeidsforhold i en organisasjon, derav jobbkraft og jobbressurser, kan resultere i utbrenthet på den ene siden og engasjement på den andre. Modellen indikerer dermed at det er avgjørende å finne en balanse mellom jobbkraft og jobbressurser. Engasjement og utbrenthet kan identifiseres gjennom to parallelle prosesser: en stressprosess og en motivasjonsprosess. JD-R-modellen er fleksibel og kan tilpasses ulike organisatoriske kontekster ettersom forholdet mellom krav og ressurser ikke påvirkes av at organisasjonen endrer innholdet i kravene og ressursene (Bakker & Demerouti, 2007).

2.1.2 Jobbkraft: Stressprosessen

Stressprosessen forklarer hvordan stressede arbeidstakere som opplever høye krav og forventninger på arbeidsplassen må balansere beskyttelse av prestasjonsmål med den mentale innsatsen som kreves for å nå jobberelaterte mål. Jobbkraft refererer til arbeidsoppgaver, krav og forventninger som blir stilt til ansatte i en organisasjon. Det inkluderer sosiale, fysiske, psykiske og/eller organisatoriske aspekter av jobben som krever vedvarende fysisk og/eller psykologisk (kognitiv og følelsesmessig) innsats eller ferdigheter (Schaufeli et al., 2009).

Jobbkraft er ikke nødvendigvis alltid assosiert med noe negativt, men dersom det krever høy innsats å møte jobbkraftene, oppstår gjerne en ubalanse mellom innsats og belønning som kan resultere i irritabilitet, lavt engasjement og utmattelse. Dette kan påvirke arbeidstakernes helse, energinivå og på sikt bidra til sykefravær og utbrenthet (Bakker & Demerouti, 2007).

2.1.3 Jobbressurser: Motivasjonsprosessen

Tilgjengeligheten av jobbressurser bidrar til å definere motivasjonsprosessen til en ansatt, og jobbressurser bidrar på den måten til å skape jobbengasjement gjennom motivasjonsprosessen (Bakker & Demerouti, 2007). Bakker og Demerouti (2007) beskriver videre jobbressurser som organisatoriske, psykologiske, fysiske eller sosiale aspekter av jobben som kan bidra til å redusere stressfaktorer og jobbrelaterte fysiologiske-og psykologiske kostander. Halbesleben et al., 2014 referert i Guzman og Espejo (2019) beskriver jobbressurser som ansattes oppfattelse av ulike hjelpemidler som bidrar til å gjøre veien frem mot mål enklere. Jobbressurser synes å ha en rekke fordeler: Det kan bidra til en reduksjon av høye jobbkraft, økt personlig utvikling-og læring og økt sannsynlighet for organisatorisk måloppnåelse. Videre kan jobbressurser bidra til at overarbeidede som møter mange jobbkraft, opprettholder funksjon (Deci & Ryan, 2002; Bakker & Demerouti, 2007) og god helse til tross for høyt arbeidspress (Richer & Hacker, 1998 referert i Demerouti et al., 2001). Ifølge Demerouti et al. (2001) kan jobbressursene kategoriseres i to grupper: eksterne ressurser (organisatoriske og sosiale ressurser, som blant annet inkluderer arbeidsmiljø) og interne ressurser (kognitive evner og atferdsmønstre). Jobbressurser er viktig for å blant annet håndtere jobbkraft, noe som står i tråd med COR-teorien, i engelsk faglitteratur omtalt «Conservation of resources». COR-teorien indikerer at menneskets motivasjon bunnar i akkumulering og vedlikehold av ressurser (Hobfoll, 2001 referert i Bakker & Demerouti, 2007). For å opprettholde eller omfavne nye ressurser, er jobbressurser i seg selv svært verdifullt.

Studier har vist at jobbressurser som blant annet tilbakemeldinger, autonomi, læringsmuligheter og variasjon kan sette i gang en motiverende prosess som bidrar til å fremme kompetanseheving, organisatorisk forpliktelse og særlig verdifullt – økt nivå av jobbengasjement (Demerouti et al., 2001, referert i Bakker & Demerouti, 2008).

Jobbengasjement kjennetegnes av en positiv arbeidsrelatert motivasjonsprosess som bidrar til å avgjøre hvorvidt ansatte føler velvære (Bakker & Demerouti, 2008). Rees et al. (2013)

argumenterer for at økt jobbengasjement kan bidra til økt koordinering mellom ansattes interesser og lederens mål, som videre kan bidra til å øke organisatorisk ytelse.

2.2 Arbeidsoverbelastning

I følge Karasek og Theorell (1990) regnes arbeidsoverbelastning som ett av mange arbeidskrav ansatte møter på jobb. Arbeidstakere opplever arbeidsoverbelastning når mengden jobbkraav blir for stor og når de har for lite tid til å møte kravene (Coverman, 1989 referert i Laurence et al., 2016). Ledere er typisk utsatt for arbeidsoverbelastning ettersom de står overfor mange jobbkraav (Brett & Stroh referert i Kopperud et al., 2021). Bateman (1981) legger på sin side vekt på at arbeidsoverbelastede mangler kreftene og ferdighetene som kreves for å håndtere arbeidsoppgavene. Kuschel (2015) hevder at overarbeidede arbeidstakere ofte opplever lange dager og ett tøft arbeidstempo og at det er vanlig å føle på press til å jobbe overtid, både betalt og ubetalt. Pausene og fridagene er også færre. I litteraturen skilles det mellom to typer arbeidsoverbelastning: en kvantitativ og en kvalitativ (French, Caplan & Van Harrison, 1982 referert i Kuschel, 2015). Den kvantitative arbeidsoverbelastningen viser til følelsen av at arbeidsmengden og presset er så stort at arbeidstaker må jobbe for fort og for hardt for å komme i mål. Den kvalitative arbeidsoverbelastningen refererer til opplevelsen av høyt tidspress og mangel på ferdigheter som kreves for å fullføre arbeidet med kvalitet (Jex, 1998 referert i Kuschel, 2015).

Gjennom studier identifiseres mulige årsaker til hvorfor arbeidsoverbelastning oppstår. Kuschel (2015) identifiserer noen av årsakene og nevner blant annet nedbemanning som en vanlig kilde. Ved nedbemanningsprosesser reduseres arbeidsgruppen samtidig som arbeidsmengden i mange tilfeller øker. Dette resulterer i overtidsarbeid i helger og på nettene for mange ansatte (Kuschel, 2011 referert i Kuschel, 2015). Andre årsaker kan være at arbeidsmiljøet er konkurransepreget, bonusorientert eller at lønn er knyttet opp mot måloppnåelse. Den økende tilgjengeligheten av teknologi og opplevelsen av at man skal være tilgjengelig, gjør det dessuten utfordrende for ansatte å ta pauser (Kuschel, 2015).

Forskere har identifisert en rekke negative utfall som en følger av arbeidsoverbelastning, og tretthet og mangel på energi står særlig sentralt (Weigl et al., 2016). Studier har vist at høy arbeidsoverbelastning over lengre perioder kan bidra til depresjon og emosjonell utmattelse (West et al., 2008, referert i Weigl et al., 2016). Ifølge Bateman (1981) og Gryna et al. (2004)

kan arbeidsoverbelastning videre gi negative konsekvenser på arbeidstilfredshet, produktivitet, kvalitet på arbeid og rangering av ansatte og ansattes holdninger. Høy grad av arbeidsoverbelastning kan også resultere i økt risiko for tap av ressurser. Kopperud et al. (2021) forklarer hvordan det kan virke psykisk belastende å ha komplekse og mange jobbkrav å forholde seg til og at det kan resultere i en opplevelse av at tilgjengelige ressurser ikke strekker til. Ledere som opplever at de er overbelastet og som bruker mye tid på å håndtere overbelastningen, kan risikere å miste energi og ytterligere jobberessurser. Ettersom lederen jobber for å beskytte tilgjengeligheten av eksisterende ressurser, står denne prosessen i tråd med COR-teorien (Hobfoll, 2002).

2.2.1 Selvpålagt arbeidsoverbelastning og organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning

Tidligere studier har vist til inkonsekvente resultater når man måler sammenhengen mellom arbeidsprestasjon og arbeidsoverbelastning. Laurence et al. (2016) påpeker derfor viktigheten av å skille mellom selvpålagt-og organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning. Det er relevant å skille mellom hva som forårsaker overbelastning ettersom det trolig kan bidra til å gi en tydeligere forklaring på hvorfor overarbeidede reagerer som de gjør. De to formene for arbeidsoverbelastning baserer seg imidlertid på forståelsen om at arbeidsoverbelastning defineres av en arbeidstaker som står overfor mange krav og mangel på både tid og kontroll.

«Self-initiated overload» (SIO), heretter oversatt selvpålagt arbeidsoverbelastning, refererer til den arbeidsoverbelastningen ett individ opplever som en følge av at de selv påfører seg ekstra arbeid. Selvpålagt arbeidsoverbelastning vil normalt være forbundet med mindre negative opplevelser for den utsatte og SIO er positivt relatert til å hjelpe andre medarbeidere ved behov (Laurence et al., 2016). Organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning, i den engelske fagterminologien omtalt som «organization-imposed overload» (OIO), refererer til arbeidet som ansatte har blitt tildelt av organisasjonen (McGrath, 1976, referert i Laurence et al., 2016). Organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning kjennetegnes også av at ansatte pålegges forventninger om å jobbe hardt og raskt for å komme i mål med gitte arbeidsoppgaver (Laurence et al., 2016). For å unngå sanksjoner forventer organisasjonen at individet investerer tid og krefter i å fullføre sitt påkrevde arbeid. Dette vil påvirke den utsattes arbeidstilfredshet på en negativ måte ettersom det resulterer i spenning og uro og dermed dårligere kvalitet på utført arbeid. OIO resulterer ofte i høye stressnivåer blant de utsatte, noe

som kan gå utover måloppnåelse og vilje til å trekke seg etter mer krevende mål (Laurence et al., 2016).

Med utgangspunkt i litteratur om arbeidsstress og jobbforming, forventet Laurence et al. (2016) å finne at selvpålagt arbeidsoverbelastning (SIO) ville gi færre negative effekter på arbeidsutfall enn organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO), ettersom selvpålagt arbeidsoverbelastning forbindes med blant annet mer kontroll og fleksibilitet. Gjennom studien ville forskerne gi et gyldig og tydeligere bilde av sammenhengen mellom arbeidsoverbelastning og arbeidsutfall. Studien deres støttet skillet mellom SIO og OIO og indikerte at SIO hadde en større positiv sammenheng med arbeidsresultat enn OIO. OIO viste seg på sin side å ha flest negative effekter. Blant annet var en av effektene emosjonell utmattelse.

2.2.2 Stress

Mange ledere føler seg utbrent og overbelastet og det rapporteres om at arbeidet defineres som en av primærkildene til stress i livet deres (Campbell et al., 2007, referert i Harms et al., 2017). Stress refererer til den fysiologiske og/eller psykologiske reaksjonen som oppstår når ett individ oppfatter at noe som er verdifullt for dem, trues slik at ressurser er nødvendig for å håndtere situasjonen (Hobfoll, 1989 referert i Harms et al., 2017). På arbeidsplassen skiller Fiedler, 1992 referert i Harms et al. (2017) mellom to ulike former for stress, derav jobbstress og mellommenneskelig stress. Jobbstress oppstår når den ansatte opplever at en oppgave er kompleks eller vanskelig å løse og når forholdene ikke er optimale i den forstand at man opplever høyt tidspress eller dårlige arbeidsforhold. Mellommenneskelig stress oppstår når den ansatte opplever konflikt med kollegaer eller opplever at andre stiller høye forventninger (Harms et al., 2017). Jobbressurser brukes i forsøk på å enten redusere eller tilpasse stress (Bakker & Demerouti, 2007).

Laurence et al. (2016) argumenterer for at høye jobbkrav og mangel på nødvendige jobbressurser er en vanlig kilde til stress i arbeidslivet, og i sin studie antok forskerne at stress blant ledere er assosiert med dårlig lederskap ettersom det tapper lederne for kognitive og emosjonelle ressurser og dermed hindrer dem i å prestere og fungere effektivt i rollen. Ledere som opplever stadig høyere stressnivåer må bruke sine psykologiske ressurser på å bekjempe de negative effektene som følger av stress. Over lengre tid vil det resultere i at ressursene

brukes opp, noe som medfører at den utsatte kan bli overveldet og ikke lengre føler seg i stand til å håndtere arbeidsoppgavene sine (Bakker & Demerouti, 2007). Stress har dermed en tendens til å virke skadende for individets psykologiske og fysiologiske helse og under lengre perioder med høyt stressnivå, øker sannsynligheten for utbrenthet (Harms et al., 2017).

I mange avdelinger og virksomheter anses ledere som den mest fremtredende personen og de antas å ha sterk innvirkning på sine medarbeidere. Samtidig har lederes atferdsmønster stor betydning for blant annet medarbeidernes trivsel og velvære på jobben (Kuoppala et al., 2008). Liu et al. (2017) belyser i sin studie hvordan ledere har sterk påvirkningskraft på sine medarbeidere og at denne påvirkningen har en tendens til å være negativ. Forskerne bak studien oppfordrer derfor til å være observant på såkalt «emosjonell smittemekanisme». Emosjonell smittemekanisme refererer til at stress og utbrenthet har en tendens til å overføres mellom blant annet kolleger. Dermed kan det antas at arbeidsoverbelastede og stressede ledere, overfører denne sinnstilstanden til sine medarbeidere. Stress kan blant annet overføres når ledere velger å øke arbeidsmengden til sine medarbeidere som en strategi for å øke prestasjon og motivasjon. Denne strategien tas i bruk til tross for at mange ledere er innforstått med konsekvensene av arbeidsoverbelastning. Bateman (1981) argumenterer for at strategien om økt arbeidsmengde kan føre til skadelige utfall på sikt som kan virke ødeleggende både for arbeidstakeren personlig og for organisasjonen som helhet. Årsaken er at det er vanskelig å kartlegge hvor grensen mellom motivasjon og stress går, særlig ettersom dette varierer fra individ til individ.

Ansattes som opplever å ha god kontroll, kan erfare at de negative konsekvensene som følger av stress, reduseres. Kontroll fungerer som en avgjørende psykologisk variabel ettersom ansatte som innehar høy grad av kontroll, har lavere sannsynlighet til å oppleve arbeidsrelatert stress og enklere håndterer jobbkrav på en god måte (Fox et al., 1993). Laurence et al. (2016) skiller mellom to typer kontroll, derav strategisk empowerment-basert kontroll og operasjonell empowerment-basert kontroll. Strategisk empowerment-basert kontroll omhandler individets evne til å avgjøre *hva* de skal gjøre på jobben og det innebærer en identifisering og kartlegging av både ansvar og plikter som individet står overfor. Operasjonell empowerment-basert kontroll refererer til individets evne til å avgjøre *hvordan* noe skal gjøres på jobben. Arbeidstakere som står overfor organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning, hevdes å ha lav strategisk kontroll ettersom det er organisasjonen som

pålegger oppgaver og avgjør hva som skal gjøres. Lav grad av kontroll kan resultere i dårligere arbeidsresultater (Laurence et al., 2016).

2.3 Verbal ytringsatferd

Dagens arbeidsmiljø står overfor raske endringer (Li et al., 2022) og medarbeidere forventes å være proaktive og involvert i arbeidet sitt ettersom deres meninger og tanker kan bidra til kunnskapsdeling (Frazier & Bowler, 2015) og organisasjonseffektivitet (Morrison & Milliken, 2000; Weiss et al., 2018). Proaktiv personlighet omhandler tendensen til å endre og påvirke miljøer (Li et al., 2022), heller enn å passivt tilpasse seg de nåværende organisatoriske forholdene (Guzman & Espejo, 2019). Engelsk fagterminologi behandler «Voice behavior» heretter oversatt verbal ytringsatferd, som ett begrep relatert til det å si i fra til de som sitter høyere opp enn en selv (Weiss et al., 2018). Innen litteraturen finnes ulike definisjoner på «voice». Van Dyne og LePine (1998) refererer til begrepet som en type medborgeratferd der formålet er å bidra til forbedringer i organisasjonen eller i enhetsfunksjonen, gjennom å fremme innovative forslag og ideer knyttet til endringer som omhandler standardprosedyrer. Guzman og Espejo (2019) tydeliggjør også fordelene om følger av verbal ytringsatferd og forklarer blant annet at medarbeidere som utøver verbal ytringsatferd øker sannsynligheten for høyere sosial integrering som nyansatt. Forskerne bak studien forventet at organisasjoner som har mange proaktive medarbeidere, har potensiale til å utkonkurrere organisasjoner som har mindre proaktive medarbeidere. Årsaken er at gjennomsnittet av antall produserte ideer er høyere når medarbeiderne utøver verbal ytringsatferd.

Morrison og Milliken (2000) forklarer at ansatte velger å utøve verbal ytringsatferd når behovet for å ytre meninger, bekymringer eller å skape en endring til fordel for seg selv eller organisasjonen, melder seg. Dermed definerer de verbal ytringsatferd som en proaktiv handling som kan stimulere til læring og bidra til å forbedre beslutningsprosesser i organisasjonen. Målet med «voice» blant medarbeidere bør være å fremme skjønnsmessig og uformell kommunikasjon og det bør samtidig være rom for å fremme bekymringer knyttet til arbeidsrelaterte utfordringer og informasjon om problemer (Morrison, 2011 referert i Zhang et al., 2021). Li et al. (2022) antyder at medarbeidernes personlighet er med på å påvirke hvorvidt de i det hele tatt utøver verbal ytringsatferd. De som sier ifra anses ofte som proaktive ledertyper som er selvsikre, kompetente og innflytelsesrike. Medarbeidere som har en proaktiv personlighet, har lettere for å engasjere seg i informasjonssøking og har følgelig

større interesse for å kartlegge hvordan organisatoriske problemer kan løses på best mulig måte. Hvorvidt medarbeiderne faktisk tar tak i problemene og velger å bruke tid på å fremme forslag til løsninger, avgjøres imidlertid av deres opplevde organisasjonsverdi (Li et al., 2022).

Ettersom flere studier identifiserer hvordan verbal yringsatferd resulterer i mange positive effekter, har flere forskere forsøkt å identifisere hvilke kontekstuelle faktorer og motivasjonsfaktorer som bidrar til å fremme eller redusere verbal yringsatferd blant ansatte (Morrison & Milliken, 2000). Liang et al. (2012) skiller mellom to ulike former for verbal yringsatferd, omtalt «Promotive og Prohibitive Voice». «Promotive voice» kan defineres som en forslagsfokuseret form for verbal yringsatferd ettersom det beskriver medarbeidere som fremmer innovative og nye ideer til fordel for den generelle funksjonen i organisasjonen. «Promotive voice» assosieres derfor med innovasjon og produktivitetsgevinster (Liang et al., 2012). Van Dyne og LePine (1998) forklarer «promotive voice» som promoterende verbal yringsatferd, ettersom medarbeiderne fremmer forslag og viser gjennomslagsevne. «Prohibitive voice» refererer til medarbeidernes uttrykk for bekymring rundt for eksempel arbeidsoppgaver, prosesser eller hendelser. Målet er å forebygge misnøye og urettferdigheter. Denne formen for verbal yringsatferd anses som mer risikabel ettersom det kan resultere i at mellommenneskelig harmoni innad i en arbeidsgruppen svekkes (Liang et al., 2012; Morrison, 2014).

Morrison og Milliken (2000) forklarer hvordan særlig ledere ofte oppfatter negative tilbakemeldinger fra sine underordnede som trusler, uavhengig av om informasjonen omhandler dem personlig eller ikke, og at mange ledere derfor opplever frykt knyttet til mottakelse av negative tilbakemeldinger, særlig fra deres underordnede. Som et resultat velger noen ledere å frastå fra situasjoner hvor de potensielt må forholde seg til negative tilbakemeldinger (Ashford & Cummings, 1983 referert i Morrison & Milliken, 2000). Dersom ledere likevel mottar tilbakemeldinger, prøver noen å ignorere budskapet (Morrison & Milliken, 2000). Morrison (2014) hevder at mange ansatte er innstilt på at man skal trå varsomt rundt ledere eller andre personer med maktposisjon, og denne innstillingen kan være en av årsakene til at det oppleves ubehagelig og risikofyllt å si ifra. Mange ledere har dessuten vanskelig for å anerkjenne at medarbeidere opplever frykt knyttet til det å si ifra (Morrison, 2014). Som et resultat kan det antas at et fåtall av ledere jobber aktivt med å tilrettelegge for verbal yringsatferd blant medarbeiderne.

Yue et al. (2022) belyser i sin studie hvordan de som ytrer sine meninger står i fare for å oppleve misnøye, lavere sannsynlighet for lønnsøkninger og forfremmelser de to påfølgende årene og økt fare for å bli marginalisert på arbeidsplassen. Derfor er det ikke overraskende at medarbeidere unngår å utøve verbal ytringsattferd. Taushet oppstår som et resultat av at medarbeidere velger å frastå fra å si ifra. Redsel for å svekke sitt omdømme, ødelegge sine karrieremuligheter, frykt for bli straffet eller å bli stemplet som en klager, er typisk faktorer som bidrar til taushet (Morrison, 2014). I lys av redsel for konsekvensene, synes det dessuten at å opprettholde gode relasjoner til leder og kollegaer, er viktigere enn å tilfredsstille sitt eget behov for å si ifra. Medarbeidere som opplever nytteløshet i form av opplevelsen: «ingen bryr seg om hva jeg sier», kan også forårsake taushet. Til slutt kan også mangel på individuell handlekraft blant medarbeidere redusere verbal ytringsattferd (Weiss et al., 2014 referert i Weiss et al., 2018).

Morrison og Milliken (2000) beskriver imidlertid hvordan leders atferd er med på å avgjøre hvorvidt medarbeidere ytrer meninger. For at medarbeiderne skal være i stand til å bruke stemmen sin, er det avgjørende at ledere tilrettelegger for et trygt arbeidsmiljø der det er rom for at medarbeidere deltar. Yukl (2013) refererer til begrepet ledelse som en påvirkningsprosess hvor det tilrettelegges for kollektiv og individuell innsats. Målet er blant annet å oppnå enighet rundt hvilke tiltak som må iverksettes for å nå felles organisatoriske mål. Inkluderende lederspråk, som i praksis betyr at ledere viser tilgjengelighet (Frazier & Bowler, 2015) og åpenhet rundt å lytte til medarbeidernes innspill (Detert & Burris, 2007 referert i Weiss et al., 2018), kan bidra til at medarbeiderne opplever det enklere å si ifra.

2.3.1 Verbal ytringsattferd på gruppenivå

I følge Williams & O'Reilly, 1998, referert i Chen et al. (2023) får begrepet «Group voice behavior» stadig større oppmerksomhet fra forskere på grunn av økt gruppeutbredelse i moderne organisasjoner og en trend blant økende mangfold. Sammenlignet med individuell stemme, refererer Frazier og Bowler (2015) til begrepet verbal ytringsattferd på gruppenivå som kollektivt oppadgående kommunikasjon hvor en arbeidsgruppe sammen fremmer forslag til forbedringer til sin leder. Det er en fordel at gruppemedlemmene deler en felles erkjennelse og konsensus. Arbeidsgrupper er imidlertid normalt preget av gjensidig avhengighet, felles mål og delt ansvar (Rees et al., 2013). Som et resultat av utbredelsen av arbeidsgrupper, kan

det argumenteres for at gruppestemme er mer effektivt fordi uttalelsen skjer på ett kollektivt nivå (Walumbwa et al., 2012, referert i Chen et al., 2023).

Litteraturen indikerer at ledere som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning opplever høye stressnivåer. Dette viser seg å påvirke deres lederatferd (Harms et al., 2017). En annen studie belyser videre at lederatferden kan ha en avgjørende innvirkning på gruppens verbale ytringsatferd (Weiss et al., 2018). Når en leder for eksempel oppleves sint, oppstår utrygge følelser hos medarbeiderne. Dette kan forhindre verbal ytringsatferd (Milliken et al., 2003 referert i Liu et al., 2017). På samme måte som at sinne blant ledere forhindrer verbal ytringsatferd blant arbeidsgruppen, bidrar antagelig ikke stressede eller utbrente ledere til å utslette de utrygge følelsene hos medarbeiderne, antagelig tvert imot. Dermed kan det antas at arbeidsoverbelastede ledere ubevisst hindrer arbeidsgruppen i å bruke stemmen blant annet fordi sinnstilstanden resulterer i at medarbeiderne føler seg usikre og utrygge i møte med utøvelse av verbal ytringsatferd.

Oppsummert forstår jeg at taushet blant medarbeidere oppstår som et resultat av blant annet redsel og usikkerhet knyttet til eget omdømme (Morrison, 2014). Dersom ledere avskyr tilbakemeldinger fra medarbeidere og unnlater å tilrettelegge for at medarbeiderne kan delta og ytre meninger, er det ikke overraskende at taushet oppstår. Arbeidsgrupper deler normalt mange av de samme målene (Rees et al., 2013) og dermed er det naturlig å anta at bekymringen for å svekke eget omdømme og redselen for sanksjoner avtar som en følge av at arbeidsgruppen sammen fremmer tilbakemeldinger til sin leder. Ved verbal ytringsatferd på gruppenivå risikerer medarbeiderne noe sammen, i stedet for alene. Følgelig er det leders oppgave å tilrettelegge for et organisasjonsklima som tillater medarbeidere å ytre meninger og fremme tilbakemeldinger. Imidlertid antyder jeg oppsummert at ledere som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning ikke innehar nok jobbressurser til å bygge opp et klima som tilrettelegger for verbal ytringsatferd blant medarbeiderne. Dette danner grunnlag for studiens hypotese 1:

- 1. Leders organisasjonspålagte arbeidsoverbelastning har en negativ sammenheng med medarbeidernes verbale ytringsatferd.**

2.4 Arbeidsklima

For å øke forståelsen rundt medarbeidernes atferd på jobben, har klima-og kulturforskningen økt de siste årene (Schneider et al., 2017). Arbeidsklima refererer til medarbeidernes opplevelse av arbeidsmiljøet. Gjennom vitenskapelig litteratur understrekes viktigheten av at ansatte opplever et positivt arbeidsklima ettersom det bidrar til opprettholdelse av gode holdninger, samtidig som det tilrettelegger for gode mellommenneskelige utvekslinger, som utløser økt organisatorisk forpliktelse og økt produktivitet på arbeidsplassen (Palumbo et al., 2022). Gjennom metaanalyser fremkommer det at arbeidsklima kan brukes som hjelpemiddel for å bedre de ansattes forståelse av resultater og prosesser i en organisasjon (Schneider et al., 2017). Gjennom Schneider et al. (2017) sin studie kommer det frem at organisasjoner vil dra nytte av, og oppnå gode resultater, ved at leder og medarbeider har sammenfallende oppfatning av arbeidsklima og av at leder tydeliggjør hvordan organisasjonen fungerer som *ett* fellesskap. I praksis innebærer dette at lederen henvender seg til arbeidsgruppen som én felles enhet der «vi» er i fokus. Naumann og Bennett (2000) er en av flere klimaforskere som påpeker at ledere er de som legger føringer for medarbeidernes oppfatninger av klima på arbeidsplassen. Ved utvikling av arbeidsklima, bør ledere ha fokus på arbeidsgruppen og påse at verdiene som formidles, anerkjennes og tas hensyn til (Yukl, 2013).

2.4.1 Mestringsklima

Et mestringsklima refererer til et arbeidsmiljø og et motivasjonssystem hvor fokus ligger i selvutvikling og kompetansebygging på tvers av nivåer og hvor leder belønner og oppmuntrer medarbeiderne til samhandling mot et felles mål og problemløsning med gjensidig nytteverdi. Samarbeid mellom gruppemedlemmer, opplevd oppgavemestring og positiv gjensidig avhengighet kjennetegner et mestringsklima på arbeidsplassen (Nerstad et al., 2013). Černe et al. (2014) hevder at suksess i et mestringsklima krever kontinuerlig fokus på samarbeid, noe som synes å virke fordelaktig ettersom det kan bidra til en utvikling og opplevelse av at medarbeiderne fungerer som samarbeidspartnere med en gjensidig positiv avhengighet til hverandre. Studier viser til at individer som opplever mestringsklima på arbeidsplassen, har større sannsynlighet for å oppleve positive resultater som tilfredshet, økt tillit, glede, behovstilfredsstillelse, kreative intensjoner, redusert omsetning, bedre ytelse og kompetanseheving på både individuelt og gruppenivå (Steindórsdóttir et al., 2020). I ett mestringsklima er det normalt lite kunnskap som skjuler seg, noe som verdsettes blant både ledere og medarbeidere (Nerstad et al., 2018). Tidligere studier har vist at mestringsklima

bidrar til høy grad av kunnskapsutveksling på arbeidsplassen som et resultat av at ledere viser høy grad av tillit til sine medarbeidere. Dette kan resultere i ansvarsfølelse og økt engasjement (Nerstad et al., 2018). I praksis vises tillit blant annet i form av at medarbeidere involveres i ulike prosesser på arbeidsplassen, får medbestemmelsesrett og får være med å ta beslutninger (Nerstad, 2016 referert i Yukl, 2013). Mestringsklima bidrar også til økt tilfredsstillelse av individuelle-og psykologiske behov som oppstår på arbeidsplassen (Einboth & Duda, 2006, referert i Steindórsdóttir et al., 2020).

For å utvikle mestringsklima på arbeidsplassen kan ledere blant annet tilrettelegge for økt samarbeid mellom medarbeidere (Černe et al., 2014), gi medarbeidere påvirkningsmyndighet, likeverdig behandling uavhengig av rolle, individuell evaluering basert på utvikling, anerkjennelse og belønning uten at det oppleves som kontroll og bestikkelse fra leders side. Det bør også tilrettelegges for kreativitet, mestring og egenutvikling (Nerstad et al., 2013). Van Yperen et al. (2015) forklarer hvordan omtenkssomme ledere som bryr seg om hvordan medarbeiderne har det og som bruker tid på å gi tilbakemeldinger, antas å være de lederne som har best forutsetninger for å utvikle et mestringsklima.

2.4.2 Mestringsklima som moderator

Morrison og Milliken (2000) antyder gjennom sin studie at kontekst vil påvirke arbeidsgruppens villighet til å utøve verbal ytringsatferd, derfor er det relevant å diskutere hvorvidt opplevd arbeidsmiljø kan bidra til å endre medarbeidernes villighet til å utøve verbal ytringsatferd. Nerstad et al. (2013) forklarer at et mestringsklima (som en ekstern sosial medarbeider-og-leder-ressurs), skisserer et motivasjonssystem på arbeidsplassen som består av å oppmuntre og belønne medarbeidernes likestilling, læring, innsats, samarbeid, oppgavemestring og individuell forbedring. Sosiale ressurser refererer til blant annet samarbeid og fellesskap mellom kollegaer og det sosiale klimaet på arbeidsplassen. Černe et al. (2014) forklarer hvordan ansatte som opplever ett mestringsklima på arbeidsplassen, har en økt tendens til å oppleve sterkt jobbengasjement. Mestringsklima viser seg derfor å virke positivt på ansattes sannsynlighet til å oppsøke hjelp og stille spørsmål (Ommundsen, 2006). Rees et al. (2013) testet i sin studie hvorvidt det eksisterte en sammenheng mellom verbal ytringsatferd blant ansatte og jobbengasjement. Resultatene viste en positiv sammenheng mellom verbal ytringsatferd og engasjement når arbeidsmiljøet var preget av åpenhet og inkludering, og mulighet for å ytre ulike meninger, ideer og bekymringer.

Forskning synes å vise at individuell innsats og evnen til å hjelpe medarbeidere, øker som et resultat av samarbeid mellom gruppemedlemmer og ved at ansatte gir hverandre sosial støtte og engasjerer seg i prososial atferd (Steindórsdóttir et al., 2020). Černe et al. (2014) fikk støtte for den positive effekten som mestringsklima har på sosiale relasjoner mellom ansatte. Resultatene indikerte også at opplevd mestringsklima tilrettela for konstruktive utvekslingsrelasjoner og tillit blant medarbeidere. Denne effekten kan virke fordelaktig for organisasjonen ettersom at godt samarbeid mellom ansatte kan bidra til organisatorisk forpliktelse og innovasjon (West et al., 2008, referert i Steindórsdóttir et al., 2020).

Guzman og Espejo (2019) testet i sin studie hvordan medarbeidere som opplever å ha tilgang på jobressurser er villige til å fremme verbal ytringsatferd og diskutere forslag innad i arbeidsgruppen og senere til leder. Bakgrunn for antagelsen er at tilstrekkelig med ressurser, tilrettelegger for at ideer kan implementeres. Resultatene støttet antagelsen, noe som bidrar til å tydeliggjøre viktigheten av jobressurser. Ettersom mestringsklima som jobressurs resulterer i økt engasjement og gruppesamhold, er det naturlig å anta at mestringsklima modererer den negative sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og verbal ytringsatferd. En leder som tilrettelegger for et arbeidsmiljø basert på tillit, åpenhet mellom leder-og arbeidsgruppen og samarbeid innad i arbeidsgrupper, kan bidra til økt sannsynlighet for at arbeidsgruppen utøver verbal ytringsatferd. Imidlertid kan det antas at en slik lederstil er utfordrende å utøve i praksis dersom lederen er utsatt for organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning.

Det er følgelig naturlig å anta at:

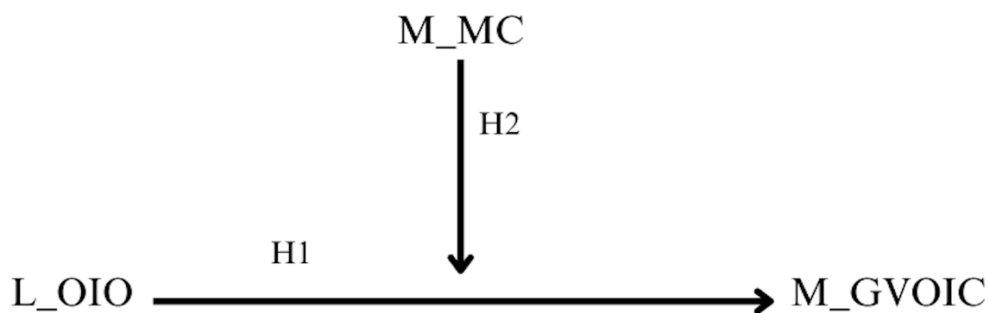
- 2. Sammenhengen mellom leders arbeidsoverbelastning og medarbeideres verbale ytringsatferd modereres av mestringsklima i den retning av at jo mer mestringsklima, desto mindre negativ blir sammenhengen mellom leders arbeidsoverbelastning og medarbeideres verbale ytringsatferd.**

2.5 Teoretisk analysemodell

På bakgrunn av studiens formål, teori og hypoteser har jeg utviklet en analysemodell. Modellen illustrerer hvordan de tre variablene: organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning,

verbal ytringsatferd og mestringsklima har forbindelse med hverandre. Modellens første steg illustrerer hypotese 1, hvor jeg undersøker den direkte negative sammenhengen mellom uavhengig variabel: organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) og den avhengige variabelen: verbal ytringsatferd (Gvoic). Hypotese 2 har som formål å kartlegge hvorvidt mestringsklima (MC) kan ha en modererende effekt på den negative sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) og verbal ytringsatferd (Gvoic).

Figur 1: Studiens analysemodell



Notat. Integrert moderatormodell for studiens hypoteser (H1) og (H2). L_OIO = Leders opplevelse av organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning. M_GVOIC = Medarbeidernes opplevelse av deltakelse («verbal ytringsatferd på gruppenivå»). M_MC = Medarbeidernes opplevelse av mestringsklima.

3.0 Metode

I dette kapitlet presenteres valg av metode hvor jeg blant annet vil belyse hvordan jeg har gjennomført studien og gi en vurdering av studiens pålitelighet og gyldighet. For å undersøke og teste hypotesene, fant jeg det mest nærliggende å bruke kvantitativ metode ettersom det gir meg mulighet til å analysere primærdata basert på kvantitative og strukturerte spørreskjemaer, besvart av et representativt utvalg (Gripsrud et al., 2016).

Ved hjelp av statistiske analyseteknikker vil kvantitativ metode gi en forenklet beskrivelse av virkeligheten, gjennom strukturerte talldata og tabeller basert på undersøkelser fra et relativt stort antall enheter i et utvalg (Ringdal, 2018). Min studie undersøker sammenhengen mellom de tre variablene organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO), verbal ytringsatferd (Gvoic) og mestringsklima (MC). For å undersøke de samme variablene på ulike tidspunkter ble et tidsdesign kombinert med datainnsamlingsmetoden, i litteraturen omtalt som en

tverrsnittsundersøkelse (Tuft, 2018). Min studie er imidlertid begrenset til ett måletidspunkt. Under datainnsamling og utvalg finnes en nærmere beskrivelse av måletidspunktet som ble inkludert i min studie samt. en beskrivelse av måleinstrumentene.

3.1 Datainnsamling og utvalg

OsloMet samarbeidet i perioden 2019 til 2021 med kompetanseleverandøren Friskgården om et større forsknings- og utviklingsprosjekt (FoU-prosjekt). Friskgården samarbeider unikt med arbeidstakere, arbeidsgivere, NAV og kommunene hvor målet er å fremme helse og bidra til et helsefremmende arbeidsmiljø bestående av langtidsfriske medarbeidere. Friskgårdens overordnede visjon er å «friskmelde» Norge og deres samfunnsoppdrag er å «sikre den norske velferdsmodellen» (Friskgården, (u.å.)).

Data ble samlet inn gjennom individuelle, elektroniske spørreskjemaer over tre ulike måletidspunkter. Undersøkelsen ble besvart av både ledere og medarbeidere, noe som bidrar til å styrke designet. I min studie vil jeg kun fokusere på det første måletidspunktet. Per mai 2021 ble det registrert 591 medarbeidersvar og 38 ledersvar på tidspunkt 1. Svarprosenten på måletidspunkt 1 var registrert til 100% for både medarbeidere og ledere. Det er kun én leder per bedrift så antall bedrifter reflekterer også antall ledere. Undersøkelsens utvalg er bredt, noe som styrker designet. Thrane (2018) forklarer at et utvalg defineres som «stort» når det overskrider ca. 120 observasjoner, og at store utvalg er å foretrekke fremfor små.

Friskgårdens lokale fagpersoner fra både Trondheim, Stod, Stjørdal og Namdal hadde ansvar for å rekruttere deltakere. Aktuelle deltakere var både virksomheter som allerede hadde bedriftshelsetjenesteavtale med Friskgården og bedrifter uten avtale. Bedrifter som ble rekruttert besto av både private og offentlige virksomheter. Bedriftene ble invitert som testbedrifter i FoU-prosjektet og målet var å gi bedriftene tilgang til ny kunnskap om diverse faktorer som skulle hjelpe dem til å bli en lønnsom, robust og helsefremmende bedrift. Rekrutteringen foregikk i fire steg. Første steg besto av telefonsamtaler, deretter ble det gjennomført et utdypende informasjonswebinar. Videre ble et informasjonsskriv sendt ut til alle ledere etterfulgt av en siste oppfølgingshenvendelse som besto av selve avtalen om deltakelse. Videre ble det arrangert personalmøter hvor hver enkelt bedrift, leder, en lokal fagperson fra Friskgården og OsloMet, deltok. OsloMet og Friskgården bidro sammen med informasjon på møtene. Det ble utarbeidet en tidsplan for første og andre kartlegging og det

ble utdelt individuelle brukernavn og passord samt ytterligere informasjon om prosjektet og hva bedriftens deltakelse ville innebære. Første individuelle kartlegging av ledere og medarbeidere ble gjennomført digitalt via Friskgårdens intranett. For måletidspunkt 1 ble det satt av rundt 20 minutter til gjennomføring. Testbedriftene sto selv ansvarlige for å sette av tid slik at alle medarbeidere fikk gjennomført selvkartlegging. Gjennom de tildelte brukernavnene og passordene fikk hver deltaker tilgang til kartleggingen. Gjennom hele undersøkelsen hadde deltakerne mulighet til å trekke seg uten å oppgi grunn, deltakelse var frivillig. Etter endt kartlegging fikk bedriftene tilgang til en oppsummerende rapport som identifiserte hovedtendensene i datamaterialet.

Friskgården hadde tillatelse fra Datatilsynet til å gjennomføre FoU-prosjektet, dermed ble krav til personvern og sikkerhet ivaretatt. Full anonymitet ble sikret ved hjelp av koblingsbroer og kryptering av data. Deltakerne ble organisert i henhold til ulike variabler i datamaterialet som for eksempel ID = PersonID for medarbeidere og BedriftID = leder-ID. Hver bedrift hadde en lederID. Denne organiseringen gjorde det mulig å koble lederes svar med medarbeidernes svar og dermed undersøke hvordan leders oppfattelse av OIO samsvarte med medarbeidernes utøvelse av verbal yringsatferd.

3.2 Måleinstrumenter

Spørreskjemaene har blitt gjennomtestet og benyttet i tidligere undersøkelser, ettersom de ble utformet på basis av validerte og etablerte skalaer. Hvis validerte instrumenter finnes, bør de benyttes i forskning (Tuft, 2018). Som tidligere forklart ble det i min studie inkludert tre variabler: Organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO), verbal yringsatferd (Gvoic) og mestringsklima (MC). OIO ble målt på ledernivå, mens Gvoic og MC ble målt på medarbeidernivå.¹ Deltakerne ble bedt om å indikere grad av enighet med hver påstand i spørreskjemaet og oppgi hvilke utsagn som samsvarte mest deres følelser og tro på seg selv/nærmeste leder. Denne undersøkelsens aktuelle påstander ble målt gjennom enten 5-delt eller en 7-punkt Likert-skala. Variablene ble målt på ordinalnivå, det vil si at verdiene kan rangeres (Thrane, 2018). Se vedlegg 1.

¹ Det ble gjennomført analyser som kontrollerte for variablene alder, kjønn og høyeste utdanning, men resultatene viste ingen relevant endring til forskjell fra analysen som ikke inneholdt kontrollvariabler.

Organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO)

Laurence et al. (2016) argumenterer for at tidligere studier viser inkonsekvente sammenhenger mellom arbeidsoverbelastning og arbeidsprestasjon ettersom arbeidsoverbelastning har blitt målt som én selvstendig variabel. Derfor poengterte forskerne bak studien viktigheten av å identifisere kilden til opplevd arbeidsoverbelastning. De skiller mellom organisasjonspålagt-og selvpålagt arbeidsoverbelastning. Studien deres ga støtte for antagelsen om at organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) hadde størst negativ sammenheng med arbeidsresultatet. Basert på overbelastningsmålet til Shirom et al. (1997), videreutviklet Laurence et al. (2016) målet på OIO ved å omformulere eksisterende spørsmål og inkludere ytterligere ett til. Spørsmålene kartlegger hvorvidt ansatte jobber for fort eller for hardt med å fullføre en gitt mengde arbeidsoppgaver. I min studie ble leders egenvurdering av OIO målt gjennom fem påstander under kategorien som omhandler krav. Eksempler på spørsmål som måler leders opplevelse av OIO er «Jeg blir presset til å jobbe for hardt av min organisasjon/leder», og «Jeg må jobbe raskere enn jeg klarer for å fullføre alle arbeidsoppgavene som er pålagt meg av min organisasjon/leder». Svaralternativene ble gradert fra 1-5 der for eksempel 1 = Meget sjelden, 3 = ganske ofte og 5 = alltid. Cronbachs alfa var .926. ²

Verbal ytringsatferd

Begrepet «Group voice behavior» oversatt verbal ytringsatferd, får stadig større oppmerksomhet fra forskere på grunn av økt gruppeutbredelse i moderne organisasjoner og en trend blant økende mangfold (Williams & O'Reilly, 1998, referert i Chen et al., 2023). Det er dessuten en relativ mangel på studier som inkluderer måling av verbal ytringsatferd på gruppenivå (Frazier & Bowler, 2015). Måleinstrumentet verbal ytringsatferd inneholder seks påstander og er utviklet av Van Dyne og LePine (1998). Påstandene måler medarbeidernes deltakelse på arbeidsplassen. Eksempler på påstander som medarbeiderne besvarte er «I avdelingen/gruppen jeg jobber i deltar vi aktivt og oppmuntret hverandre til å delta aktivt i saker som angår oss», og «I avdelingen/gruppen jeg jobber i bidrar vi aktivt med nye ideer til nye prosjekter eller endringer i prosedyrer». Svaralternativene ble gradert fra 1-7 der for eksempel 1 = aldri/meget sjelden, 3 = noe ganger og 7 = alltid/meget ofte. Cronbachs alfa var .921.

² For å vurdere reliabiliteten målte jeg intern konsistens gjennom cronbachs alfa.

Mestringsklima

Medarbeidernes egenvurdering av mestringsklima på arbeidsplassen ble målt ved hjelp av 14 elementer utviklet og validert av Nerstad et al. (2013). Forskning rundt oppfattet motivasjonsklima slik det er definert av prestasjonsmåleteorien, i engelsk faglitteratur omtalt som «the achievement goal theory» (AGT), er begrenset. Derfor oppfordres det til ytterligere forskning rundt viktigheten av slike situasjonspåvirkninger som baserer seg på den tradisjonelle prestasjonsmåleteorien. Målet var å utvikle en skala som gjorde det mulig å måle grad av opplevd motivasjonsklima på arbeidsplassen (Nerstad et al., 2018). Under kategorien «organisasjonsklima» vurderte medarbeiderne 14 påstander. Eksempler på spørsmål som måler medarbeidernes oppfattelse av mestringsklima var blant annet «I min avdeling/arbeidsgruppe oppfordres det til samarbeid og gjensidig kunnskapsdeling», og «I min avdeling/arbeidsgruppe legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling». Svaralternativene ble gradert fra 1-7. 1 = Helt uenig, 4 = verken enig eller uenig og 7 = helt enig. Cronbachs alfa er .845.

3.3 Analyse

For databehandling ble programvarene Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versjon 28 og Microsoft Excel 365 brukt. For å tilpasse studiens formål ble det konstruert en samlefil bestående av kun aktuelle variabler, dermed ble variablene som ikke var av interesse for studien, ekskludert. Variablene i filen er kodet slik at L1/L2/L3 er lederdata på henholdsvis T1/T2/T3. Følgelig er M1/M2/M3 medarbeiderdata på henholdsvis T1/T2/T3. I min studie forholder jeg meg til L1 og M1. Innledningsvis i filen ble alle spørsmål og svar introdusert og til slutt ble det konstruert gjennomsnittsvariabler for hver av skalaene som ble brukt.

3.3.1 Deskriptiv analyse og korrelasjonsanalyse

Deskriptiv statistikk som består av gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjonskoeffisienter presenteres i tabell 1 i neste kapittel sammen med variablenes reliabilitet. Reliabilitet refererer til hvorvidt en måling vil gi samme resultat etter gjentatte målinger (Gripsrud et al., 2016). Målinger som består av få tilfeldige feil, er å regne som mer reliabel. I følge Tufte (2018) må skalaer ha god intern konsistens og i min studie målte jeg intern konsistens i variablene gjennom Cronbachs alfa, med formål å vurdere reliabiliteten. Gripsrud et al. (2016) forklarer

at cronbachs alfa-koeffisient varierer fra 0 til 1, hvor 0 indikerer ingen pålitelighet og 1 indikerer full pålitelighet. Et multippelt mål anses som reliabelt når verdien er høyere enn 0,70 men ikke for nært 1. I mine målinger er alle verdier minst 0,84 (se tabell 1), noe som er meget tilfredsstillende i følge Tufte (2018). Studien kan derfor regnes som pålitelig og forventes å gi konsekvente resultater over tid.

Som en del av analysen foretok jeg en korrelasjonsanalyse med formål å kartlegge hvor sterk sammenheng det var mellom variablene. Korrelasjonsmål sier oss noe om retningen på sammenhengen mellom to variabler. Retningen kan vise enten positiv sammenheng eller negativ sammenheng (Tufte, 2018). Denne studien tar utgangspunkt i verbal ytringsatferd (Gvoic) som avhengig variabel og organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) som uavhengig variabel. For å kartlegge styrke og hvorvidt sammenhengen mellom variablene var positiv eller negativ, brukte jeg Pearsons r som korrelasjonsmål. Pearsons r måler styrken på den lineære sammenhengen mellom to variabler og det er en forutsetning at variablene har høyt målenivå (Tufte, 2018). Gjennom korrelasjonsanalyser kartla jeg multikolaritet, som sier noe om avhengigheten mellom flere variabler og som legger forutsetningene for regresjonsanalyse (Gripsrud et al., 2016). Regresjonsanalyse ble brukt som statistisk kontroll ettersom jeg også så på mestringsklima som en tredje, modererende variabel.

3.3.2 Regresjonsanalyse og hypotesetesting

For å teste hypotesene gjennomførte jeg en regresjonsanalyse. Regresjonsanalyse egner seg godt dersom man ønsker å sammenligne gjennomsnittet på avhengig variabel og undersøke hvordan den varierer med en eller flere uavhengige variabler (Ringdal, 2018). Ved utførelse av en regresjonsanalyse er det nødvendig å vurdere forklaringskraften til modellen, det vil si hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som forklares av de uavhengige variablene. Forklaringskraften måles gjennom R-square (R^2), hvor justert R^2 tok hensyn til de uavhengige variablene som bidro til å forklare variasjonen i avhengig variabel (Thrane, 2017).

I denne analysen benyttes lineær regresjon, ettersom jeg antar at sammenhengen mellom avhengig og uavhengig variabel er lineær, altså fast ved en regresjonsanalyse. Målet er å kunne fremstille sammenhengen grafisk (Tufte, 2018). I mitt tilfelle en fremstilling av hvordan høy grad av organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning blant ledere (OIO), resulterer i at medarbeiderne opplever lav grad av verbal ytringsatferd på arbeidsplassen (Gvoic).

For å kontrollere for forstyrrende variabler og redusere risikoen for spuriøse sammenhenger, er det meget hensiktsmessig å ta i bruk en regresjonsanalyse. Årsaken er at en regresjonsanalyse kan utvides ved å trekke inn flere uavhengige variabler samtidig, noe som utgjør en multippel regresjonsanalyse (Tuft, 2018). Multippel regresjonsanalyse med verbal ytringsatferd som avhengig variabel, ble utført for å teste studiens hypoteser samtidig. En multippel regresjonsanalyse bidrar til å danne et helhetlig bilde av årsaker til variasjonen (Ringdal, 2018).

For å teste studiens to hypoteser inkluderte analysen to ulike modeller fordelt på to steg. Studiens første hypotese, altså sammenhengen mellom leders arbeidsoverbelastning og verbal ytringsatferd ble testet. Følgelig undersøkte steg én sammenhengen mellom avhengig variabel: verbal ytringsatferd (M1_Gvoic), og de uavhengige variablene; leders oppfattelse av opplevd arbeidsoverbelastning (L1_OIO) og medarbeidernes opplevelse av mestringsklima (M1_MC). Regresjonsanalysens andre steg skulle teste studiens andre hypotese, nemlig hvorvidt det eksisterte moderatorvirkninger av mestringsklima på sammenhengen mellom OIO og Gvoic. Interaksjonsleddet av L1_OIO og M1_MC ble dermed inkludert i modellen. Interaksjonsleddet (L1_OIO x M1_MC) utgjør produktet av to samspillende variabler: organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og mestringsklima.

Jeg utførte en beregning for å verifisere hvorvidt interaksjonsleddet utspiller seg som forventet. Interaksjonsledd kan normalt bidra til å skape problemer med multikollinearitet ettersom korrelasjonene kan bli veldig høye (over 0,90), og dermed resultere i høye standardfeil. Dette kan resultere i en ustabil modell (Ringdal, 2018). For å unngå dette ble variablene sentrert før de ble multiplisert med hverandre (Aiken & West, 1991). For å undersøke i hvilken retning påvirkningen skjer og om interaksjonene er signifikante, ble den anbefalte prosedyren til Aiken og West (1991) fulgt. Jeg plottet in høye versus lave verdier av mestringsklima og hvorvidt kurvene var forskjellig fra null og fra hverandre.

Helningskoeffisienten for samspillsleddet kunne vise at det var interaksjonssammenheng mellom verbal ytringsatferd (Gvoic) og organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO). For å tolke analysens resultater inkluderte jeg betakoeffisienter som den standardiserte regresjonskoeffisienten (Thrane, 2017). Ifølge betakoeffisientene antas det at alle variabler har samme måleenhet, altså antall standardavvik. Det vil si at betaen vil gi informasjon om hvor mange standardavvik den avhengige variabelen endres med når uavhengig variabel øker

med ett standardavvik. Analysen gjorde det mulig å kartlegge hvor sterk effekt det var mellom Gvoic, OIO og MC (Johannessen et al., 2020).

4.0 Resultater

4.1 Deskriptiv analyse og korrelasjonsanalyse

Jeg har foretatt en deskriptiv analyse av resultatet hvor jeg har inkludert gjennomsnitt (mean), standardavvik (SD) og korrelasjonskoeffisienter. Som vist i tabell 1 ser vi at gjennomsnittet for lederes opplevelse av OIO er 3,20 med et standardavvik på 1.10. Gjennom den deskriptive analysen får vi opplyst hvor høy reliabilitet det er, som måles gjennom Cronbachs alfa. OIO har en cronbachs alfa på 0,926. Gjennomsnittet for medarbeidernes oppfattelse av verbal ytringsatferd er 4,67 med et standardavvik på 0.91. Cronbachs alfa ble målt til 0,921. For medarbeidernes opplevelse av mestringsklima på arbeidsplassen, var gjennomsnittet 5,06 med standardavvik 0,81. Cronbachs alfa ble målt til 0,845. Korrelasjonsmatrisen står oppført diagonalt bortover i tabellen med korrelasjonsmålet Pearsons R. Korrelasjonskoeffisientene viser hvilke variabler som har sterkest sammenheng.

De to variablene som har sterkest sammenheng i min analyse er mestringsklima (MC) og verbal ytringsatferd (Gvoic) ($r = .57, p < .01$). Det innebærer at en økning i den ene variabelen, også bidrar til at verdien av den andre variabelen øker. Det vil si at når verdien av MC øker, øker også verdien av Gvoic. Analysen viser videre en signifikant lav negativ sammenheng mellom MC og OIO ($r = .18, p < .01$). Det vil si at et økt nivå av mestringsklima, kan bidra til å redusere organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning blant ledere. Imidlertid er sammenhengen relativt svak, noe som indikerer svak pålitelighet. Sammenhengen mellom OIO og Gvoic er også relativt lav og negativ, ($r = .17, p < .01$). Det indikerer at økt verdi av OIO, bidrar til redusert verdi av Gvoic. Det betyr at når ledere opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning, reduseres sannsynligheten for Gvoic. Hvilken retning den negative eller positive påvirkningen går, altså hvilke variabler som har en negativ eller positiv påvirkning på den andre, får jeg imidlertid ingen informasjon om. For å få tak på disse opplysningene gjennomfører jeg også en regresjonsanalyse.

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet

Variabler	Mean	SD	1	2	3
1. OIO (5)	3.20	1.10	(0.926)		
2. Gvoic (6)	4.67	0.91	-0.17**	(0.921)	
3. MC (14)	5.06	0.81	-0.18**	0.57**	(0.845)

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

OIO = Organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning, Gvoic = Verbal ytringsatferd, MC = Mestringsklima.

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

4.2 Regresjonsanalyse og hypotesetesting

For å identifisere sammenhenger og for å kartlegge hvordan variablene påvirker hverandre, gjennomførte jeg hierarkiske regresjonsanalyser hvor verbal ytringsatferd (Gvoic) ble oppført som avhengig variabel. De uavhengige variablene ble analysert i følgende rekkefølge; (1) organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) og mestringsklima (MC) og avslutningsvis (2) interaksjonsleddet OIOcent x MCcent.

Regresjonsanalysen presenterer justert R^2 som viser at organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) og mestringsklima (MC) forklarer 32,6% av variansen i verbal ytringsatferd (Gvoic). Ved å inkludere interaksjonsleddet, OIOcent x MCcent forklares 33,5%. Dette tilsvarer en økning på 0,9% fra modell 1 til modell 2. Resultatet indikerer at jeg har redusert feilgjetning med 33,5%. Det innebærer følgelig at regresjonsanalysen ikke kan redegjøre for de resterende 66,5% av variasjonen i Gvoic. Det er naturlig å anta at det finnes andre variabler som bidrar til å forklare de sammenhengene som jeg ikke har kontroll over (Tuft, 2018).³

I regresjonsanalysen fikk jeg også innsikt i betakoeffisientene for analysene.

Betakoeffisientene indikerer hvor mye den avhengige variabelen (Gvoic) endrer seg når de uavhengige variablene øker med én enhet (Thrane, 2017). Funnene indikerer at hvis leders

³ Det ble gjennomført analyser som kontrollerte for variablene alder, kjønn og høyeste utdanning, men resultatene viste ingen relevant endring til forskjell fra analysen som ikke inneholdt kontrollvariabler.

opplevelse av OIO øker med en enhet, det vil si at gjennomsnittssvaret i undersøkelsen indikerer for eksempel 4 i stedet 3 på skalaen, reduseres også verbal ytringsatferd blant medarbeiderne med -0,17. Medarbeiderne vil dermed skåre -0,17 lavere i undersøkelsens skala som måler verbal ytringsatferd.

Tabell 2: Regresjonsanalyse OIO, koeffisienter

Variabel	Steg 1	Steg 2
L1 Opplevd organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (L1_OIO)	-0,07	-0,08
M1 Opplevd mestringsklima (M1_MC)	-0,55**	0,57**
Interaksjonsledd: L1_OIO x M1_MC		-0,10**

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

Avhengig variabel: Group voice behavior / verbal ytringsatferd. Beta: De standardiserte koeffisientene.

Rekkefølgen i denne regresjonen er lagt inn i samsvar med mine hypoteser og vi ser dermed at organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) reduserer opplevelsen av medarbeidernes verbale ytringsatferd (Gvoic), som forventet. OIO viser negativ sammenheng i steg 1 ($\beta = -0,07$, $p < 0,036$). Imidlertid reduseres denne effekten noe når mestringsklima inkluderes i modellen ($\beta = .55$, $p < 0,001$). Det indikerer at medarbeidernes sannsynlighet til å ytre meninger øker som en positiv følge av mestringsklima. Vi ser en direkte sammenheng mellom Gvoic og MC. Steg 2 viser at interaksjonsleddet har en negativ sammenheng med Gvoic ($\beta = -0,10$, $p < 0,004$).

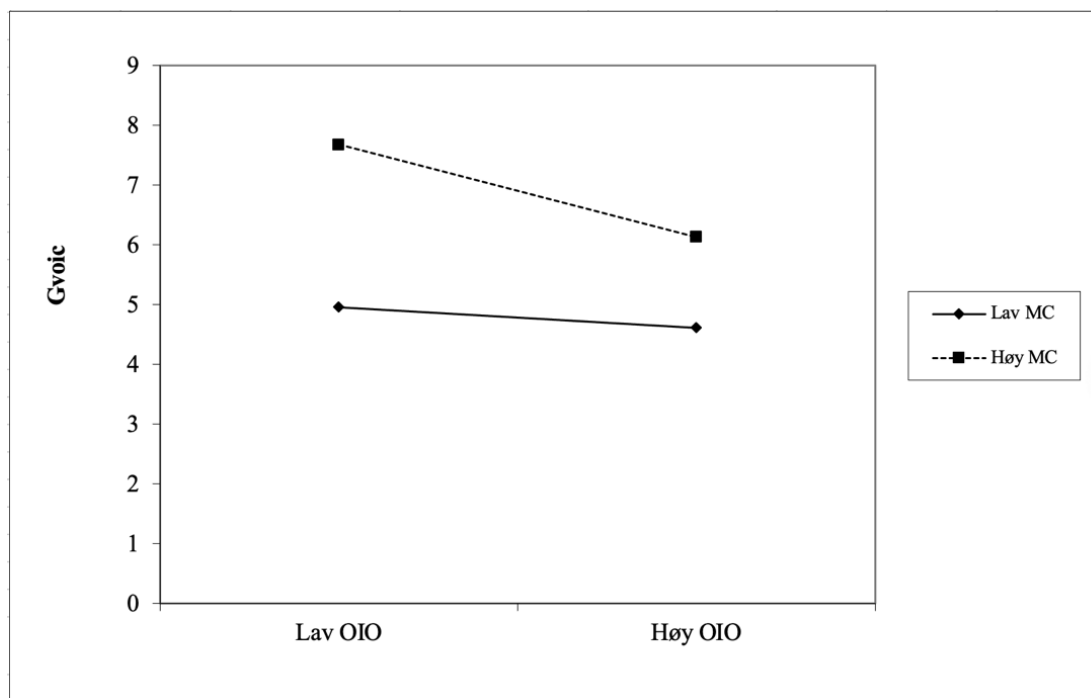
Johannessen et al. (2020) beskriver hvordan det er sentralt ved hypotesetesting å kartlegge om resultatet er statistisk signifikant eller ikke. Målet er å identifisere hvorvidt forskjeller mellom utvalg kan generaliseres til forskjeller mellom populasjonen. Min regresjonsanalyse viser signifikante funn på 0,05% nivå og på 0,01% nivå. OIO er signifikant på 0,05%. Jeg får dermed støtte for studiens hypotese 1 som antar at OIO har sammenheng med Gvoic.

Modellen viser også at sammenhengen er negativ, som antatt. Den negative sammenhengen avtar imidlertid ettersom at MC inkluderes i modellen. Modellen viser signifikante nivåer av MC på 0,01% nivå (0,001). Interaksjonsleddet i modellen indikerer også en signifikans på 0,01% nivå med 0,004.

4.3 Interaksjonsleddet

For å kartlegge i hvilken retning påvirkning av verbal yringsatferd (Gvoic) går, er det nærliggende å teste interaksjonene mellom leders arbeidsoverbelastning (OIO) og mestringsklima (MC). Derfor er variablene plottet inn i en egen figur som forteller oss noe om dette. Jeg ønsker å undersøke om interaksjonsleddet gir de resultatene som jeg antok og et standardisert regneark ble derfor brukt til å beregne betydningen av interaksjonene. Gjennom regnearket får jeg opplyst informasjon som sier noe om i hvilken retning påvirkningen skjer og om interaksjonene er signifikante. Resultatet viser en grafisk fremstilling av hvordan verbal yringsatferd påvirkes av høy versus lav grad av mestringsklima på arbeidsplassen når leder opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning.

Figur 2: Interaksjonsledd OIO + MC + Gvoic



Notat. Simple Slope-test. Sammenhengen mellom lav og høy grad av leders organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) og verbal yringsatferd (Gvoic), moderert av medarbeidernes oppfattelse av mestringsklima.

Resultatet presenteres i figur 1 og viser at organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) reduserer verbal yringsatferd (Gvoic) både når mestringsklima er høyt og lavt. Imidlertid viser figuren at høyere grad av mestringsklima reduserer den negative sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) og gruppens verbale yringsatferd (Gvoic).

Differansen mellom de to linjene i figuren, altså forskjellen mellom lav MC og høy MC, bidrar dermed til å tydeliggjøre viktigheten av et mestringsklima på arbeidsplassen når leder er overbelastet fordi det illustrerer en økning i Gvoic. Gvoic er høyere når arbeidsgruppen opplever at arbeidsmiljøet er preget av et mestringsklima, også når OIO øker. Jeg får dermed støtte for studiens hypotese 2. Avslutningsvis er det viktig å presisere at selv ved høyt mestringsklima, reduseres verbal ytringsatferd som følge av leders opplevde organisasjonspålagte arbeidsoverbelastning, men sammenhengen er ikke like negativ som ved lavt mestringsklima.

5.0 Diskusjon

Denne studiens formål var å undersøke sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og verbal ytringsatferd. Samt. å kartlegge hvorvidt et mestringsklima kan ha en modererende effekt på denne sammenhengen. Studien gir støtte for både hypotese 1 og 2. Hypotese 1 fremsetter at leders organisasjonspålagte arbeidsoverbelastning har en negativ sammenheng med medarbeidernes verbale ytringsatferd og hypotese 2 antok at sammenhengen mellom leders arbeidsoverbelastning og medarbeideres verbale ytringsatferd modereres av mestringsklima i den retning av at jo mer mestringsklima, desto mindre negativ blir sammenhengen mellom leders arbeidsoverbelastning og medarbeideres verbale ytringsatferd. Studiens funn inneholder bidrag til allerede eksisterende forskning på feltet, samtidig som studien gir grunnlag for videre forskning. I dette kapittelet diskuterer jeg teoretiske implikasjoner som følge av resultatene mine, studiens begrensninger, forslag til fremtidig forskning og praktiske implikasjoner til slutt.

5.1 Teoretiske implikasjoner (4900)

5.1.2 Sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) og verbal ytringsatferd på gruppenivå

1. Leders organisasjonspålagte arbeidsoverbelastning har en negativ sammenheng med medarbeidernes verbale ytringsatferd.

Studien hypotese 1 antok en negativ sammenheng mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og medarbeidernes verbale ytringsatferd. Funnene gir støtte til hypotesen og teorien til Bateman (1981) om at opplevd arbeidsoverbelastning over en lengre

periode kan resultere i skadelige utfall som kan være ødeleggere både for organisasjonen som helhet og arbeidstakeren personlig. Gjennom mine funn fremkommer det at organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning blant ledere virker ødeleggende for organisasjonen ettersom det resulterer i taushet blant medarbeiderne, som igjen kan virke svekkende for organisasjonseffektivitet.

Det kan være flere avgjørende årsaker til hvorfor verbal ytringsatferd reduseres som en følge av organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning. Stress og emosjonell smittmekanisme kan blant annet identifiseres som to av dem. Laurence et al. (2016) forklarer at ansatte som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning har tendenser til å oppleve uro og spenning, som kan utvikle seg til høye stressnivåer. Stress og mange jobbkrav kan videre resultere i lavt engasjement på arbeidsplassen (Bakker & Demerouti, 2007), noe som kan redusere leders evne til å oppmuntre ansatte til å ta del i prosesser og bruke stemmen sin. Liu et al. (2017) belyser hvordan ledere har sterk påvirkningskraft og overføringsevne på kollegaer. Det vil si at ledere som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og dermed lavt engasjement og høyt stressnivå, risikere å overføre disse effektene til sine medarbeidere. Fra teorien vet vi at særlig engasjement fungerer som en forutsetning for verbal ytringsatferd (Rees et al., 2013). Derfor kan det argumenteres for at de negative konsekvensene som følger av organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og den emosjonelle smittmekanismen som oppstår mellom leder og medarbeider, forklarer den negative sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og verbal ytringsatferd.

Ledere står ansvarlig for å tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø og jobbressurser kan bidra til en slik realisering ettersom jobbressurser bidrar til at ansatte opprettholder funksjon (Bakker & Demerouti, 2008), engasjement og organisatorisk forpliktelse (Demerouti et al., 2001, referert i Bakker & Demerouti, 2008). Imidlertid forklarer Hobfoll, 2001 referert i Kopperud et al. (2021) at mange jobbkrav kan resultere i tap av verdifulle jobbressurser dersom de utsatte ikke håndterer overbelastningen på en god måte. I følge (Laurence et al., 2016) har arbeidstakere som står overfor organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning lav strategisk kontroll, noe som resulterer i dårlige arbeidsresultater. Lav strategisk kontroll innebærer ofte at individet strever med å avgjøre hvilke arbeidsoppgaver som må gjøres (Laurence et al., 2016). Det kan følgelig argumenteres for at ledere som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og som står overfor en tilsynelatende uheldig kombinasjon av lav strategisk kontroll og få jobbressurser, kan forklare medarbeidernes taushet. På den måten vil

også mine funn gi støtte til forskningen som indikerer at lav strategisk kontroll resulterer i dårlige arbeidsresultater (Laurence et al., 2016).

Morrison og Milliken (2000) forklarer hvordan mange ledere ofte oppfatter negative tilbakemeldinger som trusler, uavhengig av om informasjonen omhandler dem personlig eller ikke, og at mange ledere opplever frykt for å motta negative tilbakemeldinger, særlig fra deres underordnede. Derfor kan det argumenteres for at ledere som opplever at medarbeidere utøver verbal ytringsatferd i form av «Prohibitive voice» (Liang et al., 2012), oppfatter dette som særlig truende fordi det kan oppfattes som negative tilbakemeldinger, ettersom denne formen for verbal ytringsatferd refererer til medarbeidernes uttrykk for bekymringer og misnøye. Ledere som står overfor arbeidsoverbelastning opplever allerede å ha liten tid til å møte arbeidskrav (Coverman, 1989 referert i Laurence et al., 2016), og det er naturlig å anta at det kan oppleves overveldende og utfordrende for arbeidsoverbelastede ledere å stå i negative tilbakemeldinger og meninger fra arbeidsgruppen, ettersom de fra før opplever høyt stressnivå (Laurence et al., 2016) og høyt tidspress (Jex, 1998 referert i Kuschel, 2015). Det kan også spekuleres i hvorvidt medarbeidertilbakemeldinger gjennom «Promotive voice» (Liang et al., 2012) oppleves truende, ettersom denne formen for verbal ytringsatferd assosieres med innovative forslag og ideer, noe som innebærer at lederen faktisk må vise handlekraft og innsatsvilje for å bringe ideene og forslagene ut i praksis, det motsatte alternativet vil være lett å gjennomskue.

Det kan argumenteres for at ledere som mottar mange tilbakemeldinger, både i form av innovative forslag og konstruktiv kritikk eller bekymring, velger å ignorere dem blant annet fordi tiden og ressursene til å håndtere dem, ikke strekker til. Denne antagelsen kan være en forklaring på den negative sammenhengen som ble påvist i min studie. På sikt vil slik ignorering trolig bidra til å svekke medarbeidernes villighet til å utøve verbal ytringsatferd, med mindre medarbeiderne defineres som svært selvsikre, innflytelsesrike og kompetente (Li et al., 2022) og opplever at konteksten er riktig (Morrison & Milliken, 2000).

Basert på min tolkning av teorien og studiens funn, forstår jeg at det er nødvendig å redusere organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning blant ledere for å unngå negative arbeidsutfall relatert til stress. I min studie kartlegges det hvordan organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning blant ledere, bidrar til å redusere arbeidsgruppens verbale ytringsatferd.

Som kjent fra teorien, er verbal ytringsatferd viktig for å utvikle blant annet forbedringer innad i organisasjonen (Van Dyne & LePine, 1998), samtidig som det resulterer i at medarbeidere får utløp for ideer, bekymringer og utfordringer på arbeidsplassen (Morrison, 2011: 375 referert i Zhang et al., 2021).

5.1.3 Mestringsklima som moderator

1. Sammenhengen mellom leders arbeidsoverbelastning og medarbeideres verbale ytringsatferd modereres av mestringsklima i den retning av at jo mer mestringsklima, desto mindre negativ blir sammenhengen mellom leders arbeidsoverbelastning og medarbeideres verbale ytringsatferd.

Studiens andre hypotese fremsatte at mestringsklima (MC) modererer den negative sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (OIO) og verbal ytringsatferd (Gvoic). Gjennom studiens funn fremkommer det at økt grad av MC på arbeidsplassen, modererer den negative sammenhengen mellom OIO og Gvoic. Resultatene gir dermed støtte til studiens hypotese 2. Imidlertid viser mine funn en negativ sammenheng mellom OIO og Gvoic også når mestringsklima er høyt, men sammenhengen er ikke like negativ. Det indikerer at mestringsklima skaper en bufrende effekt på sammenhengen.

I den grad det kan sies å være generaliserbart antyder funnene mine at mestringsklima bidrar til å redusere de negative konsekvenser av organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning ved at 1) ledere omfavner andre jobbressurser på å tilrettelegge for mestringsklima på arbeidsplassen, og 2) mestringsklima fungerer som en sosial medarbeider-og-leder-ressurs. Dette støtter JD-R-modellen, og det presiserer viktigheten av å finne en balanse mellom jobbkrav og jobbressurser (Bakker & Demerouti, 2007). Min studie tydeliggjør hvordan mestringsklima kan bidra til økt verbal ytringsatferd blant arbeidsgruppen. Studien bidrar også til å belyse viktigheten av at ledere innehar nok ressurser til å bygge opp et mestringsklima. Som tidligere redegjort for i diskusjonskapittelet, er engasjement avgjørende for at medarbeidere ytrer meninger, og Černe et al. (2014) hevder blant annet at mestringsklima bidrar til nettopp økt jobbenngasjement blant medarbeidere. Slik tabell 3 og figur 1 belyser, står denne teorien i tråd med mine funn som indikerer at mestringsklima øker medarbeidernes sannsynlighet til å ytre meninger.

Funnene mine indikerer at medarbeiderne ytrer meninger når behovet blir stort nok og når konteksten oppleves trygg og passende. Dette står i tråd med presentert teori: Steindórsdóttir et al. (2020) forklarer hvordan mestringsklima på arbeidsplassen bidrar til blant annet økt sannsynlighet for behovstilfredsstillelse blant medarbeidere. Medarbeidere har naturlig ulike behov, deriblant behov for å ytre meninger eller skape en endring innad i organisasjonen når de opplever sterkt nok engasjement. Når behovet blir stort nok hevder Morrison og Milliken (2000) at medarbeidere utøver verbal ytringsattferd. Dermed står sistnevnte teori i tråd med (Steindórsdóttir et al., 2020) sinne uttalelser om at mestringsklima tilrettelegger for å tilfredsstille behov, som også mine funn indikerer.

Morrison og Milliken (2000) antyder at kontekst påvirker arbeidsgruppens villighet til å utøve verbal ytringsattferd og at ledere påvirker den sosiale konteksten på arbeidsplassen gjennom å enten fraråde eller oppmuntre medarbeidere til å bruke stemmen sin. Ledere som oppleves som oppmerksomme, omtenkssomme og som bruker tid på å gi tilbakemeldinger, har lettere for å utvikle et mestringsklima (Van Yperen et al., 2015), og når ledere utvikler et mestringsklima, påvirker de også den sosiale konteksten på arbeidsplassen. Dermed forstår jeg at mestringsklima påvirker omgivelsene og forholdene på en arbeidsplass til det positive, samtidig som ledere dermed oppmuntrer medarbeiderne til å bruke stemmen. Dette indikerer at mine funn støtter det teoretiske arbeidet.

I et mestringsklima er samarbeid mellom gruppemedlemmer særlig fremtredende (Černe et al., 2014), dermed er det ikke overraskende at et mestringsklima bidrar til at det oppleves enklere for medarbeiderne å gå sammen om å utøve verbal ytringsattferd. Medarbeidere går sammen om å ytre meninger og forslag til leder med mål om å fremme forbedringer i organisasjonen (Van Dyne & LePine, 1998). Dette samsvarer med teorien som indikerer at samarbeid mellom ansatte kan bidra til organisatorisk innovasjon (West et al., 2008 referert i Steindórsdóttir et al., 2020). Forutsetningen om samarbeid ved mestringsklima samsvarer også med forutsetningen om at arbeidsgrupper bør dele noen av de samme målene og ha en felles erkjennelse når de sammen skal ytre meninger til lederen. Verbal ytringsattferd blant arbeidsgruppen forutsetter samarbeid (Černe et al., 2014) og et mestringsklima tilrettelegger for dette. Dermed er dette en åpenbar forklaring på den modererende effekten som mestringsklima har på den negative sammenhengen.

I teorikapittelet la jeg frem ulike faktorer som kan resultere i taushet blant medarbeidere. Det beskrives blant annet at medarbeidere unngår å utøve verbal yringsatferd ettersom de har en tendens til å føle på individuell nytteløshet og mangel på individuell handlekraft (Weiss et al., 2014 referert i Weiss et al., 2018). Disse faktorene bidrar til å tydeliggjøre viktigheten av gruppesamhold på arbeidsplassen ettersom det viser tendenser til at medarbeiderne føler seg utilstrekkelige på individnivå. Dette synes også å samsvare med teorien som indikerer at opprettholdelse av gode relasjoner er viktig for medarbeidere (Weiss et al., 2018). Funnene mine antyder at gruppesamholdet som oppstår under verbal yringsatferd på gruppenivå, bidrar til å redusere medarbeidernes bekymring rundt konsekvensene som følger av verbal yringsatferd. Arbeidsgruppen står i risikoen sammen og som et resultat, reduseres opplevelsen av individuell nytteløshet samtidig som opplevelsen av svak individuell handlekraft, avtar. Det er også presentert hvordan taushet oppstår som en følge av redsel for å blant annet ødelegge sitt eget omdømme (Morrison, 2014). Som mine funn indikerer, er det under et mestringsklima registrert forekomst av verbal yringsatferd på gruppenivå, selv når lederen oppleves arbeidsoverbelastet. Dette står i tråd med tidligere forskning som indikerer at ansatte som opplever mestringsklima på arbeidsplassen, erfarer at leders evne til å anerkjenne og belønne medarbeiderne (Černe et al., 2014), bidrar til at det blir enklere å si ifra. I et mestringsklima er dessuten ledere opptatt av hvordan medarbeiderne har det (Van Yperen et al., 2015), noe som kan antas å forklare hvorfor medarbeiderne tør å bruke stemmen i større grad ved et mestringsklima.

Avslutningsvis vil jeg diskutere et interessant og viktig funn. Figur 2 fremsetter at selv ved opplevd mestringsklima, reduseres verbal yringsatferd blant arbeidsgruppen når lederen oppleves som arbeidsoverbelastet. Dette indikerer blant annet at leders organisasjonspålagte arbeidsoverbelastning påvirker medarbeiderne i stor grad, til tross for at arbeidsmiljøet består av et mestringsklima. Funnene støtter dermed Weiss et al. (2018) sitt teoretiske bidrag som indikerer at lederatferd påvirker medarbeiderne og dermed er med på å avgjøre hvorvidt medarbeidere ytrer meninger eller ikke. En annen mulig forklaring kan være at god harmoni innad i arbeidsgruppen som følge av mestringsklima, verdsettes høyt blant medarbeiderne når de oppfatter at lederen er overbelastet. Dette kan resultere i at redselen for å risikere å ødelegge mellommenneskelig harmoni innad i arbeidsgruppen, er så stor at medarbeiderne unngår å ytre særlig negative tilbakemeldinger (Liang et al., 2012; Morrison, 2014). Mangel på inkluderende lederskap (Weiss et al., 2018) kan også spille en avgjørende rolle for om medarbeiderne utøver verbal yringsatferd eller ikke, ettersom det resulterer i at lederen ikke

oppfattes som åpen for medarbeidernes innspill (Detert & Burris, 2007 referert i Weiss et al., 2018). Det er naturlig å anta at medarbeidere unngår å ytre meninger når lederen oppleves som lukket og uinteressert. Weiss et al. (2018) presiserer i sin studie hvordan ledere som praktiserer inkluderende lederskap bidrar til økt grad av verbal ytringsatferd. Det kan følgelig antas at ledere som opplever høye nivåer av stress og dermed overbelastning, ikke har tid eller kapasitet til å praktisere inkluderende ledelse og at det er en av årsakene til at mestringsklima ikke modererer effekten enda mer enn det mine funn indikerer.

Resultatenes støtte for studiens hypotese 2 vil først og fremst bidra til å øke forståelsen av hvilke bakenforliggende faktorer som kan forklare mestringsklima sin modererende effekt.

5.2 Begrensninger og forslag til fremtidig forslag

Forskning innebærer to faser: en planleggingsfase der studiens relevante hypoteser og metoder fastsettes og en gjennomføringsfase der tidligere empirisk forskning presenteres og statistiske analyser utføres. Innenfor de to fasene kan det oppstå ulike begrensninger både innenfor og utenfor forskerens kontroll. Derfor er det heller ingen studier som er uten begrensninger og som dekker alle mulige aspekter ved et fenomen. Følgelig vil jeg diskutere begrensningene ved min studie og samtidig fremme forslag til videre forskning.

En mulig begrensning ved min studie er feilkilder. Alle kvantitative studier inneholder feil, og feilkilder oppstår typisk ved spørreundersøkelser bestående av selvrapporterte data (Tuft, 2018). En feilkilde som det er vanskelig å unngå er sosial ønskverdighet, i engelsk fagterminologi omtalt «social desirability». Zerbe og Paulhus (1987) forklarer at sosial ønskverdighet refererer til prosessen der ett individ presenterer seg gunstig på bakgrunn av sosiale standarder og normer. Dersom respondentene får spørsmål som inneholder et sosialt ønskelig aspekt, har de tendenser til å gjøre om på svarene sine med formål å «forbedre» dem og gjøre dem mer akseptable. Denne formen for feilkilder er vanlig i studier som min (Karasek & Theorell, 1990), noe som kan resultere i utfordringer knyttet til studiens pålitelighet. Opplevelsen av verbal ytringsatferd og mestringsklima ble målt på medarbeidernivå. Jeg kan ikke vite om medarbeidere i mitt utvalg har holdt igjen viktig informasjon, for eksempel fordi de ikke ønsker å skjelle ut lederen sin eller fremstå som misfornøyde og klagete. Imidlertid ble svarene registrert helt anonymt, og deltakerne hadde mulighet til å trekke seg når som helst. Jeg tar likevel høyde for at mine studier kan inneholde feilkilder, blant annet fordi noen respondenter kan ha opplevd at enkelte påstander var

ubehagelig å svare på. Til tross for mulige feilkilder vil selvrapporterte spørreskjemaer gi meg de beste forutsetningene for å sanke kunnskap om sammenhengene jeg vil utforske, blant annet fordi det kan være utfordrende å undersøke variablene mine på andre måter enn gjennom selvrapporterte spørreskjema.

Tufte (2018) forklarer at det er relevant å kartlegge hvorvidt alternative forklaringer i form av for eksempel forstyrrende variabler, kan ha resultert i spuriøse sammenhenger, det vil si sammenhenger som ikke er reelle årsakssammenhenger. For å kontrollere for forstyrrende variabler har jeg utført analyser hvor det er inkludert kontrollvariabler, men det er likevel verdt å nevne at det kan hende at jeg ikke har kontrollert for alle relevante bakenforliggende variabler i undersøkelsen, ettersom modellen representerer en forenkling. Det vil si at det åpenbart finnes andre faktorer som kan forklare sammenhengen i min studie. Som et resultat av de utelatte faktorene, kan heller ikke all variasjon forklares. For å kunne dra konkrete slutninger, hevder Shadish et al. (2002) at eksperimentelle studier er nødvendig. Min studie tar i bruk tverrsnittsdata og derfor kan ikke de nåværende resultatene utlede årsakssammenhenger mellom variablene eller utelukke omvendt årsakssammenheng.

Et sentralt spørsmål ved kvantitativ metode er hvorvidt det kan trekkes konklusjoner om en større gruppe, basert på informasjonen fra en mindre gruppe. Ved utvalgsundersøkelser, hvor man kun undersøker et mindre utvalg, vil det alltid være feilkilder (Tufte, 2018). I min studie er det noen utfordringer rundt generalisering og begrensningene omhandler antallet ledere som deltok i undersøkelsen. Tufte (2018) beskriver at det er bedre å ha flere observasjoner enn færre for å kunne trekke mer pålitelige konklusjoner, selv om det ikke finnes noen formelle krav til antall enheter eller observasjoner ved gjennomførelse av kvantitative studier. I min undersøkelse består lederutvalget av 38 observasjoner og det bør vurderes om antallet er tilstrekkelig nok til å kunne dra slutninger om at det representerer hele populasjonen av ledere i det norske arbeidslivet. Dersom utvalget antas å være for lite, øker risikoen for sprikende resultater (Tufte, 2018). For å øke utvalgets representativitet oppfordrer jeg fremtidige forskere til å inkludere flere ledersvar i kommende undersøkelser slik at man kan si mer om de påviste sammenhengene og nærmere vurdere om utvalget kan generaliseres til hele populasjonen.

Studiens utvalg består av både ledere og medarbeidere. Det har vært et bevisst ønske å inkludere de to gruppene i studien ettersom det gir verdifull innsikt og bidrar til å danne et

helhetlig bilde som oppsummerer utvalgets ulike oppfattelser basert på studiens variabler. Organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning ble kun målt på ledernivå. Denne studien vurderer dermed kun leders oppfattelse av organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning, noe som kan tenkes å øke sannsynligheten for feilkilder, i form av sosial ønskverdighet (Zerbe & Paulhus, 1987). Årsaken er at det kan oppleves ubehagelig å definere seg selv som arbeidsoverbelastet. For fremtidige forskningsprosjekter kan det være relevant og interessant å måle opplevelse av verbal ytringsatferd blant medarbeiderne, også på ledernivå, ettersom det gir lederen mulighet til å observere verbal ytringsatferd direkte (Frazier & Bowler, 2015). For å fange opp samspill og kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere, kan fremtidige forskere måle verbal ytringsatferd på både leder- og medarbeidernivå. Dersom ledere hadde rapportert at de tilrettelegger for en organisasjonskultur der medarbeiderne kan ytre meninger som et resultat av åpen og inkluderende ledelse, men medarbeiderne på sin side rapporterer om en organisasjonskultur som tilsier det motsatte, kan det antas at det er en kommunikasjonsbrist mellom ledere og medarbeidere. Det kan også indikere at ledere blant annet ikke ønsker å bli utfordret for eksempel fordi de opplever tilbakemeldinger fra medarbeiderne som truende (Liu et al., 2017), eller fordi de er bekymret for å skulle utfordre eksisterende ideer og tradisjonelle måter å gjøre ting på. Dette kan vært interessant å studere videre. For fremtidige forskningsprosjekter anbefaler jeg å måle lederes og medarbeideres oppfattelse av både organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning blant ledere og verbal ytringsatferd.

I forlengelse av mine funn finnes det videre flere interessante områder å forske på. I denne studien har jeg sett på hvordan mestringsklima har en modererende effekt på den negative sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning blant ledere og verbal ytringsatferd blant medarbeidere. Mestringsklima sin modererende effekt kan anses å være ett viktig bidrag til litteraturen, men for å styrke mine funn bør det forskes videre på mestringsklima som moderator, også i andre sammenhenger. Tufte (2018) forklarer at ulike studier som studerer samme fenomen kan komme frem til ulike resultater, noe som indikerer at én undersøkelse som studerer ett fenomen ikke er nok for å påvise sikker årsakaeffekt. Det at mestringsklima bidrar til å redusere den negative sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og verbal ytringsatferd, gir grunn til å tro at mestringsklima kan virke modererende også i andre negative sammenhenger.

Fordelene som følger av et mestringsklima på arbeidsplassen, tydeliggjøres i min studie, men det er imidlertid en mangel på studier som studerer hvordan et mestringsklima utvikler seg på arbeidsplassen. Dragoni og Kuenzi (2012) har i sin undersøkelse identifisert hvordan ledere, avdelingsstruktur og relasjoner har betydning for å utvikle arbeidsklima innad i organisasjonen, og Nerstad et al. (2018) hevder at det er behov for å forske mer på hvordan et mestringsklima utvikler seg på arbeidsplassene, og samtidig studere hvilken rolle mellomleder og medarbeiderne har i å skape det. Ettersom arbeidsoverbelastning er et komplekst problem, og det er behov for at strukturer brytes opp for å forbedre situasjonen, bør fremtidig forskning studere hvordan situasjonen kan bedres ved hjelp av at ledere og medarbeidere samarbeider om å skape et mestringsklima på arbeidsplassen, selv når lederen er overbelastet.

Min studie konsentrerer seg om verbal yringsatferd på gruppenivå ettersom denne formen for verbal yringsatferd stadig blir mer aktuell og omtales som mer effektiv sammenlignet med verbal yringsatferd på individuelt nivå (Walumbwa et al., 2012, referert i Chen et al., 2023). Fremtidig forskning bør imidlertid studere hvorvidt mestringsklima fungerer som en moderator på sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og verbal yringsatferd på individuelt nivå. Jeg antar at det vil oppstå modererende virkninger, men at moderatoren ikke er like effektiv og verdifull som når verbal yringsatferd foregår på gruppenivå. Denne antakelsen dannes i lys av tidligere forskning som beskriver hvordan det er enklere for medarbeidere å ytre meninger når de er del av en gruppe (Steindórsdóttir et al., 2020; Chen et al., 2023). Et slikt forskningsprosjekt kan bidra til å styrke antagelser og tidligere forskning som indikerer at verbal yringsatferd på gruppenivå er det mest effektive.

Ettersom at mestringsklima bufrer den negative sammenhengen og fungerer som en verdifull ressurs, gir det meg grunn til å tro at det også finnes andre ressurser som kan gi tilsvarende effekt. Derfor kan det være interessant å studere hvorvidt psykologisk fleksibilitet (Hayes et al., 2006) som en individuell lederressurs, fungerer som en modererende variabel på den negative sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og verbal yringsatferd, på samme måte som mestringsklima. Ifølge Hayes et al. (2006) har arbeidstakere med høy grad av psykologisk fleksibilitet, enklere for å møte jobbkrav av ulik vanskelighetsgrad ettersom de vil bruke mindre tid på å evaluere, dømme og analysere. Mine funn indikerer at mestringsklima bufrer den negative sammenhengen, men målet bør være å kartlegge hvilke faktorer som avgjør at den negative sammenhengen reduseres enda mer. Fremtidige forskningsprosjekter kan studere hvordan psykologisk fleksibilitet og

mestringsklime sammen, kan gi en verdifull effekt. Hadde for eksempel en kombinasjon av både psykologisk trygghet (som en lederressurs) og mestringsklime, bidratt til enda sterkere moderatoreffekter enn det kun mestringsklime gjør, til tross for leders arbeidsoverbelastning?

Denne studien tydeliggjør hvordan arbeidsoverbelastede ledere påvirker sine medarbeidere på en negativ måte, og ut ifra tidligere forskning som omhandler arbeidsoverbelastning blant ledere, forstår jeg at arbeidsoverbelastning har mange negative konsekvenser. Etersom det trolig er en kompleks oppgave å redusere leders jobbkrav så mye at opplevelsen av å være arbeidsoverbelastet elimineres, kan det være interessant å rette søkelyset mot hvordan arbeidsoverbelastning faktisk kan resultere i noe positivt som for eksempel økt gruppesamhold blant medarbeiderne. Det kan være interessant å se på hvordan ledere og medarbeidere kan samarbeide om å skape organisasjonseffektivitet, og på den måten også bidra til å redusere de negative konsekvensene som følger av arbeidsoverbelastning. Imidlertid er det verdt å nevne at selv om arbeidsoverbelastede ledere potensielt kan bidra til økt opplevelse av gruppesamhold blant medarbeiderne, er det i lys av tidligere forskning lett å forstå at arbeidsoverbelastning i lengden ikke er sunt. Derfor er det behov for ytterligere forskning som kartlegger hvordan for eksempel ulike ledelse- og stressmestringsteknikker kan bidra til at ledere har enklere for å møte stress og høye jobbkrav på en god måte.

Skillet mellom organisasjonspålagt- og selvpålagt arbeidsoverbelastning følger av nyere forskning (Laurence et al., 2016). Derfor har tidligere studier først og fremst studert arbeidsoverbelastning som ett samlebegrep som fører til stress. For å styrke mine funn og for å tydeliggjøre konsekvensene som følger av organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning overfor ledere og organisasjoner, er det behov for ytterligere forskning som tar hensyn til skillet mellom de to formene for arbeidsoverbelastning.

Ett siste forslag til fremtidig forskning omhandler teknologi. I lys av teknologiens raske utvikling kan det antas at automatisering av tidskrevende og psykisk belastende oppgaver, kan avlaste arbeidsoverbelastning blant ledere. Det kan også antas at teknologi kan bidra til å tilrettelegge for kommunikasjon og samarbeid på tvers av nivåer og mellom ledere og medarbeidere. Derfor kan det være særlig interessant for fremtidige forskningsprosjekter å gjennomføre undersøkelser som bidrar til å kartlegge hvordan teknologi kan redusere opplevelsen av organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning, og dermed de negative effektene som følger av det.

5.3 Praktiske implikasjoner

Funnene fra denne studien viser at ledere som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning kan hindre medarbeidere i å bruke stemmen sin, noe som gir implikasjoner for både ledere og medarbeidere. Det er viktig at organisasjoner og ledere erkjenner at det er et problem og forstår at det faktisk er mulig å gjøre noe med dette problemet. Ledere som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning har vanskeligere for å engasjere seg i positiv lederatferd (Harms et al., 2017), og organisasjoner bør gjøres observante på de skadelige effektene som oppstår ved organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning (Karasek, 1979 referert i Kopperud et al., 2021). I følge Laurence et al. (2016) omtales arbeidsoverbelastning som en alvorlig utfordring og en av hovedårsakene til stress blant de utsatte. JD-R-modellen indikerer at jobbkrav resulterer i helseskadelige utfall, men at jobbressurser på den andre siden kan redusere de negative konsekvensene (Bakker & Demerouti, 2007). Min studie gir støtte til denne teorien ettersom arbeidsoverbelastning (som oppstår ved opplevelsen av høye jobbkrav), reduserer medarbeidernes verbale ytringsatferd, men at mestringsklima (som en jobbressurs), imidlertid bidrar til å redusere den negative effekten. For å redusere de negative effektene av organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning, argumenterer Gryna et al. (2004) for at organisasjoner må forstå innholdet i JD-R-modellen (Bakker & Demerouti, 2007) og la seg inspirere i veien mot å iverksette den i praksis. Det indikerer at arbeidsmengden først og fremst bør minimeres samtidig som jobbressurser på den andre siden økes, i stedet for å lære ledere å håndtere stress. For å minimere allerede eksisterende jobbkrav og risikoen for å utvikle arbeidsoverbelastning i fremtiden, bør enten flere ressurser tillegges eller jobbdesignet endres (Kuschel, 2015). Dersom organisasjonen velger å endre jobbdesign er det imidlertid verdt å nevne at den utsatte kan oppleve at arbeidet blir enda mer overveldende enn hva det allerede er. Derfor bør man evaluere arbeidet underveis (Aust & Ducki, 2004 referert i Weigl et al., 2016) samtidig som organisasjonen bistår ledere i å ta nye ressurser i bruk. Harms et al. (2017) argumenterer på den andre side for at fremtidens lederutviklingsprogrammer bør inkludere opplæring i stresshåndtering ettersom det kan bidra til bedre trivsel.

Som et resultat av at dagens arbeidsliv består av komplekse arbeidsoppgaver, høyt tidspress, høye kompetanse- og ferdighetskrav og krav til god ytelse (Bakke et al., 2021), opplever mange ledere høye stressnivåer og følgelig arbeidsoverbelastning. Det er viktig at organisasjoner og ledere gjøres oppmerksomme på at blant annet leders stressnivåer kan

overføres til medarbeidere. Emosjonell smittmekanisme (Liu et al., 2017) er et alvorlig problem ettersom det kan resultere i ineffektive organisasjoner, noe blant annet mine funn indikerer. Alvoret rundt emosjonell smittmekanisme bør derfor fungere som en motiverende faktor i arbeidet mot å redusere jobbkrav blant ledere. Som et resultat av en økende trend i komplekse arbeidsoppgaver og omfattende endringer innad i organisasjoner, er det imidlertid ikke helt ukomplisert for organisasjoner å redusere leders jobbkrav. Dermed er det ikke nødvendigvis sagt at organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning kan unngås, og mitt forslag er derfor at en kombinasjon av reduserte jobbkrav og opplæring i stressmestring kan fungere som en effektiv strategi. Dersom målet imidlertid er å øke medarbeidernes verbale ytringsatferd bør organisasjoner ta hensyn til Gryna et al. (2004) sin strategi som innebærer en reduksjon av mengden jobbkrav og en økning av tilgjengelige jobbbressurser.

Når en leder opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning er det nødvendig at både organisasjonen og lederen selv aktivt iverksetter tiltak som kan bidra til å bedre situasjonen. Den utledete teorien forklarer hvordan mange organisasjoner tradisjonelt har forstått at en økning i arbeidsmengde og implementering av en rekke tidsfrister, bidrar til økt produktivitet og motivasjon blant de ansatte (Bateman, 1981). På tross av dette bør organisasjoner være forsiktige med å pålegge de ansatte for mange krav ettersom den ansattes fysiske og mentale helse blir satt på prøve, noe som kan resultere i arbeidsoverbelastning. For å unngå stress i møte med økt arbeidsmengde og mange jobbkrav, argumenterer Bateman (1981) for at varsomhet og bevissthet er viktige nøkkelord som organisasjonen bør ta med seg. Gryna et al. (2004) forklarer imidlertid at arbeidsgivere som er ansatt i en stilling som passer dem godt, bidrar til økt toleransegrense samtidig som det gjør dem i stand til å håndtere høye jobbkrav og stress bedre. Dette faktum bør dermed tas i betraktning ved fremtidige ansettelsesprosesser.

Ledere som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning bør på sin side kartlegge hvilke tiltak de selv kan iverksette for å bedre situasjonen (Bateman, 1981). Ledere bør observere og overvåke egen atferd og vurdere hvordan de fremstår overfor sine medarbeidere fordi deres atferd kan ha effekt på medarbeidernes verbale ytringsatferd. Frazier og Bowler (2015) hevder at selvutvikling og trening på å være mer selvbevisst, kan bidra til at ledere blir mer oppmerksomme på deres egne atferdsmessige uttrykk overfor medarbeiderne.

I lys av min studie bør organisasjoner og ledere videre bevisstgjøres på mestringsklima sin modererende rolle. Organisasjoner som jobber med å redusere de negative konsekvensene av

jobbstress, kan dra nytte og inspirasjon av den modererende effekten som mestringsklima har på sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og verbal yringsatferd. Ledere har mulighet til å påvirke sine ansattes oppfattelse av mestringsklima på arbeidsplassen ved å tilrettelegge for vekst, fokusere på oppnåelseskriteriene for suksess i henhold til mestringsklimas verdier og verdsette medarbeidernes innsats (Nerstad et al., 2013). Det er videre avgjørende at ledere gjøres oppmerksomme på hvilke faktorer som bidrar til å tilrettelegge for mestringsklima. Læringsaktiviteter, utforming av oppgaver, evalueringspraksis og fordeling av ansvar eller myndighet, er faktorer som kan påvirke hvorvidt det utvikles et mestringsklima eller ikke. Sannsynligheten for mestringsklima er dessuten størst når medarbeiderne opplever at tillagte oppgaver er interessante, utfordrende og tilrettelagt for mangfold (Marshall & Weinstein, 1984 referert i Steindórsdóttir et al., 2020). Det er imidlertid verdt å nevne at ledere som opplever organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning og ressurstap, ikke nødvendigvis administrerer å omfavne gjenværende ressurser på å bygge opp et mestringsklima som tillater medarbeiderne å ytre meninger på gruppenivå (Demerouti et al., 2001, referert i Bakker & Demerouti, 2008). Denne tolkningen er i samsvar med COR-teorien som antyder at mennesker streber etter å opprettholde, motta, skape nye ressurser eller å beskytte allerede eksisterende og verdifulle ressurser (Hobfoll, 2002). Derfor er det nødvendig at organisasjoner bistår ledere i veien mot å skape et mestringsklima.

6.0 Konklusjon

Denne kvantitative studien tar utgangspunkt i teori om arbeidsoverbelastning blant ledere, verbal ytringsatferd og mestringsklima. Studien undersøker sammenhengen mellom organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning blant ledere og verbal ytringsatferd blant medarbeidere, og hvorvidt mestringsklima modererer sammenhengen. Funnene ga støtte til studiens to hypoteser som antok at sammenhengen var negativ og at den modereres av mestringsklima.

Funnene impliserer at ledere og organisasjoner bør gjøres oppmerksomme på hvordan organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning blant ledere, reduserer verbal ytringsatferd blant medarbeidere og dermed truer organisasjonseffektivitet. I samsvar med jobbkrav-ressursmodellen bør organisasjoner gå aktivt inn for å redusere leders jobbkrav og bistå i prosessen mot å øke ledere og medarbeideres tilgjengelighet av jobbressurser. I denne studien fremkommer det at mestringsklima som en sosial leder-medarbeider-ressurs, har en verdifull og effektiv buffereffekt på den negative sammenhengen. Effekten kan anses å være studiens viktigste bidrag ettersom det tydeliggjør nødvendigheten av jobbressurser i organisasjoner. For å påvise sikker årsakssammenheng bør det imidlertid forskes videre på mestringsklima som moderator, også i andre sammenhenger.

Arbeidslivet i dag består av komplekse og sammensatte arbeidsoppgaver, høyt tidspress, høye kompetanse- og ferdighetskrav og krav til ytelse av høy kvalitet (Bakke et al., 2021). Derfor er organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning antagelig komplisert å utsette. Som et resultat bør fremtidige lederutviklingsprogrammer inkludere opplæring i stresshåndtering, slik at ledere har potensiale til å møte stress og høye jobbkrav på en fornuftig måte. Slik kan det dessuten bli enklere å utvikle og opprettholde ressurser som ivaretar en selv og egen innflytelse i organisasjonen.

Litteraturliste

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bakke, B., Degerud, E. M. M., Gravseth, H. M. U., Hanvold, T. N., Løvseth, E. K., Mjaaland, B., Sterud, T. & Øygardslia, H. (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingstrekk*. Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bateman, T. S. (1981). Work overload. *Business Horizons*, 24(5), 23-27.
[https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(81\)80022-5](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(81)80022-5)
- Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2014). WHAT GOES AROUND COMES AROUND: KNOWLEDGE HIDING, PERCEIVED MOTIVATIONAL CLIMATE, AND CREATIVITY. *Academy of Management journal*, 57(1), 172-192.
<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- Chen, H., Liang, Q., Feng, C. & Zhang, Y. (2023). Leadership and Follower Voice: The Role of Inclusive Leadership and Group Faultlines in Promoting Collective Voice Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(1), 61-87.
<https://doi.org/10.1177/00218863211035243>
- 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>
- Dragoni, L. & Kuenzi, M. (2012). Better understanding work unit goal orientation: Its emergence and impact under different types of work unit structure. *J Appl Psychol*, 97(5), 1032-1048. <https://doi.org/10.1037/a0028405>
- Fox, M. L., Dwyer, D. J. & Ganster, D. C. (1993). Effects of Stressful Job Demands and Control on Physiological and Attitudinal Outcomes in a Hospital Setting. *Acad Manage J*, 36(2), 289-318. <https://doi.org/10.2307/256524>

- Frazier, M. L. & Bowler, W. M. (2015). Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes: A Group-Level Examination. *Journal of management*, 41(3), 841-863. <https://doi.org/10.1177/0149206311434533>
- Friskgården. ((u.å.)). *Om oss*. Hentet 5.mai fra <https://friskgarden.no/om-oss/>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Gryna, F. M., Hytinen, A. & O'Mara, P. (2004). *Work overload! : redesigning jobs to minimize stress and burnout*. ASQ Quality Press.
- Guzman, F. A. & Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of organizational behavior*, 40(1), 73-90. <https://doi.org/10.1002/job.2319>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hayes, S. C., Luoma, J. B., Bond, F. W., Masuda, A. & Lillis, J. (2006). Acceptance and Commitment Therapy: Model, processes and outcomes. *Behav Res Ther*, 44(1), 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2005.06.006>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kopperud, K. H., Buch, R. & Skogen, C. (2021). Work overload and leader–member exchange: The moderating role of psychological flexibility. *Journal of general management*, 46(3), 173-184. <https://doi.org/10.1177/0306307020942905>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *J Occup Environ Med*, 50(8), 904-915. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>
- Kuschel, K. (2015). *Quantitative and qualitative work overload and its double effect on the work-family Interface*. Universidad del Desarrollo, School of Business and Economics.

- Laurence, G. A., Fried, Y. & Raub, S. (2016). Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress. *Work and stress*, 30(4), 337-355. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1253045>
- Li, C.-J., Li, F., Chen, T. & Michael Crant, J. (2022). Proactive personality and promotability: Mediating roles of promotive and prohibitive voice and moderating roles of organizational politics and leader-member exchange. *Journal of business research*, 145, 253-267. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.002>
- Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J.-L. (2012). PSYCHOLOGICAL ANTECEDENTS OF PROMOTIVE AND PROHIBITIVE VOICE: A TWO-WAVE EXAMINATION. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liu, W. U., Song, Z., Li, X. & Liao, Z. (2017). WHY AND WHEN LEADERS' AFFECTIVE STATES INFLUENCE EMPLOYEE UPWARD VOICE. *Academy of Management journal*, 60(1), 238-263. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1082>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328> (Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior)
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Naumann, S. E. & Bennett, N. (2000). A Case for Procedural Justice Climate: Development and Test of a Multilevel Model. *Academy of Management journal*, 43(5), 881-889. <https://doi.org/10.5465/1556416>
- Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., Kuvaas, B. & Buch, R. (2018). Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Human resource management*, 57(5), 1285-1302. <https://doi.org/10.1002/hrm.21904>
- Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C. & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *J Appl Soc Psychol*, 43(11), 2231-2250. <https://doi.org/10.1111/jasp.12174>
- Ommundsen, Y. (2006). Pupils' self-regulation in physical education: the role of motivational climates and differential achievement goals. *European physical education review*, 12(3), 289-315. <https://doi.org/10.1177/1356336X06069275>

- Palumbo, R., Petrolo, D. & Manesh, M. F. (2022). Stressed at work and distressed out of work: Unveiling the implications of time-related work stress on work climate in the nonprofit sector. *Journal of general management*, 30630702211407. <https://doi.org/10.1177/03063070221140729>
- Rees, C., Alfes, K. & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *International journal of human resource management*, 24(14), 2780-2798. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763843>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *J. Organiz. Behav*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C. & West, M. A. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology. *J Appl Psychol*, 102(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Shadish, W. R., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin.
- Shirom, A., Westman, M., Shamai, O. & Carel, R. S. (1997). Effects of Work Overload and Burnout on Cholesterol and Triglycerides Levels: The Moderating Effects of Emotional Reactivity Among Male and Female Employees. *J Occup Health Psychol*, 2(4), 275-288. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.4.275>
- Steindórsdóttir, B. D., Nerstad, C. G. L. & Magnúsdóttir, K. Þ. (2020). What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19012276.2020.1817770>
- Thrane, C. (2017). *Regresjonsanalyse : en praktisk tilnærming*. Cappelen Damm akademisk.
- Thrane, C. (2018). *Kvantitativ metode : en praktisk tilnærming*. Cappelen Damm akademisk.
- Tufte, P. A. (2018). *Hvordan lese kvantitativ forskning?* Cappelen Damm akademisk.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Van Yperen, N. W., Blaga, M. & Postmes, T. (2015). A Meta-Analysis of the Impact of Situationally Induced Achievement Goals on Task Performance. *Human performance*, 28(2), 165-182. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1006772>

- Weigl, M., Stab, N., Herms, I., Angerer, P., Hacker, W. & Glaser, J. (2016). The associations of supervisor support and work overload with burnout and depression: a cross-sectional study in two nursing settings. *J Adv Nurs*, 72(8), 1774-1788. <https://doi.org/10.1111/jan.12948>
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R. & Grande, B. (2018). We can do it! Inclusive leader language promotes voice behavior in multi-professional teams. *The Leadership quarterly*, 29(3), 389-402. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.002>
- Yue, C. A., Thelen, P. & Vergheze, A. K. (2022). Should I Speak Up? How Supervisory Communication, Team Culture, and Team Relationships Determine Employees' Voice Behavior. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 232948842211047. <https://doi.org/10.1177/23294884221104794>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th , Global. utg.). Pearson.
- Zerbe, W. J. & Paulhus, D. L. (1987). Socially Desirable Responding in Organizational Behavior: A Reconception. *The Academy of Management review*, 12(2), 250-264. <https://doi.org/10.2307/258533>
- Zhang, S., Bowers, A. J. & Mao, Y. (2021). Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational management, administration & leadership*, 49(5), 768-785. <https://doi.org/10.1177/1741143220915925>

Vedlegg

Vedlegg 1

Spørreskjema sendt til ledere:

Organisasjonspålagt arbeidsoverbelastning

Meget sjelden=1, ganske sjelden=2, av og til=3, ganske ofte=4, meget ofte eller alltid=5

Om krav i arbeidshverdagen

1. Min organisasjon/leder forventer at jeg påtar meg for mange arbeidsoppgaver
2. Min organisasjon/leder forventer at jeg påtar meg for mye ansvar på jobb
3. Min organisasjon/leder forventer at jeg involverer meg i for mange prosjekter på jobben
4. Jeg blir presset til å jobbe for hardt av min organisasjon/leder
5. Jeg må jobbe raskere enn jeg klarer for å fullføre alle arbeidsoppgavene som er pålagt meg av min organisasjon/leder

Kilde:

Laurence, G. A., Fried, Y. & Raub, S. (2016). Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress. *Work and stress*, 30(4), 337-355. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1253045>

Spørreskjema sendt til medarbeidere:

Verbal ytringsatferd/Group voice behavior

Aldri/meget sjelden=1, sjelden=2, ganske sjelden=3, noen ganger=4, ganske ofte =5, veldig ofte=5, alltid/meget ofte=7

I avdelingen/gruppen jeg jobber i ...

1. Utvikler og gir vi anbefalinger om tema som berører oss
2. Deltar vi aktivt og oppmuntrer hverandre til å delta aktivt i saker som angår oss
3. Kommuniserer vi våre synspunkter vedrørende arbeidsrelaterte saker selv om vi er uenige oss imellom
4. Holder vi oss informert om saker der meningene våre vil være verdifulle
5. Involverer vi oss i saker som påvirker arbeidslivskvaliteten i gruppen
6. Bidrar vi aktivt med nye ideer til nye prosjekter eller endringer i prosedyrer

Kilde:

Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.

<https://doi.org/10.2307/256902>

Spørreskjema sendt til medarbeidere:

Mestringsklima

Helt uenig=1, uenig=2, litt uenig=3, verken enig eller uenig=4, litt enig=5, enig =6, helt enig=7

Organisasjonsklima – i min avdeling/arbeidsgruppe ...

1. Oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer
2. Måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegaers prestasjoner
3. Legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling
4. Motiveres det til rivalisering mellom arbeidstakerne
5. Oppfordres det til samarbeid og gjensidig kunnskapsutveksling
6. Oppfordres det til interne konkurranser for å oppnå best mulig resultat
7. Blir arbeidstakerne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen
8. Fremheves (kun) de arbeidstakerne som oppnår de aller best resultatene/prestasjonene..
9. Eksisterer det et rivaliserende konkurranseforhold blant arbeidstakerne
10. Blir man oppmuntret til å prestere optimalt for å ha muligheten til å oppnå belønninger
11. Har alle en viktig og tydelig oppgave i arbeidsprosessen.
12. Blir den enkeltes prestasjoner sammenliknet med andre kollegaers prestasjoner
13. Er et av målene å få den enkelte til å føle at han/hun har en viktig rolle i arbeidsprosessen
14. Er det viktig å prestere bedre enn andre kolleger.

Kilde:

Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C. & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *J Appl Soc Psychol*, 43(11), 2231-2250. <https://doi.org/10.1111/jasp.12174>