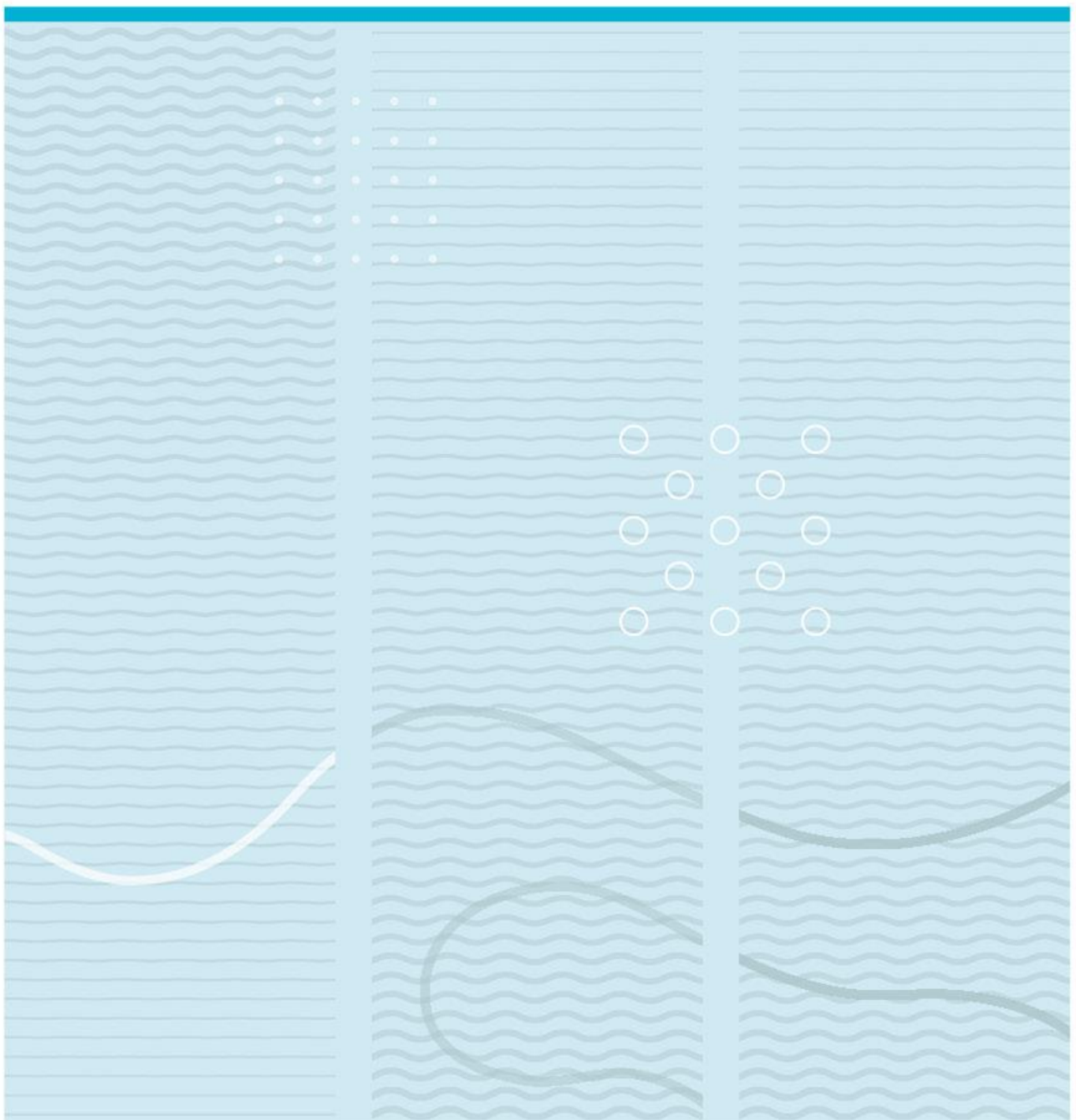


Mariann Døvle

Medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø

En kvantitativ studie om sammenhengen mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljøet



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for helse og sosialvitenskap samfunn og helse
Institutt for helse-, sosial- og velferdsfag
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Mariann Døvlé

Denne avhandlingen representerer 120 studiepoeng

<i>Forfatter</i>	<i>Mariann Elisabeth Døyle</i>
<i>Kandidatnummer</i>	<i>6000</i>
<i>Grad</i>	<i>Master i helsefremmende arbeid</i>
<i>Fakultet</i>	<i>Fakultet for helse - og sosialvitenskap</i>
<i>Institutt</i>	<i>Institutt for helse-, sosial- og velferdsfag</i>
<i>Veileder</i>	<i>Kjell Ivar Øvergård</i>
<i>Innleveringsdato</i>	<i>09.05.2021</i>
<i>Oppgavens tittel</i>	<i>Medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø</i>
<i>Antall ord</i>	<i>18622</i>
<i>Søkeord</i>	<i>work environment factors, work environment employee appraisal, empowerment</i>

Sammendrag

Utgangspunktet for denne oppgaven er å undersøke om kommunalt ansatte på Østlandet opplever sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljøet. Denne studien undersøker i hvilken grad medarbeidersamtalen påvirker arbeidsmiljøfaktorene autonomi, medbestemmelse, kollegastøtte, rolleavklaring, rollekonflikt og arbeidspress. Og om de videre har sammenheng med utfallsvariablene engasjement, mening, mestring og overbelastning.

Det er gjennomført en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse ved kommunal sektor på Østlandet. Undersøkelsen følger den hypotetisk-deduktive modellen. Spørreskjema ble utarbeidet på bakgrunn av JD-R-modellen og Spreitzer psykologiske empowerment skala (Spreitzer, 1995), data er samlet og systematisert gjennom SSPS. Videre er det gjort analyser med **engasjement**, **mening**, **mestring** og **overbelastning** som avhengig variabel. **Medarbeidersamtalen** og arbeidsmiljøfaktorene **autonomi**, **medbestemmelse**, **kollegastøtte**, **rolleavklaring**, **rollekonflikt** og **arbeidspress** som uavhengige faktorer.

Funn knyttet til medarbeidersamtalen og arbeidsmiljøet drøftes opp imot bl.a. teori om medarbeidersamtalen, arbeidsmiljø, teori fra masterfaget i helsefremmende arbeid. Funnene i undersøkelsen sees også i lys av hva tidligere forskning har vist.

Undersøkelsen viser at **medarbeidersamtalen** ikke har noen signifikant betydning for arbeidsmiljøet, men at **medarbeidersamtalen** har sammenheng med **medbestemmelse**. **Kollegastøtte** viste seg å være den arbeidsmiljøfaktoren som var viktigst for jobbrelevante utfall i denne undersøkelsen. **Kollegastøtte** hadde sammenheng med både **engasjement**, **mening** og **mestring**. Videre viser denne studien at arbeidsmiljøfaktoren **autonomi** har sammenheng med utfallsvariablene **engasjement** og **mening**. Ser vi på arbeidsmiljøfaktoren **rolleavklaring** så er det sammenheng med **mestring**. Jobbkravet **rollekonflikt** har sammenheng med utfallsvariabelen **overbelastning**.

Undersøkelsen har i likhet med tidligere forskning og teori vist at det er viktig å skape **engasjement**, **mening** og **mestring** gjennom arbeidsmiljøfaktorene **kollegastøtte**, **autonomi** og **rolleavklaring** dersom organisasjoner vil fremme helse hos ansatte.

Abstract

The primary aim of this dissertation is to investigate whether municipal officials in an organization in Østlandet region experience that there is a link between employee appraisal and the working environment. The research examines the extent to which employee appraisal affects work environment factors autonomy, employee participation, peer support, role clarification, role conflict and work pressure. It continues with the examination of whether work environment factors are related to the outcome variables of commitment, meaning, self-efficacy and work-overload.

A quantitative cross-sectional survey has been carried out at an organization in Østlandet region. The study follows the hypothetical-deductive model. The questionnaire was based on the JD-R model, Spreitzer psychological empowerment skala (Spreitzer, 1995) and the data collected and systematized through SSPS.

Furthermore, analysis has been performed with commitment, meaning, self-efficacy and work-overload as dependent variables. The annual appraisal and the work environments factors autonomy, employee participation, peer support, role clarification, role conflict and work pressure were analyzed as independent factors. Finally, regression analyses were performed to determine which variables have the strongest relationship.

Findings related to the annual review and the working environment are discussed based on theory about the employee interview, work environment and theory from the master's course in health promotion work. The findings of the study are also considered in the light of what previous research has shown.

The survey shows that municipal officers at an organization in Østlandet region do not experience that employee appraisal has any significance for the working environment but that the employee appraisal is related to employee participation. Peer support was most important for the work environment in this survey. Peer support was related to both commitments, meaning and self-efficacy. Autonomy was related to meaning and commitment. Role clarification was related to self-efficacy and role conflict showed connection with work-overload.

The survey has, in line with previous theory and research, shown that it is important to create a working environment based on work engagement, meaning and self-efficacy through work environment factors investigated in this survey if organizations want to promote health.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
Abstract	5
Innholdsfortegnelse	6
Forord	8
1 Innledning	9
1.1 Problemstilling	10
1.2 Oppgavens formål	11
1.3 Faglige og teoretisk tilnærming	11
1.4 Utforming og opplegget	12
2 Teorigrunnlag	13
2.1 Bronfenbrenners sosialøkologiske modell	13
2.2 Teoretisk plattform.....	16
2.2.1 Helsefremmende arbeid	16
2.2.2. Settingstilnærming	21
2.3 Arbeidsplassen.....	22
2.3.1 Helsefremmende arbeidsplasser	22
2.4 Jobb-krav ressursmodellen	23
2.5 Arbeidsmiljø	27
2.6 Psykologisk empowerment	28
2.7 Helsefremmende ledelse	30
2.8 Medarbeidersamtalen.....	31
2.9.1 Medarbeidersamtalen i kommunal sektor.....	32
2.9.2 Investering knyttet til medarbeidersamtalen	36
3 Bakgrunn for valg av metode	39
3.1 Vitenskapsteoretiske perspektiver	39
3.2 Forskningsmetode	40
3.3 Valg av metode	40
4 Metode	41
4.1 Kvantitativ metode	41
4.2 Fremgangsmåten.....	42
4.3 Utforming av spørreskjema	42

4.4	Utvalg og datainnsamling	43
4.5	Fordeler og ulemper ved kvantitative metoder	45
4.6	Etikk	46
5	Resultater.....	47
5.1	Utvalg.....	47
5.2	Beskrivende statistikk	48
5.3	Gjennomsnitt og standardavvik	49
5.4	Analyser	51
5.4.1	Relabilitetsanalyse	51
5.4.2	Cronbachs alfa.....	51
5.4.3	Korrelasjonsanalyse	52
5.4.4	Regresjonsanalyser	53
5.5	Stianalyse.....	58
6	Diskusjon.....	60
6.1	Kort oppsummering funn	60
6.2	Drøfting.....	61
6.2.1	Funn sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø	62
6.2.2	Funn sammenheng mellom arbeidsmiljøfaktoren kollegastøtte, mestring, mening og jobbengasjement.....	65
6.2.3.	Funn sammenheng mellom autonomi mening og engasjement	68
6.2.4	Funn sammenheng mellom rolleavklaring og mening.....	69
6.2.5	Funn rollekonflikt og overbelastning	70
6.2.6	Oppsummering	71
6.3	Metodisk begrensning	74
6.4	Studiets kvalitet.....	75
6.4.1	Validitet	75
6.4.2	Reliabilitet	77
7	Konklusjon	79
	Referanser	80
	Oversikt over tabeller og figurer	86
	Vedlegg.....	87

Forord

Prosessen med masterskriving har vært lærerik, spennende og tidkrevende.

Når jeg ser tilbake på årene med full jobb, aktivt barn og masterskriving er det **stolthet** og vemod som gir det rette bilde av perioden som nå er avsluttet.

Studiet har gitt meg ny innsikt og til dels et nytt perspektiv når det gjelder medarbeidersamtalen, og hvilken nytte den har som verktøy. Jeg har også fått ny kunnskap om faktorer som bør fokuseres på ved gjennomføringen av den. Først og fremst som plattform for å skape en god relasjon mellom leder og ansatt, men også et verktøy som indirekte kan brukes for å påvirke arbeidsmiljøet. Å bidra til å skape et godt arbeidsmiljø er en av mine mål som leder. I tillegg har jeg tilegnet meg mye ny kunnskap gjennom hele prosessen i studiet i helsefremmende arbeid. Det har også vært særdeles utviklende og lærerikt å innta forskerrollen.

Det er noen jeg vil rette en **Takk** til som har bidratt til at jeg nå har kunnet ferdigstille masteravhandlingen min. Først og fremst vil jeg rette en takk til **informantene**, uten dem hadde ikke prosjektet vært mulig å gjennomføre. Takk til både ledere og medarbeidere for at dere tok dere tid til å svare på spørreundersøkelsen.

Deretter vil jeg takke min veileder **Kjell Ivar Øvergård** ved USN som har vært forståelsesfull når det har blitt tøft. Du har veiledet meg hele veien frem til mål. Takk for dine tydelige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen, uten dine gode råd ville jeg ikke ha klart å fullføre masteravhandlingen.

Jeg vil også takke min gode kollega **Marija Kronic** for støtte med korrekturlesing og gode råd for oppgaveskriving. Hun har vært en god støttespiller i innspurten på oppgaven. Sist vil jeg takke mine **venner** og andre **gode kollegaer** som har kommet med oppmuntrende ord, mens jeg har sittet med skriving natt og dag. Takk for at dere alle har heiet på meg, og vist forståelse for min asosiale oppførsel. Gleder meg til å ha tid til dere igjen.

Sist, men ikke minst vil jeg rette en takk til **datteren min** som har vært tålmodige med meg gjennom de fire siste årene. Jeg begynte å skrive på oppgaven når hun gikk på barneskolen og leverer den inn idet hun begynner på videregående. Det er mange år og mange helger som har vært preget av at jeg har vært opptatt med skriving Tusen takk jenta mi for den forståelsen du har vist.

Våren 2021 Mariann Døvlø

1 Innledning

Et godt arbeidsmiljø består av åpen dialog, samhold, engasjerte medarbeidere og gode relasjoner mellom ansatte på alle nivåer i bedriften. Det gode arbeidsmiljøet er en felles innsats som involverer både medarbeider og leder og det er et kontinuerlig arbeid å forme og vedlikeholde det (Willadsen, 2014, s. 22).

Vi påvirkes både av det fysiske og det psykiske arbeidsmiljøet, og det har stor betydning for hvordan vi har det i hverdagen. Over tid vil arbeidsmiljøet kunne påvirke arbeidsrelaterte utfall som kan være positivt og negativt for helsen (Willadsen, 2014, s. 22).

Helsedirektoratet (2011) påpeker at et godt arbeidsmiljø er den viktigste faktoren for å redusere helseforskjeller i den norske befolkningen samtidig som arbeidsmiljøet kan bidra til reduksjon av arbeidsrelatert sykefravær (Helsedirektoratet, 2011).

Pål Molander, direktør i Statens Arbeidsmiljøinstitutt fastslår at,

«et godt arbeidsmiljø er ikke som en frakk man kan ikle seg etter behov, men en grunnleggende måte å organisere arbeidet på»

(Kvam, 2017, s. 1)

Det er viktig for både arbeidsgivers og arbeidstaker at arbeidsplassen har et godt arbeidsmiljø. For den ansatte betyr et godt arbeidsmiljø bedre livskvalitet gjennom økt jobbtilfredshet og færre jobbrelaterte helseplager. For arbeidsgiver betyr det fornøyde ansatte som yter mer og har en høyere tilstedeværelse (Scriven & Hodgins, 2012, s. 9).

Medarbeidersamtalen, som organisatorisk verktøy i arbeidet med det gode arbeidsmiljøet har fanget min interesse. Gjennom en helhetlig og helsefremmende tilnærming ønsker jeg med dette bakteppet å søke kunnskap om ansattes opplevelse av sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø.

1.1 Problemstilling

Med søkelys på medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø har målet med studien vært å identifisere antagelsen om sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljøfaktorer som kan ha påvirkning på arbeidsmiljøet.

Problemstilling ble formulert som:

Hvordan påvirker medarbeidersamtalen ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet?

Etter Jacobsen (2015) anbefalinger utledet jeg forskningsspørsmålene fra problemstillingen.

- Bidrar medarbeidersamtalen til bedre arbeidsmiljø?
- Gir medarbeidersamtalen utbytte for individ, organisasjon og samfunn med tanke på helse?

I etterkant ble et spørreskjema utledet fra forskningsspørsmålene (vedlegg 1).

Problemstillingen ble operasjonalisert til et spørreskjema med helt konkrete målbare spørsmål som tok utgangspunktet i JD-R modellen (Bakker & Demerouti, 2014) og Spreitzer psykologiske empowerment skala (Spreitzer, 1995).

Så lenge jeg kan huske har jeg stilt spørsmål rundt medarbeidersamtalen, min opplevelse er hovedsakelig fra tidligere når den ikke var digitalisert, det ble skrevet et dokument som ble lagt i en skuff hos leder, ved neste medarbeidersamtale ble dette dokumentet sjelden hentet opp og referert til. Engasjementet og interessen for medarbeidersamtalen ble trigget ytterligere når jeg selv ble leder og ble pålagt å holde jevnlig medarbeidersamtaler. Bakgrunn for valg av medarbeidersamtalen er at dette verktøyet fortjener en gjennomgang slik at det kan benyttes til det beste for både medarbeider og arbeidsgiver.

1.2 Oppgavens formål

Formålet med studien er å undersøke ansattes opplevelse av sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljøet.

Mål for forskning er å tilføre kunnskap om arbeidsmiljøfaktorene kan ivareta og styrke arbeidsmiljøet gjennom medarbeidersamtalen, og om medarbeidersamtalen har nytte for seg.

1.3 Faglige og teoretisk tilnærming

Den faglig og teoretiske tilnærmingen til studiet er basert på teori om medarbeidersamtalen, arbeidsmiljø og teori fra masterfaget i helsefremmende arbeid, samt tidligere forskningen innen emnefeltene og ikke minst så har mange års erfaring fra arbeidslivet blitt brukt som underlag.

Det finnes en rekke forskning som har medarbeidersamtalen eller arbeidsmiljø som tematikk, men de jeg har kommet over så langt, har en annen vinkling av studien enn min. Tidligere forskning på medarbeidersamtalen har mer fokus på hvordan gjennomføre den, hvordan leder og ansattes opplever samtalen (Kummen, 2008; Kuvaas 2016; STAMI).

På bakgrunn av søk i databaser ser studiets problemstilling ut til å fylle et kunnskapshull. Derfor syntes jeg det var spennende å forske på om det kan være noe sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljøet.

1.4 Utforming og opplegget

Det er gjennomført en kvantitativ tverrsnittundersøkelse ved en kommunal bedrift på Østlandet. Undersøkelsen følger den hypotetisk-deduktive modellen. Spørreskjema ble utarbeidet på bakgrunn av JD-R-modellen og Spreitzers psykologiske empowerment skala (Spreitzer, 1995), og data er samlet og systematisert gjennom SSPS. Videre er det gjort reliabilitetsanalyser, regresjonsanalyser, beregnet Cronbachs alfa, laget korrelasjonstabell, redegjort for standardavvik og gjennomsnitt for **medarbeidersamtalen** og arbeidsmiljøfaktorene **autonomi, medbestemmelse, selvstendighet, kollegastøtte, rolleavklaring, rollekonflikt arbeidspress, mestring mening, engasjement** og **overbelastning**. Resultatene blir presentert i kapittel fem.

Studiets videre struktur

Avhandlingen består av 7 hoveddeler:

- 1 Innledning, med presentasjon av studiet og presentasjon av problemstilling.
- 2 Teori, relevant teori fra masterstudiet i helsefremmende arbeid blir presentert og satt i sammenheng med tematikken.
- 3 Begrunnelse for valg av metode og vitenskapelig perspektiver.
- 4 Metode, forskningsprosjektet blir beskrevet.
- 5 Resultater, det gjøres rede for hvordan analysen av dataene ble gjennomført, og funnene i studien blir presentert.
- 6 Drøfting, her møtes empiri og teori. Funnene i undersøkelsen gir grunnlaget for drøftingene iht. forskningsspørsmålene, aspekter rundt forskningsprosjektets validitet og reliabilitet blir også drøftet.
- 7 Konklusjon, her vurderes det om problemstilling er besvart, samt presentasjon av mulig ny forskning.

2 Teorigrunnlag

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for teoriens relevans samt ramme inn temaet for masteroppgaven. Jeg vil forklare hvordan overordnede institusjonelle mønstre av verdier, tradisjoner og økonomiske forhold henger sammen og hvordan det påvirker helsefremmende arbeid gjennom samfunn, organisasjoner, til settinger og vider til individet ved å buke Bronfenbrenners sosioøkologiske modell. Deretter vil jeg redegjøre for den teoretiske forankringen tilknyttet faget helsefremmende arbeid med fokus på jobb-krav-ressursmodellen, helsefremmende arbeid og dens verdier, settingstilnærming, arbeidsplassen, og psykologisk empowerment, samt presentere hva som legges i medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø.

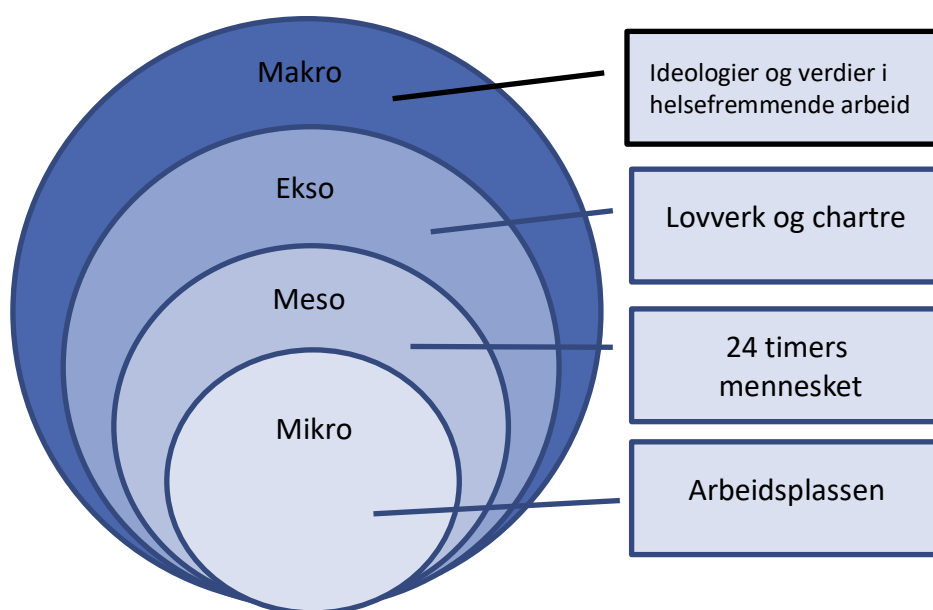
Helsefremmende arbeid kan forstås på flere nivåer som er gjensidig avhengige av hverandre. For å gjøre masteroppgaven gjennomførbart er den avgrenset til arbeidsplassen som setting. Samtidig har jeg gjennom hele oppgaven hatt fokus på helheten og vil søke å se årsak - konsekvens i helsefremmende arbeid gjennom Bronfenbrenners sosialøkologiske modell (Green, 2015, s. 459).

2.1 Bronfenbrenners sosialøkologiske modell

Bronfenbrenners sosialøkologiske modell er aktuell for denne studien på bakgrunn av at man gjennom modellen får en helhetlig oversikt på hvordan alt henger sammen, fra nasjonens stil, til rettssystemer, lover og chartre som legger rammer for samfunn og arbeidsplasser, som igjen vil påvirke medarbeider og videre til dens familie samt sosiale og økonomiske forhold. Modellen viser sammenheng mellom faktorer og perspektiver på det helsefremmende arbeidet.

Bronfenbrenner forklarer gjennom sin modell et perspektiv på helhet og sammenheng, og lanserte en økologisk teori som også er relevant for bruk i helsefremmende arbeid. Modellen beskriver nivåer som påvirker og blir påvirket gjensidig, disse nivåene er **mikro, meso, ekso og makro**. I denne rekkefølgen er systemene delt inn i fra innerst til ytterst (Green, 2015, s. 459).

Modell 1, Bronfenbrenners sosialøkologiske modell



Denne teorien argumenterer for at **settingen du tilbringer tid i påvirker alle fasetter i livet ditt.**

Gren et al (2015) forklarer de ulike nivåene med at,

Mikrosystemet er den innerste sirkelen i systemet og er det nivået og settingen som individet deltar i, mens de andre nivåene påvirker individet på ulike måter.

Mikrosystemet refererer til settinger hvor man har interaksjon ansikt til ansikt, mikro nivået er alle de situasjonene hvor personen er til stede og hvor personen gjør noe selv. Det er også her individet påvirkes av andre ting og andre som er til stede f.eks. hjemmet, skole eller arbeidsplassen.

I den andre sirkelen er **mesosystemet**, som er systemer med mikrosystemer og gjelder de forskjellige systemer der individet er involvert. Det vil si 24 timers mennesket som forholder seg mellom to eller flere mikrosystemer hvor man deltar aktivt, som for eksempel familie, jobb og fritid.

Ekosystemet er den tredje sirkelen, og refererer til krefter i det sosiale systemet der individet er innbygger.

I den ytterste sirkelen finner vi **makrosystemet** som refererer til de overordnede institusjonelle mønstrene av verdier, ritualer og tradisjoner, økonomiske forhold, strukturer, nasjonal stil og ideologier, som eksisterer i en kultur eller subkultur og som

påvirker de andre systemene. Gren et al (2015) hevder at nivåene er avhengige samspill mellom individer og økosystemet. Modellen gir rom for å forme de ulike nivåene for å øke helsegevinsten (Green, 2015, ss. 458-459).

Bronfenbrenners modell forklarer hvordan helsefremmende arbeid foregår på de ulike nivåene og hvordan de gjensidig påvirker hverandre. Dette er i tråd med **Health in All Policies** som er en tilnærming til helsefremmende arbeid som samarbeider om å innlemme helsemessige hensyn i beslutningsprosessen på tvers av sektorer og politikkområder (Green, 2015, s. 261).

Gjennom et helsefremmende perspektiv kan vi se på arbeidsplassen som **mikronivå**. Arbeidsplassen er en sentral del av voksnes liv, men andre settinger som familie og nærmiljø har også betydning for helsen. Medarbeidersamtalen er ansikt til ansikt samhandling som er en viktig del av arbeidsplassens HMS – strategi (arbeidsmiljøloven §1-1). Medarbeidersamtalen omhandler både ledelse, kompetanseutvikling og samarbeidsforhold som vil kunne påvirke arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøet sklir over i **mesonivået** som beskriver forbindelseslinjene mellom de ulike arenaene. Både fysiske og psykiske faktorer kan påvirke arbeidsmiljøet, et eksempel vil være forståelsen av at hendelser og episoder på jobben kan virke inn på atferden til en arbeidstager hjemme, og motsatt.

Ekonivået omhandler samfunnet og dets rammebetingelser som individet ikke har direkte kontakt med, men som likevel har en påvirkning på individet indirekte. På dette nivået finner vi det økonomiske systemet, sosial- og helsevesen, utdanningssystem, rettsvesen og politiske system. Under ekonivået ligger blant annet Arbeidsdepartementet med arbeidsmiljøloven som setter krav til det psykososiale arbeidsmiljøet, folkehelseloven, chartre og politiske forskrifter. Både kommune, fylke og øvrige styringsmakter har ansvar for å igangsette prosesser som fremmer og forebygger helse. Innholdet i folkehelseloven bygger blant annet på prinsippet om «Helse i alt vi gjør» (WHO, 1986). Endringer på ekonivået kan skje gjennom for eksempel politiske systemskifter.

Under **makronivået** beskrives faktorer som ofte er abstrakte og innebærer en felles forståelse av samfunn og kultur i en populasjon. Ideologier som er av avgjørende betydning for helsefremmende arbeid er brukermedvirkning, myndiggjøring, lokal praksis og lokalt utviklingsarbeid og verdier som **likestilling, tillitt, ytringsfrihet, myndiggjøring, likheter i helse, demokrati, rettferdighet og deltagelse**.

2.2 Teoretisk plattform

Teoretisk forankring av helsefremmende arbeid.

2.2.1 Helsefremmende arbeid

Internasjonale chartre (WHO, 1986) og deklarasjoner (ENEH, 2007; Lillestrømerklæringen 2002) har lagt verdigrunnet for helsefremmende arbeid. Ottawacharteret (1986) danner grunnlaget for helsefremmende arbeid og har blant annet myndiggjøring «empowerment» og likhet «equity» som sentrale verdier. Helsefremmende arbeid omhandler verdier som **myndiggjøring, likheter i helse, demokrati, rettferdighet og deltagelse** (Green, 2015).

Arbeidsmiljøloven tar utgangspunktet Ottawacharteret (1986) og støttes opp av folkehelseloven (2012) som blant annet har som hensikt å skape gode miljømessige forhold som tilrettelegger for å bedre befolkningens helse og trivsel (Folkehelseloven, 2012). Arbeidsmiljøloven og folkehelseloven er sterk forankret i dagen arbeidsliv (arbeidsmiljøloven 2005; folkehelseloven 2012). På tross av dette opplever mange at dagens arbeidsliv er preget av høye krav til kompetanse, effektivitet, måltall og levering (Omverdensanalyse, 2021) som over tid kan føre til overbelastning og redusert helse (Bakker & Demerouti, 2014).

Arbeidsmiljøloven § 1-1, «*har som formål å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon, og som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadepåvirkninger. Den skal legge til rette for trygge ansettelsesforhold og lik behandling i arbeidslivet samt tilpasse arbeidsforholdene til den enkelte arbeidstakers forutsetninger*» (Arbeidsmiljøloven, 2005). Medarbeidersamtalen vil kunne være et godt verktøy som kan anvendes i en organisasjon for individuell oppfølging, utvikling og læring av medarbeiderne.

I Ottawacharteret hevdes det at helse skapes og leves av mennesker i hverdagslivets settinger. WHO definerte i 1948 at helse er en tilstand som består av velvære av psykisk, fysisk og sosial helse, og ikke bare fravær av sykdom eller skade.

WHO poengterer at det er en menneskerettighet å ha helse og tilgang til ressurser for helse, god helse er et verktøy for å oppnå et økonomisk og sosialt produktivt liv for seg selv (Nutbeam, 1998).

Ottawacharteret (1986) har vært med på å utvikle den salutogene tenkemåten og representerer et skille innen forebyggende medisin, med å medvirke til endring fra et patogent perspektiv og til et mer salutogent perspektiv. Og forener med dette den pedagogiske og sosialpsykologiske tilnærmingen med den naturvitenskapelige (Green, 2015). Viktige grunnverdier i Ottawacharteret er delaktighet, myndiggjøring «empowerment» og likhet «equity» disse ansees som en forutsetning for å skape helse (Hanson, 2014). Det helsefremmende perspektivet blir beskrevet som «*den prosess som gjør folk i stand til å bedre og bevare sin helse*». Helse sees på som en individuell ressurs og den er avhengig av et støttende samfunnsmiljø som stimulerer samt en klok helsepolitikk (Hanson, 2014). Green et al (2015) påpeker at i tillegg til verdiene **delaktighet, myndiggjøring** «empowerment» og **likhet** «equity omhandler helsefremmende arbeid også **demokrati, rettferdighet og deltagelse** (Green, 2015).

Empowerment er relevant for denne studien ved at det i relasjon mellom leder og ansatt er mulighet for delegering av myndighet, ansvar og frihet til å ta egne initiativ. Bemyndigelse antas i teorien å ha relevans til medarbeiders autonomi som innebærer å gi ansatte opplevelse av å ha valg over hvordan de skal gjøre jobben sin, som igjen vil gi økt opplevelse av selvbestemmelse. Når ansatte opplever bemyndigelse vil det kunne gi opplevelse av selvstendighet som igjen vil kunne skape jobbengasjement gjennom opplevd mestring og mening (Green, 2015).

Motsatt av bemyndigelse er maktløshet som er et jobbkrav som vil kunne føre til overbelastning. Empowerment begrepet kan best oversettes med «*det å vinne større makt og kontroll over*», det det innebærer en antagelse om at» *mennesket og felleskapet må få større innflytelse over forhold som kan påvirke helsen*». Med dette menes at mennesker må få bedre kunnskap om hva disse forholdene er og hvordan påvirke beslutninger som har konsekvenser for helsen, samt muligheten til å delta aktivt for et sunnere samfunn både lokalt og globalt (Mæland, 2016, s. 79).

Deltagelse, ansatte som deltar aktivt i arbeidsmiljøet vil oppleve at de har medbestemmelse, større likhet og rettferdighet på arbeidsplassen samt at den ansatte har mulighet til å påvirke beslutninger som har konsekvenser for helsen ved å delta aktivt i

medarbeidersamtalen og ved å bidra inn til et positivt arbeidsmiljø (Scriven & Hodgins, 2012).

Demokrati, Habermas antyder at ved å bruke dialog som metode med fokus på gjensidig respekt vil kunne påvirke demokratiet. Mittelmark påpeker at verdiene på arbeidsplassen utvikles gjennom møte mellom ulike argumenter og at utvikling av arbeidsmiljøet derfor er avhengig av at individet gjøres ansvarlig for egen deltagelse, det vil dermed vil kunne motvirke umyndiggjørelse (Mittelmark & Hauge, 2015, s. 163).

Likhet og **rettferdighet** forklares ved at alle skal ha rett til utdanning, et sosialt liv og mulighet til å kunne planlegge for seg selv (Mittelmark & Hauge, 2015, ss. 162-172). Sett i sammenheng med arbeidsmiljøet vil det si lik annerkjennelse for likt arbeid, etnisitet, kjønn, hvor man er livsløpet, status og funksjonsevne, ha rett til utvikling, ta del i sosialt felleskap samt mulighet til å bestemme over egne valg. **Likhet, samarbeid, deltagelse** og **medbestemmelse** er viktige nøkkelpbegreper i utviklingen av helsefremmende arbeidsplasser. Bedriftskulturer som legger til grunne for åpenhet og dialog, og som gir ansatte mulighet til kontroll med sin arbeidshverdag, vil få ansatte som opplever mestring, trives og som har økt engasjement som vil føre til større produktivitet (Mittelmark & Hauge, 2015, ss. 162-172).

Nussbaum (2011) beskriver viktigheten av **likhet** «equity» gjennom rettferdighetsteorien Capabilities Approach, som er en liste over grunnleggende rettigheter som betingelse for å leve et fullverdig liv uansett hvor i verden man bor. Betingelsene forutsetter at de gir muligheter til å leve et liv som er i overensstemmelse med den virkeligheten hvert enkelt menneske har. Noen av betingelsen som blir nevnt er mulighet for å leve et normalt liv med forventet livslengde, mulighet til utdanning, mulighet til å planlegge livet sitt, mulighet til å ha et sosialt godt liv, ha tilgang på naturen, mulighet til å utfolde seg å leke, og mulighet til å kunne påvirke sine omgivelser, (Nussbaum, 2011, s. 34). Ifølge Nussbaum skal mennesker ha tilgang til disse mulighetsbetingelsene for å kunne leve, trives og utvikle seg som menneske i samfunnet med andre (Nussbaum, 2011).

Mittelmark et al (2015) beskriver at verdier som **likeverd, autonomi** og **medbestemmelse** også er sentrale og grunnleggende elementer i demokratisk filosofi.

Den demokratiske teorien er bakteppe for begrepet bemyndigelse, der kjernefaktoren er individets rettigheter (Mittelmark & Hauge, 2015, s. 143). Individuer som tar i bruk bemyndigelse, bruker sin rettighet til å delta og derfor påvirke sin helseprosess (Mittelmark & Hauge, 2015, s. 166), dette kan f.eks. gjøres gjennom aktiv deltagelse i medarbeidersamtalen. Som ledd i utviklingen av Demokratiet, har den tyske sosiologen Habermas vært inspirator for å ta i bruk dialog som metode som grunnlag for endringsprosjekter (Mittelmark & Hauge, 2015, s. 166).

For å lykkes med helsefremmende arbeid må helse både skapes og opprettholdes utenfor helsesektoren. En befolkning med god helse vil være en av samfunnets viktigste ressurser, og det er derfor avgjørende for å lykkes med forebyggende helsearbeid at den er forankret i politikken lokalt, nasjonalt og internasjonalt (Mæland, 2016, s. 204).

Denne tankegangen samsvarer med ideologien bak Bronfenbrenners sosialøkologiske modell. Derfor er helsefremmende arbeid et viktig politisk satsningsområde med klare mål som er nedtegnet i nasjonale og internasjonale dokumenter samt deklarasjoner som vektlegger, politikk, samfunn, struktur, samfunnsvitenskap og helsedeterminanter i miljøet. Determinanter som påvirker helse er et utvalg av personlige, sosiale, økonomiske og miljømessige faktorer som bestemmer helsetilstanden til enkeltpersoner eller befolkningen (Nutbeam, 1998, s. 354). Internasjonale hjemler er Ottawacharteret (WHO, 1986) og Luxemburgdeklarasjonen (ENHPW, 1997).

Luxemburgdeklarasjonen innebærer:

... the combined efforts of employers, employees and society to improve the health and wellbeing of people at work» (ENEHP 1997; Green et al 2015 s. 464).

Lillestrømerklæringen (2002) er den norske videreføringen av Luxemburgdeklarasjonen og et viktig grunnlagsdokument for helsefremmende arbeidsplasser i Norge.

Lillestrømerklæringen påpeker at en arbeidsplass er helsefremmende når den hensyntar individets behov, ressurser og kapasitet samt sørger for at miljøet utvikles gjennom deltagerstyrte prosesser (Idebanken.no, u.d.).

En betydningsfull hending for helsefremmende arbeid var konferansen som i 1978 ble arrangert i Alma Ata i Kasakhstan av WHO, der det ble vedtatt en deklarasjon «Helse for Alle», som fordret en betydelig global reform som satte økonomisk omfordeling og

likhet i sentrum, med klar henvisning til helsebegrepet i §1 av WHO`s grunnlov (St. Mld. , 26).

Scriven (2012) skriver at disse dokumentene har hatt betydning for helsefremmende strategier og tenkning i global helse (Scriven & Hodgins, 2012). Retningslinjer fra deklarasjonen «Helse for alle» og Luxemburgdeklarasjonen er videreført i Lillestrømerklæringen (HeFa, 2002).

Samlet gir deklarasjonene en ramme for hva som kjennetegner helsefremmende arbeid og det er vedtatt at det er en menneskerett å ha en meningsfull arbeidssituasjon og oppleve et godt arbeidsmiljø som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadepåvirkninger (Arbeidsmiljøloven, 2005). Lovverk tar videre utgangspunkt i Ottowacharteret der det forstås at helse er en tilstand av fysisk, mentalt og sosialt velvære. Det som påvirker trivsel, er sosiale og miljømessige forhold (Vinje, 2007). På arbeidsplassen består arbeidsmiljøet av organisatoriske, sosiale og psykologiske arbeidsmiljøfaktorer. Sosiale forhold i arbeidsmiljøet som påvirker helsen er trivsel, forventninger, en god relasjon til leder og kollegaer (Willadsen, 2014, s. 24). Organisatoriske forhold i arbeidsmiljø som påvirker arbeidsmiljø er rollekonflikt og leders kvalitet. Psykologiske forhold i arbeidsmiljø som påvirker arbeidsmiljø er mening, mestring, jobbengasjement og overbelastning (Bakker & Demerouti, 2014).

Vinje et al (2012) meddeler at nærvær er et viktig satsningsområde for arbeidsmiljø og forklarer at for å fremme nærvær, så må nærvær forstås som noe mer enn det motsatte av fravær. «Kvaliteter ved salutogent nærvær er opplevelse av nytte, relasjonell kvalitet, å ville hverandre vel, mestring og arbeids glede» (Ausland & Vinje, 2012). Brauchli et al (2015) argumenterer for å kombinere kjernetanken til JD-R-modellen med salutogene og patogene helseutviklingsprosesser for å beskrive positive eller negative helseresultater (Brauchli, Jenny, Fullmann, & Bauer, 2015).

2.2.2. Settingstilnærming

«Ottawa Charter (WHO, 1986) highlighted the idea that health is created within the settings of people`s everyday lives, where the learn, work, play and love» (Scriven & Hodgins, 2012, s. 1). I Ottawacharteret poengteres at helse skapes og oppleves av mennesker der de lærer, leker og elsker (Green, 2015).

Settingstilnærming er grunnleggende for det globale arbeidet innen helsefremmende arbeid og vektlegger den totale sammenhengen hvor helse utvikles (Scriven & Hodgins, 2012; Green, 2015 s. 472-476). Settingstilnærming som metode for helsefremmende arbeid skal foregå på et fysisk avgrenset område som for eksempel arbeidsplassen, medarbeiderne skal ha definerte roller, samhandling skal foregå over tid og man skal ha en organisatorisk struktur. Green (2015) fastslår at det er to ulike tilnærminger for å jobbe helsefremmende i settinger (Green, 2015, ss. 472-476).

1. Helsefremmende arbeid i en setting; forgår ved å avgrense en setting for å jobbe mot en konkret målgruppe, det blir ofte tatt i bruk ekspertutviklede tiltak for forebygging av negativ helse.
2. Settingstilnærming i helsefremmende arbeid; krever en mer omfattende og kontrollert tilnærming til aktuell setting, hvor målet er å utvikle og bygge videre på helseressurser som finnes naturlig i settingen.

I denne masteroppgaven har jeg tatt utgangspunkt i helsefremmende arbeid i en setting, temaet og målgruppen for denne studien er medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø, settingen var forhåndsbestemt og avgrenset. Det er viktig å være klar over at enhver setting som man beveger seg inn i vil allerede ha eksisterende strukturer, verdier, samt ha både formelle og uformelle, positive og negative sanksjoner som bør karteleges i forkant av arbeid med settinger, da de kan påvirke både arbeidet og utfallet (Green, 2015).

2.3 Arbeidsplassen

Arbeidsplassen som setting blir på bakgrunn av teori og forskning spesielt interessant fordi en stor del av befolkningen tilbringer en god del av livene sine der.

WHO (1998) has defined settings as the context in which people engage in daily activities and in which environmental, organizational and personal factors interact to affect health and wellbeing (Scriven & Hodgins, 2012, s. 1).

WHO (1986) har slått fast at arbeidsplassen en av de viktigste settingene for helsefremmende arbeid, og tiltak på arbeidsplassen vil i stor grad berører både den mentale, fysiske, økonomiske og sosiale velvære til medarbeiderne og der gjennom helsen til deres familie, til felleskapet og til samfunnet (WHO, 1986).

Arbeidsplassen med dens infrastruktur utgjør derfor en ideell setting for å fremme helse i en større samling medarbeidere. En helsefremmende arbeidsplass vil være både i arbeidsgivers og arbeidstakers interesse. For arbeidsgiver vil en sunn arbeidstokk som trives gi økt produktivitet. For den enkelte betyr en helsefremmende arbeidsplass bedre livskvalitet gjennom økt jobbtilfredshet og færre jobberelaterte helseplager (Scriven & Hodgins, 2012, s. 9).

Arbeidsplassen som setting er relevant for dette studiet på bakgrunn av både problemstilling og selve undersøkelsen. Problemstillingen er knyttet til arbeidsplassen og undersøkelsen er utført i en setting.

2.3.1 Helsefremmende arbeidsplasser

Begrepet helsefremmende arbeidsplasser er et relativt nytt begrep og ble først referert til midt på 1990-tallet (ENWHP, 2007). Deklarasjonen definerer helsefremmende arbeidsplasser som *“den samlede innsatsen som kreves fra ledere, ansatte og samfunnet for å forbedre helsen og ansattes velvære”* (ENWHP, 2007).

Parallelt med utviklingen av helsefremmende arbeid har søkelyset på positive og helsefremmende faktorer i arbeidsmiljøet økt (Torp, 2013). På bakgrunn av dette har ENWHP utarbeidet en oversikt over grunnleggende formodninger for å oppnå bedre arbeidsmiljø. Målet for ENWHP er å redusere arbeidsrelaterte sykdommer, tilrettelegge for bedre velvære på arbeidsplassen, samt gi den ansatte mulighet til å bruke alle sine helseressurser. ENWHP anbefaler å gjøre dette gjennom et fokus på bedre arbeidsmiljø, oppmuntre medarbeiderne til aktiv deltakelse samt legge til rette for personlig utvikling (ENWHP, 2007).

2.4 Jobb-krav ressursmodellen

Den tyske psykologen Freudenberg var en av de første som beskrev begrepet utbrenthet, på 1970-tallet definerte han utbrenthet som «*en tilstand av mental og fysisk utmattelse forårsaket av yrkeslivet*», og henviser til fravær av motivasjon eller initiativ (Bakker & Demerouti, 2014).

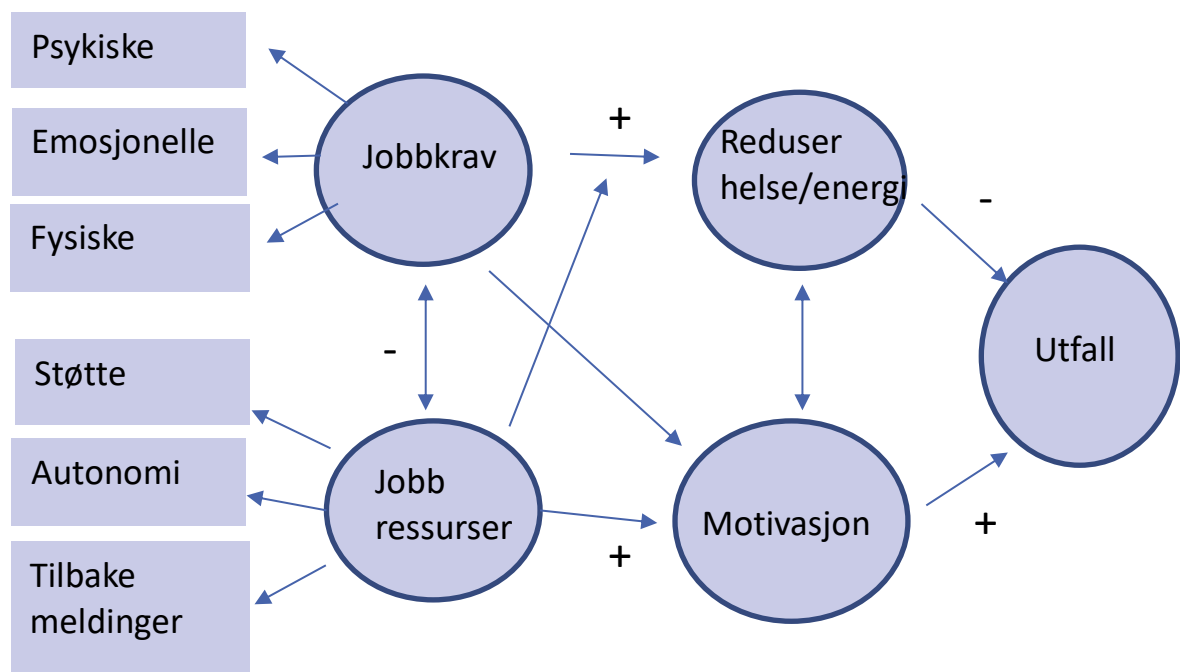
Det ble utarbeidet flere modeller i forsøket på å forklare begrepet utbrenthet; Oldenburg Burnout Inventory, OLBI; Demerouti, 2003; Demerouti, 2014) og (The Shirom-Melamed Burnout Measure, SMBM; Shirom & Melamed, 2006; Demerouti 2014). Bakker et al (2014) kritiserte disse samt flere modeller og pekte på noen forhold som ville kunne være utfordrende, for det første mente de at modellene hadde ett ensidig perspektiv på arbeidsmiljøtematikken, modellene inkluderte enten kun jobbstressperspektivet eller motivasjonsbegrepet. For det andre tok modellen for seg bare noen få arbeidsmiljøkarakteristikker som var ment å gjelde for alle typer organisasjoner og stillinger. Og for det tredje retter de kritikk mot modellenes bruk til dagens arbeidsmarked som har en stor mengde ulike arbeidsformer, arbeidsoppgaver og organisasjonsstrukturer. Basert på denne kritikken utarbeidet Bakker et al (2014) JD-R-modellen (Bakker & Demerouti, 2014).

Gjennom JD – R-modellen blir det beskrevet to parallelle prosesser, en **motivasjonsprosess** og en **stressprosess**. Stressprosessen forklarer hvordan man gjennom å bli utsatt for **jobbkrav** kan oppleve å bli **utbrent**, mens motivasjonsprosessen indikerer at opplevelse av å ha **jobbresurser** vil føre til økt

jobbengasjement. Videre forklares det gjennom JD – R-modellen hvordan utbrenthet og engasjement kan bli frembragt av to bestemte arbeidsforhold som finnes i de fleste organisasjoner, disse forholdene klassifiseres i to kategorier; jobbkrav og jobbressurser (Bakker & Demerouti, 2014).

Bakker et al (2014) har foretatt flere studier basert på JD-R modellen og resultatene viser at de viktigste **jobbkravene** er **rollekonflikt, stress, arbeidsmengde** og **arbeidspress.** **Jobbressurser** er de **fysiske, psykologiske, sosiale** eller **organisatoriske** aspektene ved jobben som hjelper til å enten oppnå arbeidsmål, redusere jobbkrav og tilhørende fysiologiske og psykologiske kostnader, samt stimulering av personlig vekst, læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2014).

Modell 2, Jobb-krav ressursmodell fritt illustrert etter Bakker et al (2014).



JD – R-modellen beskriver to parallelle prosesser, en motivasjonsprosess med jobbressurser som vil føre til økt jobbengasjement og en stressprosess med jobbkrav som kan føre til utbrenthet.

JD – R-modellen er et teoretisk rammeverk som prøver å innlemme to ganske uavhengige forskningstradisjoner: stressforskningstradisjonen og motivasjonsforskningen. Ifølge JD – R- modellen er **jobbkrav** grunnlaget for en **negativ helseprosess** og **jobbressurser** grunnlaget for en **motivasjonsprosess**. Bruk av modellens hovedteser gir et godt grunnlag for felles forståelse og dialog om arbeidsmiljøfaktorer, deres effekter og hvordan de aktivt kan påvirkes for å utvikle et engasjerende, sunt og produktivt arbeidsmiljø. I tillegg spesifiserer modellen hvordan krav og ressurser samhandler, og kan forutsi viktige organisatoriske resultater som utbrenthet og arbeidsengasjement (Bakker & Demerouti, 2011).

Bakker et al (2011) forklarer at en viktig utvikling av JD – R-modellen er utarbeidelse av flere interaksjonseffekter mellom variablene og i tillegg inkludering av personlige ressurser (Bakker & Demerouti, 2011). Xanthopoulou et al (2010) undersøkte viktigheten av de personlige ressurser, mestringsstrategi, organisasjonsbasert selvtilit og optimisme som elementer for å kunne forutsi utmattelse og arbeidsengasjement. Studiet viste at ressurser delvis forklarte forholdet mellom jobbressurser og arbeidsengasjement, som antydte at jobbressurser fremmer utviklingen av personlig ressurser, som videre vil bidra til en helseprosess (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2010).

Medarbeidersamtalen vil kunne bidra til denne helseprosessen som verktøy i den ansattes utvikling av personlige ressurser. Mikkelsen (2007) påpeker at viktige temaer i medarbeidersamtalen er medarbeiderens behov for faglig og personlig utvikling, medarbeiders rolle, verdier og tilhørighet i virksomheten (Mikkelsen, 2007). Scriven (2012) viser til at økt jobbtillfredshet vil medføre en helseprosess som vil gi den ansatte bedre livskvalitet (Scriven & Hodgins, 2012).

En grunnleggende antagelse er at arbeidsmiljøfaktorene som refereres til gjennom JD-R-modellen kan kategoriseres i enten jobbkrav eller jobbressurser. Hva som er jobbkrav og hva som er jobbressurser vil avhenge av type organisasjon, yrke, eller arbeidsoppgaver. Derfor vil ulike jobbkrav og jobbressurser være situasjonsavhengig for hva som skaper engasjement og for hva som er stressfremmende hos de ansatte. For eksempel, mens fysiske krav er relevante for en snekker, er mentale krav mer relevante for en ingeniør (Bakker & Demerouti, 2011).

Lesener et al (2017) viser også til JD-R -modellen som et viktig rammeverk til å forstå hvordan jobbegenskaper fremmer ansattes velvære og hvordan modellen kan være et utmerket teoretisk grunnlag for å vurdere ansattes trivsel i organisasjoner. Lesener (2017) forklarer at modellen kan være en nyttig teori for å koble sammen HR-systemer, organisasjonsklima og jobbengasjement i bedrifter (Lesner, Gusy, & Wolter, 2017).

I perioden (2008 til 2010) ble det i Sveits utført en studie som brukte JD-R-modellen som underlag for å utvide begrepene jobbkrav og jobbressurser. Utgangspunktet for studiet var å knytte JD-R-modellen til et helseutviklingsprogram som kunne vise forståelse for utvikling av positiv og negativ helse. Dermed bidrar denne studien som underlaget for den nåværende forskningen på jobbegenskaper og helse, som tar utgangspunkt i å kombinere kjernetanken til JD-R-modellen med begrepene salutogene og patogene helseutviklingsprosesser med mulighet for både positive og negative helseresultater (Brauchli, Jenny, Fullmann, & Bauer, 2015). JD-R-modellen foreslår, i tråd med Vinjes (2007) forskning, to mulige prosesser, en patogen og en salutogen prosess, og kunnskap om hvordan miljømessige og organisatoriske forhold kan bidra til patogen og salutogen prosess, samt hvordan de samhandler (Vinje, 2007).

JD-R-modellens relevans til masteroppgaven er at modellen er ettertrykkelig utprøvd i arbeidslivet, noe som gir et godt grunnlag for at modellen kan brukes i forskning. Resultater fra undersøkelser som er basert på JD-R- modellen antyder at, ved å sørge for at arbeidstagere har de jobbressursene som er nødvendig for å mestre jobben kan de opprettholde motivasjon, mestring og jobbengasjement. Bakker et al (2011) antyder at for å øke forståelsen av hva som kan bidra til helsefremmende og engasjerende arbeidsmiljøer er det avgjørende å styrke den positive vinklingen som jobbengasjement representerer (Bakker & Demerouti, 2011). JD-R- modellen er utgangspunkt for denne studiets stimodell, arbeidsmiljøfaktorene er basert på Spreitzer psykologiske empowerment skala (Spreitzer, 1995). Arbeidsmiljøfaktorene ble brukt som utgangspunkt for spørreundersøkelsen for å søke å finne svar på antagelse av sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø.

2.5 Arbeidsmiljø

Et arbeidsmiljø er sammensatt av ulike fag som er vesentlige for å forstå virksomhetens sentrale liv. På den ene siden er de fysiske, kjemiske og tekniske forholdene som representerer naturvitenskapene og på den andre siden psykologi, sosiologi og organisasjonsteori som faller under naturvitenskapene (Willadsen, 2014, s. 22).

Arbeidsmiljøet består både av psykiske og fysiske faktorer, men kompetanseutvikling, samarbeidsforhold og ledelse er også nevnt som faktorer som påvirker arbeidsmiljøet. Et viktig element å huske på er at vi blir ikke bare utsatt for et arbeidsmiljø, men vi er også med på å skape det (Willadsen, 2014, s. 22). Arbeidsmiljøloven påpeker at ansatte har medvirkningsplikt til å aktivt medvirke til å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, ss. § 2-3). Både arbeidsgiver og arbeidstaker har interesse av et godt arbeidsmiljø, for ansatte vil et godt arbeidsmiljø bidra til trivsel og god helse, for arbeidsgiver vil det bidra med fornøyde og økt produktivitet (Scriven & Hodgins, 2012, s. 9)

Begrepet arbeidsmiljø fikk først fokus etter at arbeidsmiljøloven ble innført i 1977, men begrepet helsefremmende arbeidsplasser ble derimot først introdusert midt på 1990-tallet etter et økt fokus på helsefremmende arbeid (ENWHP, 2007).

Kommunal sektor viser selv til at man *«skal ha et arbeidsmiljø som fremmer mestring, helse og trivsel, og ivaretar ansattes sikkerhet og at arbeidsmiljøarbeidet skal være mer enn å oppfylle lover og paragrafer. Det skal også stimulere til medvirkning, motivasjon, god arbeidshelse, effektivitet og produktivitet»* (Tilpasningsavtalen for arbeid og velferdsstaten, 2013). Kommunal sektor viser med dette at de har en helsefremmende tilnærming til arbeidsmiljøet, medarbeidersamtalen kan være et viktig verktøy å bruke for å nå dette målet.

For å forstå arbeidsmiljøet og følger av det legger Willadsen (2014) frem tre viktige elementer;

- Arbeidsmiljøfaktorene, det vil si alle forhold ved arbeidet og arbeidsplassen som påvirker arbeidstakerne.
- De mulige konsekvensene disse påvirkningene har for helse og trivsel, både positivt og negativt.

- Arbeidstakeres egen forutsetninger for måter å forholde seg til utfordringen vedkommende står overfor.

Den helheten som oppleves som arbeidsmiljø er det totale inntrykk av materielle, sosiale og psykososiale forhold og de positive og negative konsekvensene det har for oss (Willadsen, 2014, s. 23) Arbeidsmiljøet påvirker oss både fysisk og psykisk og det er avgjørende at de ansatte opplever faktorer som mestring, autonomi, har god relasjon til leder og kollegaer og opplever mening med arbeidet de utfører. Dette vil gi engasjerte ansatte som trives på arbeid. Det motsatte om disse faktorene ikke er til stede og de ansatte opplever faktorer som overbelastning, arbeidspress og rollekonflikt kan det medføre utbrenthet. Bakker et al (2011) forklarer dette gjennom jobb-krav ressursmodellen hvor det antyder at man ved å sørge for at arbeidstakere har de jobbressursene som er nødvendige for å mestre jobben, kan opprettholde motivasjon og jobbengasjement. Jobbengasjement representerer en positiv vinkling som det er viktig å fokusere på for å øke forståelsen av hva som bidrar til helsefremmende og motiverende arbeidsmiljø (Bakker & Demerouti, 2014; Bakker & Demerouti, 2011)

Arbeidsmiljøets relevans for helsefremmende arbeid er på bakgrunn av det er på arbeidsplassen vi oppholder oss mye av livene våre, hvor vi kan engasjere oss, være sosiale og hvor ulike elementer samhandler for å påvirke helse og velvære (Scriven & Hodgins, 2012).

2.6 Psykologisk empowerment

Psykologisk empowerment er definert som «den indre motivasjon manifestert i fire kognisjoner som reflekterer individets orientering til hans eller hennes arbeidsrolle (dvs. mening, kompetanse, selvbestemmelse og innvirkning)» (Circa, 2004).

Spreitzer (1999) meddeler at psykologisk empowerment er spesielt relevant for helsefremmende arbeid fordi den er forankret i teorier om deltagelse og ansattes engasjement (Spreitzer, 1999).

Cirka (2004) har studert forholdene mellom støttende autonomi, psykologisk empowerment og ansattes atferd. Studiet viste at når ledere samhandlet med sine medarbeidere og la til rette for støttende autonomi var det med på å skape en arbeidsplasskontekst som påvirket ansattes oppfatning av hva som var viktig, i hvilken grad de kunne velge og hvordan og når de skulle gjøre jobben sin. Dette støttet de ansattes opplevelse av **autonomi, selvbestemmelse, kompetanse, innvirkning, mening og engasjement** (Circa, 2004)

Spreitzer (1999) antyder gjennom sin teori at en følelse av mening er forbundet med tilfredshet og at et miljø som støtter autonomi vil føre til opplevd psykologisk empowerment fordi behov for autonomi, kompetanse og opplevelse av sammenheng er tilfredsstilt. Spreitzer (1999) meddeler at når behovet for autonomi er oppfylt, vil de ansatte oppleve å ha valg eller kontroll over hvordan de skal gjøre jobben sin som vil gi økt opplevelse av selvbestemmelse.

Når ansatte opplever å ha nok kompetanse vil det gi følelse av trygghet på jobben og dermed opplevelse av mestring. Når ansatte har nok kompetanse til å gjøre oppgavene sine vil de oppleve tilknytting til arbeidsoppgavene. Når de har tilknytting til arbeidsoppgavene vil de ansatte føle tilknytting til kollegaer og utvikling av denne følelsen vil gi en opplevelse av sammenheng som vil føre til økt mening på arbeidsplassen. Når ansatte opplever at lederen legger til rette for støttende autonomi og sørger for at medarbeiderne opplever at de har valg og nok kompetanse vil de sannsynlig oppleve medbestemmelse og et høyere nivå av psykologisk empowerment (Spreitzer, 1999).

Spreitzer (1999) viser til at forskningen støtter argumenter om at psykologisk empowerment fører til positiv bemyndigelse hos medarbeiderne arbeidsorientering, som vil kunne gi motivasjon til å jobbe aktivt for å komme organisasjonen til gode. Ansatte som opplever psykologisk empowerment vil sannsynligvis ta initiativ, omfavne risiko, være innovative og ha kreativ tenkning samt håndtere usikkerhet godt. Spreitzer (1999) understreker sammenhengen mellom psykologisk empowerment og ledelse og viser til antagelse om at bemyndigede leder vil mest sannsynlig være mer innovative, fremoverlente og inspirerende og ha mindre fokuserte på kontroll (Spreitzer, 1999).

Psykologisk empowerment er spesielt relevant for denne studien på bakgrunn av teorien om deltakelsesledelse og ansattes engasjement, som kan settes i sammenheng med medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø. Samt at arbeidsmiljøfaktorene og spørreundersøkelsen til dette studiet blant annet er basert på Spreitzers (1995) psykologiske empowerment skala (Spreitzer, 1995).

2.7 Helsefremmende ledelse

Helsefremmende ledelse blir definert som *“en ledelse som jobber for å skape kultur for helsefremmende arbeidsplasser og verdier, og som inspirere og motivere til medarbeidernes deltakelse i denne utviklingen”* (Nyberg, Bernin, & Thorell, 2005).

Helsefremmende ledelse er en lederstil som er basert på at ressurser på arbeidsplassen skal ivareta at helse og velvære blir stimulert parallelt med produktivitet. Lederne har ansvar for å legge til rette for et helsefremmende arbeidsmiljø ved å ha fokus på helsefremming og en meningsfull arbeidssituasjon (Nyberg, Bernin, & Thorell, 2005).

Ledere som fører en helsefremmende lederstil, tar ansvar og strukturerer hverdagen for de ansatte når det trengs, sørger for at de ansatte blir nok intellektuelt stimulert, tar hensyn til sine ansatte, inspirerer medarbeideren til å se mening i jobben, oppmuntrer medarbeideren til å ta ansvar i arbeidsmiljøet og inspirer til deltagelse som virker stimulerende på helse og tilfredshet blant medarbeiderne (Nyberg, Bernin, & Thorell, 2005).

2.8 Medarbeidersamtalen

Medarbeidersamtalen er anvendt i Norge siden 1970 tallet, dens opprinnelse fant sted i USA. Formålet med samtalen var å sette kommunikasjon på individnivå i system for organisasjonen, dette for å bedre forståelse, innsikt og forutsigbarhet i arbeidsforholdene (Mikkelsen, 2007). Rørvik (1998) meddeler imidlertid at den skandinaviske varianten av medarbeidersamtaler kjennetegnes mer av tillitsskapende relasjon enn vurdering av prestasjoner (Rørvik, 1998).

Medarbeidersamtalen blir ofte anvendt som en del av virksomhetens lovpålagte helse, miljø og sikkerhetsarbeid (Arbeidsmiljøloven, 2005, ss. § 1-1). En av arbeidsmiljølovenes formål er blant annet «å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon og gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne selv kan ivareta og utvikle arbeidsmiljøet» (Arbeidsmiljøloven, 2005, ss. § 1-1).

En medarbeidersamtale er en dialog mellom en ansatt og dennes nærmeste leder. Formålet med samtalen er først og fremst å ha plattform for å sette mål sammen med medarbeider, gi tilbakemeldinger og vurdere resultater, i tillegg skal den brukes til å avklare forventninger, motivere og sikre utvikling og trivsel (Mikkelsen, 2007). Samtalen kan være årlig eller halvårlig. Viktige temaer i samtalen er medarbeiderens behov for faglig og personlig utvikling, medarbeiders rolle, verdier og tilhørighet i virksomheten. Temaene er viktig for å kunne følge opp den ansattes mestring av arbeidsoppgaver, mening med arbeidsoppgaver, trivsel på arbeidsplassen samt ha mulighet til å fange opp om medarbeider viser mistriivsel eller tegn til overbelastning. Samtalen vil ha fokus på relasjonen mellom leder og medarbeider, og mellom medarbeiderens forhold til kolleger, arbeidsmiljø og eksterne aktører. Videre skal det i en medarbeidersamtale reflekteres rundt hvilke ferdigheter, evner, mandat og myndighet som tilhører arbeidssituasjonen slik at man kan få en bedre forståelse av arbeidsrollen (Mikkelsen, 2007).

Medarbeidersamtalen er basert på dialog og Kuvaas (2010) påpeker at relasjonen leder–medarbeider må utvikles over tid og vil kreve mange interaksjoner, det kan blant annet gjøres ved at leder gir hyppige tilbakemeldinger. Nyttens av at en leder gir hyppige

tilbakemeldinger til sine medarbeidere kan omsettes til viktig verdier med tanke på det å ha nær relasjon til sine medarbeidere (Kuvaas, 2010).

Et aktivt medarbeiderskap innebærer at medarbeideren er myndiggjort og ansvarliggjort i sitt arbeid, og at medarbeideren forstår hvilke ferdigheter som er mest avgjørende i rollen han eller hun har. En ansatt som tar i bruk myndiggjøring og som blir ansvarliggjort vil oppleve tillitt til arbeidsplassen, skape resiprositet i relasjon med leder som vil kunne føre til økt mestring og arbeidsengasjement (Mæland, 2016, s. 79). Viktigheten av god relasjon med leder støttes oppunder av Vinje (2007) som påpeker at det som blant annet påvirker følelsen av at man lykkes, er vekst og utvikling, samt god relasjon til leder. (Vinje, 2007)

2.8.1 Medarbeidersamtalen i kommunal sektor

Den kommunale sektor viser til å ha en helsefremmende tilnærming til arbeidsmiljøet gjennom å ha fokus på et arbeidsmiljø som fremmer mestring og arbeidshelse (Tilpasningsavtalen for arbeid og velferdsstaten, 2013). Medarbeidersamtalen kan antas å være et viktig verktøy å bruke for å nå dette målet.

Det er obligatorisk for alle ansatte i kommunal sektor å gjennomføre medarbeidersamtale eller ledersamtale. Sentrale emner i kommunens medarbeidersamtale er: *«Kompetansevurdering av felles kompetanse, arbeidsoppgaver og ansvar, arbeidsmiljø og verdier, kunnskapsdeling og kompetanseutvikling, samarbeid med leder, forventninger og utviklingsmål samt identifisere viktige rammevilkår og forutsetninger for medarbeiders arbeidssituasjon»*. Samtalene skal holdes minst en gang i året, i tråd med statens tilpasningsavtale (Tilpasningsavtalen for arbeid og velferdsstaten, 2013).

Bakgrunn for stimodell

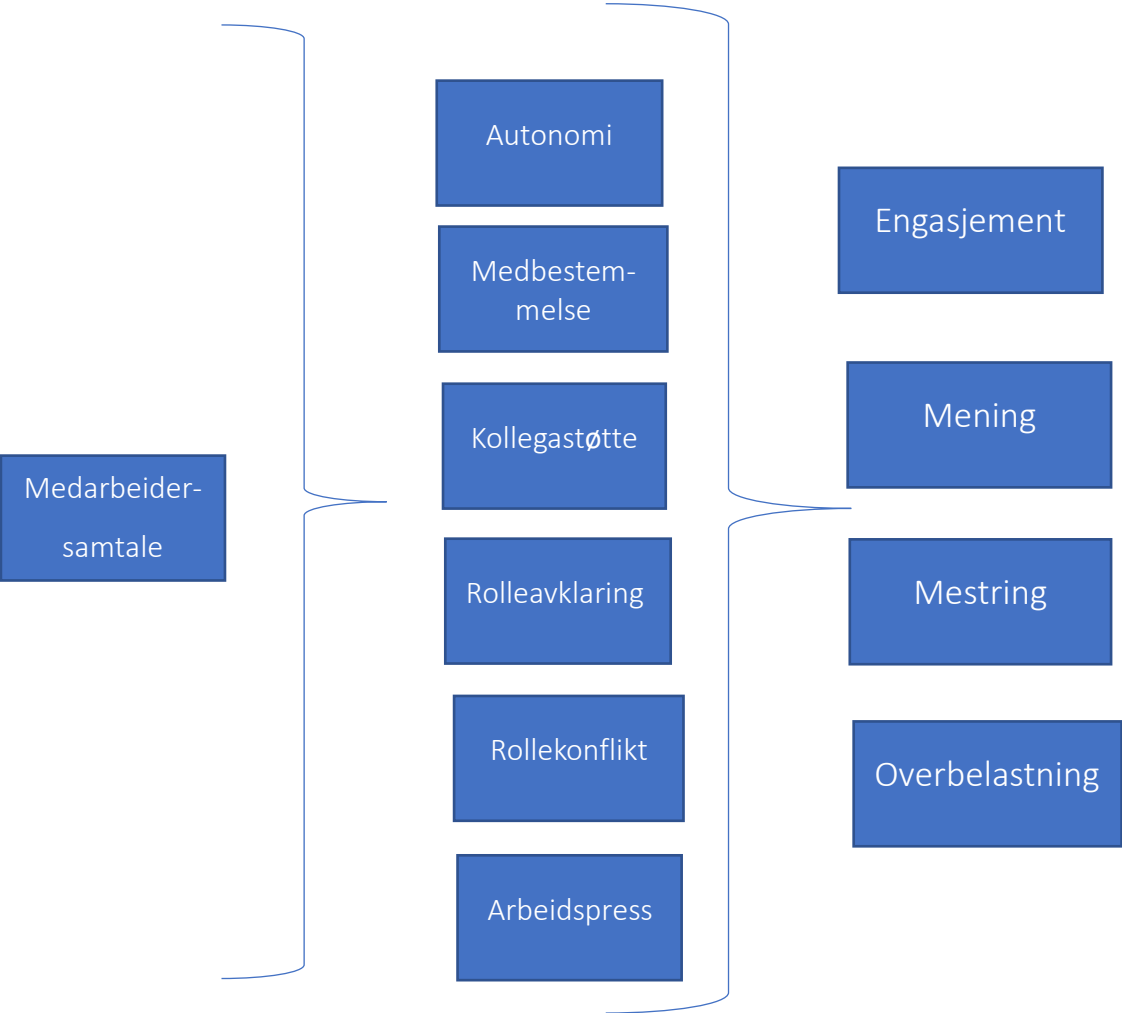
Lesener et al (2017) antyder at JD-R-modellen er et utmerket teoretisk grunnlag for å vurdere ansattes trivsel for organisasjoner og modellen kan være en nyttig teori for å koble sammen HR-systemer, organisasjonsklima og jobbengasjement i bedrifter (Lesner, Gusy, & Wolter, 2017).

I denne studien ønskes det å undersøke om ansatte opplevet at medarbeidersamtalen kan ha sammenheng med arbeidsmiljøet. På bakgrunn av studiets problemstilling har jeg utarbeidet er stimodell som teoretisk underlag for å forklare problemstillingen, om medarbeidersamtalen påvirker arbeidsmiljøfaktorene **autonomi, medbestemmelse, kollega støtte, rolleavklaring, rollekonflikt** og **arbeidspress**. Og om de ulike arbeidsmiljøfaktorene igjen vil ha sammenheng med utfallsvariablene **engasjement, mestring, mening overbelastning** Gjennom stimodellen viser jeg hvordan jeg skal gå frem for å få svar på om medarbeidersamtalen kan ha direkte sammenheng med arbeidsmiljøet.

Stimodellen er basert på JD-R-modellen og arbeidsmiljøfaktorene er valgt på bakgrunn av Spreitzers (1995) psykologiske empowerment skala (Spreitzer G. , 1995).

Videre har Bakker (2014) forklart gjennom JD-R-modellen at variablene **engasjement, mening, mestring** og **overbelastning** kommer inn under jobbressurser og jobbkraav og de vil kunne ha betydning for hvordan arbeidsmiljøet i en organisasjon utvikler seg (Bakker et al 2014). Denne undersøkelsen vil gjøres ved å måle medarbeidersamtalens årsaks variabler i arbeidsmiljøet. Dette vil igjen kunne påvirke den ansattes engasjement, stress og utbrenthet som vil påvirke mestring av arbeidsoppgaver og helse.

Modell 3, teoretisk modell over hvordan medarbeidersamtalen kan påvirke arbeidsmiljøfaktorer som igjen kan påvirke utfallsvariabler



Forklaring på arbeidsmiljøfaktorer (Modell 3)

- Med **autonomi** mener vi den friheten vi har til å utføre og utvikle de oppgavene og ansvarsområdene vi er tilsatt for å utføre som igjen vil føre til opplevelse av selvbestemmelse (Spreitzer, 1999).
- **Medbestemmelse** er muligheten for å bidra med påvirkning på arbeidsplassen og i egne arbeidsoppgaver og i hvilken grad man kan påvirke strategiske, administrative og organisatoriske resultater på jobb (Spreitzer, 1995).
- **Kollegastøtte** er når kollegaer viser omtanke og hjelper hverandre på arbeidsplassen, dette gir tilhørighet i et sosialt nettverk og virker støttende i arbeidshverdagen (Bakker & Demerouti, 2011).
- **Rolleavklaring** er viktig for at ansatte skal ha klare rammer for hva som forventes av dem, en tydelig rolleavklaring vil øke de ansattes opplevelse av mening og engasjement (Circa, 2004).
- **Rollekonflikt** oppstår når medarbeider utsettes for motstridende krav og forventninger fra arbeidsplassen (Enehaug, Grimsmo, & Gamperiene, 2008).
- **Arbeidspress** er når man jobber mer en stillingsprosenten tilsier og når man ikke har nok tid til å ferdigstille egne arbeidsoppgaver, stort arbeidspress er en av jobbkravene som kan forårsake utbrenthet (Bakker; Demerouti;, 2014).
- Med **engasjement** menes at man blir inspirert og mestrer de arbeidsoppgavene man har, som videre gir energi og arbeidslyst (Bakker & Demerouti, 2011).
- **Mestring** går på at man forstår og har de ressursene som trengs for å mestre de arbeidsoppgavene man har (Bakker; Demerouti;, 2014).
- **Mening** indikerer at arbeidstakers arbeidsmål har verdi som henger sammen med arbeidstagers forutsetninger samt at det er balanse mellom arbeidsrollen og arbeidstagers verdier, adferd og tro som vil medføre at arbeidet som utføres er meningsfullt (Spreitzer, 1995).
- **Overbelastning** er når man stiller spørsmål om meningen med arbeidet man utøver og føler seg tom og utbrent etter endt arbeidsdag (Vinje, 2007).

2.8.2 Investering knyttet til medarbeidersamtalen

Medarbeidersamtalen vil brukes ulikt og tilpasses ut ifra ulike etater og i ulike bransjer, ettersom virksomhetene givende benytter dette konseptet ut fra eget ønske.

Ut fra egen erfaring så oppleves det at den tradisjonelle medarbeidersamtalen som ofte blir brukt i kommunal sektor er forankret i ledelsen, og fungerer som en oppgave som skal gjøres, en av hundre ting som leder blir målt på om er gjennomført, men kvaliteten på gjennomføringen blir sjeldent målt. Det undres derfor over hvordan medarbeidersamtalen oppleves for ansatte i kommunal sektor, samsvarer tidsbruken med utbytte? F.eks. på arbeidsplass som er bakgrunnen for denne studien er det 200 ansatte, det er 200 timer med samtaler hvert år, pluss forarbeid og etterarbeid for leder og ansatt. Så hva kommer det ut av den? Det er tankevekkende at det brukes så mye tid og ressurser på å gjennomføre medarbeidersamtaler uten at det på dette kontoret er foretatt noen faglig vurdering av hvorvidt disse er effektive eller ei. Det er derfor interessant å undersøke om de ansatte oppfatter medarbeidersamtalen som nyttige.

Medarbeidersamtalen er en av leders oppgaver, men det er også ansattes ansvar å følge opp samtalen, ifølge arbeidsmiljøloven har den ansatte medvirkningsplikt i arbeidsrelaterte oppgaver (Arbeidsmiljøloven, 2005, ss. § 2-3). For organisasjoner er det stort ressursbruk og store kostnader knyttet til, gjennomføring forberedelse og oppfølging av medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtalen om den benyttes riktig er det en investering for bedriften, i motsatt tilfelle kan det virke mot sin hensikt og være en kostnad. For å skissere omfanget av tidsbruk til medarbeidersamtalen er det foretatt et enkelt regnestykke for organisasjonen.

Oversikt over ressursbruk tilknyttet medarbeidersamtalen for denne undersøkelsen

Det er tatt utgangspunkt i 30 minutter forberedelse for både leder og ansatt, 60 min på gjennomføring og 30 min på oppfølging.

Kontoret for denne undersøkelsen har 201 ansatte, det vil si at utgiften for en samtale inkl. forberedelse, gjennomføring og oppfølging er kr. 309 118. En antagelse er at om organisasjonen klarer å utnytte medarbeidersamtalen så vil det bli en avkastning som vil

tilsvare mange ganger kostnaden ved økt motivasjon og lavere sykefravær. Hvis medarbeidersamtalen ikke utnyttes så vil det derimot kun stå som en kostnad og som ubenyttet resurs.

Tabell 1, beregning av lønnsutgifter knyttet til tidsbruk ved gjennomføring av medarbeidersamtalen

Beregning lønnsutgifter			
Leder eks 559 000 årslønn		Medarbeider eks 466 400 årslønn	
286, 67 timelønn		239,18 timelønn	
<u>Feriepenge grunnlag 12 %</u>	34,40	<u>Feriepenge grunnlag 12 %</u>	28,70
<u>Grunnlag pensjon 15 %</u>	321, 07	<u>Grunnlag pensjon 15 %</u>	267,88
<u>Pensjon</u>	48,16	<u>Pensjon</u>	40,18
<u>Grunnlag ard.giv.avg</u>	369, 23	<u>Grunnlag ard.giv.avg</u>	308,06
<u>Arb.giv.avg 14.10 %</u>	52,06	<u>Arb.giv.avg 14.10 %</u>	43,44
Sum utgifter	421,29	Sum utgifter	351,50
421,29 av 2 timer = 842,59		351,50 av 2 timer = 703,00	
Samlet på huset med 200 ansatte med utgangspunkt i gjennomsnittslønn.			
842,59 +703,00 = 1545,59 * 200 = 309 118 kr			

Medarbeidersamtalens relevans til helsefremmende arbeid er på bakgrunn av at dette verktøyet ofte blir anvendt som en del av virksomhetens lovpålagte helse, miljø og sikkerhetsarbeid. En av arbeidsmiljølovenes formål er blant annet «å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon og gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne selv kan ivareta og utvikle arbeidsmiljøet» (Arbeidsmiljøloven, 2005, ss. § 1-1).

Det norske arbeidsmiljøet er tuftet på likhet «equality» som et av verdiordene i helsefremmende arbeid. Likhet i det norska arbeidslivet kan settes i sammenheng med at det er ganske flat struktur mellom leder og ansatt. Dette er med på å gi den ansatte stor mulighet for bemyndigelse «empowerment» i arbeidslivet gjennom delaktighet i sin egen rolle. Medarbeidersamtalen vil kunne være et viktig verktøy mellom leder og ansatt til å reflekteres over mestring, jobbkrav og jobbresurser, samt fokus på personlig

vekst, læring og utvikling, innholdet i samtalen kan kobles opp mot helsefremmende arbeid.

Teorien som er gjort rede for i dette kapitlet har relevans for masteroppgaven i helsefremmende arbeid gjennom en tilnærming og mål om å identifisere samspillet mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljøet. Samtidig kan den empiriske kunnskapen fra studien bringes videre til arbeidsgiver som i praksis kan bruke dette som grunnlag i videre utvikling av medarbeidersamtalen mot kommunal sektor med mål om et arbeidsmiljø som fremmer mestring, helse og trivsel.

3 Bakgrunn for valg av metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for forskningsmetoder og vitenskapsteoretiske perspektiver som hjelpemiddel for å søke og belyse mitt forskningsspørsmål,

- hvordan påvirker medarbeidersamtalen ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet?

Argumenter og diskusjon som gjelder metodevalg vil bli begrunnet, og det vil bli presentert hvordan undersøkelsen ble planlagt og gjennomført. Undersøkelsesprosessen blir belyst opp imot vitenskapsteoriens krav. Det blir også redegjort for hvordan informantenes sikkerhet og trygghet ble ivaretatt, før det avsluttes med hvilke etiske hensyn som er hensyntatt i denne studien.

Denne studien om medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø er basert på 81 besvarelser fra både kvinner og menn i alderen 29 til 75 år som er ansatte i kommunal sektor på Østlandet.

«Vitenskapen vurderes som «menneskehetens mektigste middel for å oppnå best mulig kunnskap om denne virkeligheten», men uten at en av den grunn «benekter gyldigheten av andre former for kunnskap». Det avgjørende kravet for å kunne nærme seg en mest mulig sikker og objektiv viten – det vil si kravet til god forskning – er fortsatt metoden» (Thomassen, 2016, s. 145).

3.3 Vitenskapsteoretiske perspektiver

Det implisitte vitenskapsteoretiske grunnlaget kan sies å være den hypotetisk-deduktive modellen inspirert av Popper. Den hypotetiske-deduktive metoden kombinerer den induktive og den deduktive modellen for teoridannelse, utgangspunktet er en antagelse eller en hypotese. Fra denne deduseres prøvbare konsekvenser, det vil si forutsigelser om hva som vil inntreffe hvis hypoteser er riktige. Disse hypotesene prøves mot erfaringsdata. Hvis konsekvensene gjentatte ganger viser seg å inntreffe, så bekreftes hypotesen. Hvis konsekvensene derimot viser seg å ikke slå til, avkreftes hypotesen. Gjennom å teste mot erfarbare forhold får hypotesen større eller mindre grad av sannsynlighet (Thomassen, 2016, s. 64). Denne studien følger en tilnærming liknende

logisk empirisme som presenteres av Popper. Popper er en av de mest innflytelsesrike moderne vitenskapsfilosofer, og hans bidrag har vært med på å utdype sentrale trekk innenfor moderne vitenskapsfilosofi. Hans oppskrift for vitenskap er prøve- og feilemetodene, noe som innebærer at alle teorier forblir hypoteser, og at all vitenskap er prinsipielt usikkert (Thommassen, 2016).

3.4 Forskningsmetode

Hensikten med denne studien er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om årsakssammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljøet. Det er laget en strategi for gjennomføringen av undersøkelsen. Denne strategien er i denne studien kvantitativ og har vært avgjørende for tilnærming til undersøkelsesopplegget (Jacobsen, 2018, s. 21). Kvantitativ tilnærming har som et grunnleggende utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon i form av tall (Jacobsen, 2018, s. 25).

3.5 Valg av metode

På bakgrunn av tematikken ble kvantitativ metode valgt som studiedesign. Det ble foretatt søk om emnene, og jeg fant en rekke forskning som har medarbeidersamtalen eller arbeidsmiljø som tematikk (Kummen, 2008; Kuvaas 2016) men de jeg har kommet over har en annen vinkling av studien enn min. De store kvantitative studiene på medarbeidersamtalen i Norge, er gjennomført av Kuvaas og STAMI. Det var også mange treff på arbeidsmiljø med utallige innfallsvinkler (Hafstad, 2018; STAMI). Jeg fant imidlertid ingen undersøkelser som koblet medarbeidersamtalen opp imot arbeidsmiljøet. Jeg vurderte videre at det var ønskelig med mer kunnskap, om medarbeidersamtalen påvirker ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet, samt å utforske om det er noen årsaks variabler mellom medarbeidersamtalen og de ulike arbeidsmiljøfaktorene. Det ble utarbeidet en problemstilling på bakgrunn av tematikken, deretter ble det ut fra problemstillingen utledet forskningsspørsmål. Teorien som ble benyttet til å belyse denne studien er hentet fra masterstudiet i helsefremmende arbeid.

4 Metode

4.3 Kvantitativ metode

Hensikten med kvantitative metoder er å innhente informasjon som lett kan systematiseres og som kan legges inn i dataprogram med standardisert form slik at mange enheter kan analyseres samtidig (Jacobsen, 2018, s. 251).

Problemstilling til denne studien var av en slik art at kvantitativ metodologisk tilnærming var den beste fremgangsmåten for å beskrive omfang, årsak, forskjell, samvariasjon og tilnærmingen til tematikken. Problemstillingen som ble valgt, ville kreve informasjon fra et bredt utvalg av informanter. Målet med undersøkelsen var å kartlegge om ansatte i kommunal sektor tror medarbeidersamtalen kan ha innvirkning på elementer i arbeidslivet som kan bidra til et mer helsefremmende fokus på arbeidsmiljøet. Spørreskjema ble utarbeidet fra problemstilling og forskningsspørsmålene det søktes å finne mer kunnskap om. Informantene svarte på spørsmål som omhandlet arbeidsmiljøfaktorene **autonomi, engasjement, medbestemmelse, mestring, mening, selvstendighet, kollega støtte, rolleavklaring, overbelastning, rollekonflikt** og **arbeidspres**. Det ble også spurt om informantene hadde opplevelse av at det kunne være en sammenheng mellom disse arbeidsmiljøfaktorene og medarbeidersamtalen.

... etter mitt syn er det klart at vitenskapen inneholder objektiv kunnskap ... selv om den selvfølgelig ikke inneholder kunnskap som er sikker ... vi går frem på klar rasjonell måte når vi beslutter oss for å trekke en teori fremfor en annen – idet vår rolle er sannhetssøkende, ikke sannhetsbesitternes.

(Thommassen, 2016, s. 46)

Karl Popper

4.4 Fremgangsmåten

Denne studien er et kvantitativt forklarende tverrsnitt studie basert på spørreundersøkelse, med lukkede svaralternativer. Data er samlet inn på et gitt tidspunkt, målet var å samle inn data fra et stort representativt utvalg fra personer i en bestemt setting. Settingen i dette studiet er arbeidsplassen i en kommunal bedrift på Østlandet. Tverrsnittsstudie går ut på å undersøke relasjoner mellom to eller flere variabler på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2018, s. 108).

I studiet ble kommunalt ansatte fra Østlandet valgt, dette ut ifra tilgjengelighet, men også med tanke på at resultatene fra undersøkelsen kan være representative for andre kommunale bedrifter. Funnene som utgjør konklusjonen i denne forskningen, er basert på de vurderingene respondentene hadde på det tidspunktet spørreskjemaet ble utfylt (Vedlegg 1). Bruk av spørreskjema er økonomisk og effektivt og når ut til mange individer på samme tid. Spørreskjemaet som ble benyttet i denne studien, regnes som det mest sentrale måleinstrumentet i undersøkelsen, forutsatt at spørreskjemaet var validert og reliabilitetstestet (Jacobsen, 2018).

4.5 Utforming av spørreskjema

Den hyppigst brukte metoden i kvantitativ forskning for innsamling av primærdata er spørreskjema med lukkede svaralternativer. I denne studien ble det benyttet spørreskjema som er utarbeidet fra problemstilling og forskningsspørsmålene. Utfordringen var å komponere et spørreskjema som ville gi de resultater som var ønskelig for å kunne svare på problemstillingen. Jacobsen (2018) understreker at validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) er viktig å vurdere allerede i forbindelse med utarbeidelsen av spørreskjema (Jacobsen, 2018).

Problemstillingen ble operasjonalisert til et spørreskjema med helt konkrete målbare spørsmål som tok utgangspunktet i JD-R modellen (Bakker & Demerouti, 2014) og Spreitzer psykologiske empowerment skala (Spreitzer, 1995). **Medarbeidersamtalen** måles med spørsmål om opplevelse av **medarbeidersamtalen**. **Arbeidsmiljø** måles

med **autonomi, medbestemmelse, selvstendighet, kollega støtte, rolleavklaring, rollekonflikt og arbeidspress**. Utfall av arbeidsmiljøet måles med **engasjement, mening, mestring og overbelastning**.

Det ble testet at spørsmålene var forståelige og mulig å svare på, gjennom å prøve spørreskjemaet ut på fire medstudenter. Tilbakemeldinger medførte justeringer i utarbeidelsen av det endelige produktet som til slutt inneholdt totalt 62 spørsmål, fordelt på bakgrunn og elleve ulike arbeidsmiljøfaktorer med tilpasset skalaer. Spørsmål 1-4 var i kategorien bakgrunnsinformasjon, med spørsmål om alder, kjønn og stillingsnivå. Spørsmål 5-8 omhandlet medarbeidersamtalen, hvor ofte gjennomføres medarbeidersamtalen i din bedrift, når hadde du sist medarbeidersamtalen, opplevelse av nytte av medarbeidersamtalen. De øvrige spørsmålene fra spørsmål 9-62 omhandlet arbeidsmiljøfaktorene **autonomi, engasjement, medbestemmelse, mestring, mening, selvstendighet, kollega støtte, rolleavklaring, overbelastning, rollekonflikt og arbeidspress**. Etter hver skala var det et spørsmål om antagelsen av sammenheng mellom medarbeidersamtalen og den aktuelle arbeidsmiljøfaktoren.

Det ble benyttet ulike svaralternativer i undersøkelsen, i spørsmål 1 – 8 ble det benyttet spørsmål med svaralternativer innenfor nominal og ordinal målenivå. Fra spørsmål 9-62 ble det brukt likert-skale med svar alternativene; sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig. Variablenes målnivå ligger alle innunder ordinalt målnivå. Disse målnivåene betyr at man kun kan bruke svar til å gruppere enheter i ulike kategorier og uttale seg om likhet og ulikhet, dvs. om de har krysset av for samme eller forskjellige svaralternativer (spørreskjema, vedlegg 1). Kvantitativ metode bygger på måledata i form av tallmaterialer som kan bearbeides statistisk. Den kvantitative metoden er best egnet når en ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et utvalg i en populasjon eller setting (Jacobsen, 2018).

4.6 Utvalg og datainnsamling

Det ble vurdert frem og tilbake om undersøkelsen skulle gjøres i privat eller offentlig sektor. Bedrifter både i offentlig og privat sektor ble kontaktet og etter å ha drøftet undersøkelsens formål med de ulike bedriftene falt valget på kommunal sektor

Utvalg og datainnsamling til denne studien ble rekruttert gjennom kommunalt ansatte på Østlandet. HR avdelingen ved aktuell bedrift ble kontaktet, problemstilling og bakgrunnen for undersøkelsen ble presentert. Personalleder sendte henvendelsen videre til lederteamet som var positiv til å delta i undersøkelsen.

Generell beskrivelse av datainnsamlingen

Etter at samarbeidet med bedriften var besluttet ble det sendt ut informasjonsbrev til personaleleder med informasjonsskriv der det ble informert om ansvarlig for undersøkelsen, undersøkelsens hensikt og mål samt informasjon om anonymitet (vedlegg 2). Personalleder sendte informasjonsskrivet ut til samtlige ansatte via e-post med informasjon om at denne undersøkelsen ville bli sendt ut påfallende uke, og med oppfordring til de ansatte om å delta. Undersøkelsen ble gjennomført elektronisk via systemet nettskjema UIO, bruk av nettskjema er tidsbesparende sammenlignet med manuell distribusjon av spørreskjema som ville medført mye praktisk arbeid. Etter å ha mottatt mailliste over alle ansatte i bedriften ble denne informasjonen videre lagt inn i UiOs nettskjema. Spørreskjema og mailadresser ble lagt inn i databasen og undersøkelsen ble sendt direkte ut fra nettskjema, den ble utsendt to ganger med to uker mellomrom. UiOs nettskjema ble brukt til all innhenting av informasjon til undersøkelsen. Svarene som kom inn, ble lagret direkte i databasen og det var kun forskeren som hadde tilgang til svarene. Datainnsamlingen ble gjennomført i oktober 2020.

I arbeidet med denne masteroppgaven er det tatt forbehold til både Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsfag og humaniora (NESH, 2021) sine retningslinjer for forskning og til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD, 2021). Det ble vurdert at denne undersøkelsen ikke var meldepliktig og ikke trengte godkjenning fra NSD ettersom undersøkelsen ikke samler inn noen personidentifiserende opplysninger (NSD, 2021).

4.7 Fordeler og ulemper ved kvantitative metoder

Med kvantitativ metode standardiseres informasjon som er lett å behandle ved hjelp av dataprogram som gjør det mulig å få oversikt over et stort og komplekst materiale på en oversiktlig måte. Kvantitativ metode er enklere å avgrense enn kvalitativ metode og man har en relativ klar start og slutt. Metoden har en høy ekstern gyldighet. Det vil si at man kan få svar fra mange respondenter og få et representativt utvalg. Svarene kan fordeles og beskrives eksakt i prosent og tall og gir mulighet til å vurdere variasjoner i ulike forhold og samvariasjon. Kvantitative undersøkelser gjør det mulig å trekke frem hovedtrekk, det som er vanlige, det som er typiske og eventuelle avvik fra dette og den kan si noe om gjennomsnittet. Man kan spørre om det man lurer på, men man får kun svar på det som det spørres om. Det kan være vanskelig å få den informasjon som er bak tallene. For eksempel kan man avdekke hvor mange som er enige eller uenige i en påstand, men ikke hva som er grunnen til at folk tenker slik de gjør (Jacobsen, 2018).

Det kan både være fordeler og ulemper ved å ha en kritisk avstand til informantene; man kan sette søkelys på det man undersøker og muligheten for å feiltolke svar er begrenset. Men man kommer ikke i dybden av spørsmålene, og ved å bruke ferdig spørreskjema vil ikke respondenten ha mulighet til å oppklare uklarheter i undersøkelsen. En kan derfor si at den kvantitative metoden kan ha problemer med begrepsgyldigheten (Jacobsen, 2018). En annen usikkerhet ved å bruke spørreskjema kan være at forskeren mener at spørsmålene er relevante, men forskeren vil ikke kunne fange opp om respondentene har en annen oppfatning av spørsmålene.

4.8 Etikk

Etisk refleksjon er viktig i all oppgaveskriving. Etisk refleksjon i denne sammenhengen vil i stor grad dreie seg om i hvilken grad ansattes rettigheter og ønsker ble ivaretatt.

Forskningsetikk

All forskning fastsettes av etiske normer og verdier som må overholdes (NESH, 2021). Gjennom en forskningsprosess har forskeren en grunnleggende etisk forpliktelse til å arbeide ut fra respekt for både mennesker og dyr. Dette gjelder hele forskningsprosessen samt formidling av forskerresultatene (Jacobsen, 2018).

I arbeidet med denne masteroppgaven startet jeg med å sette meg inn i og forholdt meg til både NESH sine retningslinjer for forskning og til NSD.

De viktigste normene som er relevante for denne forskningsprosessen er kravet om å være «*vitenskapelig redelig*», det er tatt hensyn til gjennom informasjon til respondentene om at det skal samtykkes for delttagelse og de deltok frivillig. Det ble også informert om at forskningen ikke vil utlevere noen individuelle opplysninger samt at anonymiteten til både ansatte og bedriften vil bli ivaretatt. Før informantene deltok i forskningsprosjektet fikk informantene den informasjon som var nødvendig for at de skulle kunne danne seg et bilde av forskningsfeltet. Det ble også informert om eventuelle følger av å delta i forskningsprosjektet, samt hensikten med forskningen (Dalland, 2017).

I denne undersøkelsen er det sider ved arbeidsmiljøet og medarbeidersamtalen som skal undersøkes gjennom kvantitativ metode, undersøkelsen ble gjennomført via et spørreskjema som ble sendt fra HR avdeling med lenke til å besvare undersøkelsen. Alle besvarelsene var anonyme og ingen av spørsmålene var utformet slik at de kunne inneholde spørsmål som baserte seg på sensitive opplysninger. Svarene som er samlet inn er oppbevart i et datasett via nettskjema fra UIO. Analysen ble gjort i SPSS analyseprogram og respondentenes anonymitet blir ivaretatt ved at det ikke er samlet inn personidentifiserende informasjon.

5 Resultater

I dette avsnittet presenteres analysene fra forskningen. Dataanalysen for denne studien ble gjort i IBM SPSS Statistics 26 (Statistical Package for the Social Sciences) som er et omfattende statistisk datahåndterings- og dataanalyseverktøy. Utvalg vil bli presentert med gjennomsnitt og standardavvik. Det er utarbeidet beskrivende statistikk, utført regresjonsanalyser, skala reliabilitets-analyse og korrelasjonsanalyser. Analysene vil bli videre presentert i dette avsnittet.

5.3 Utvalg

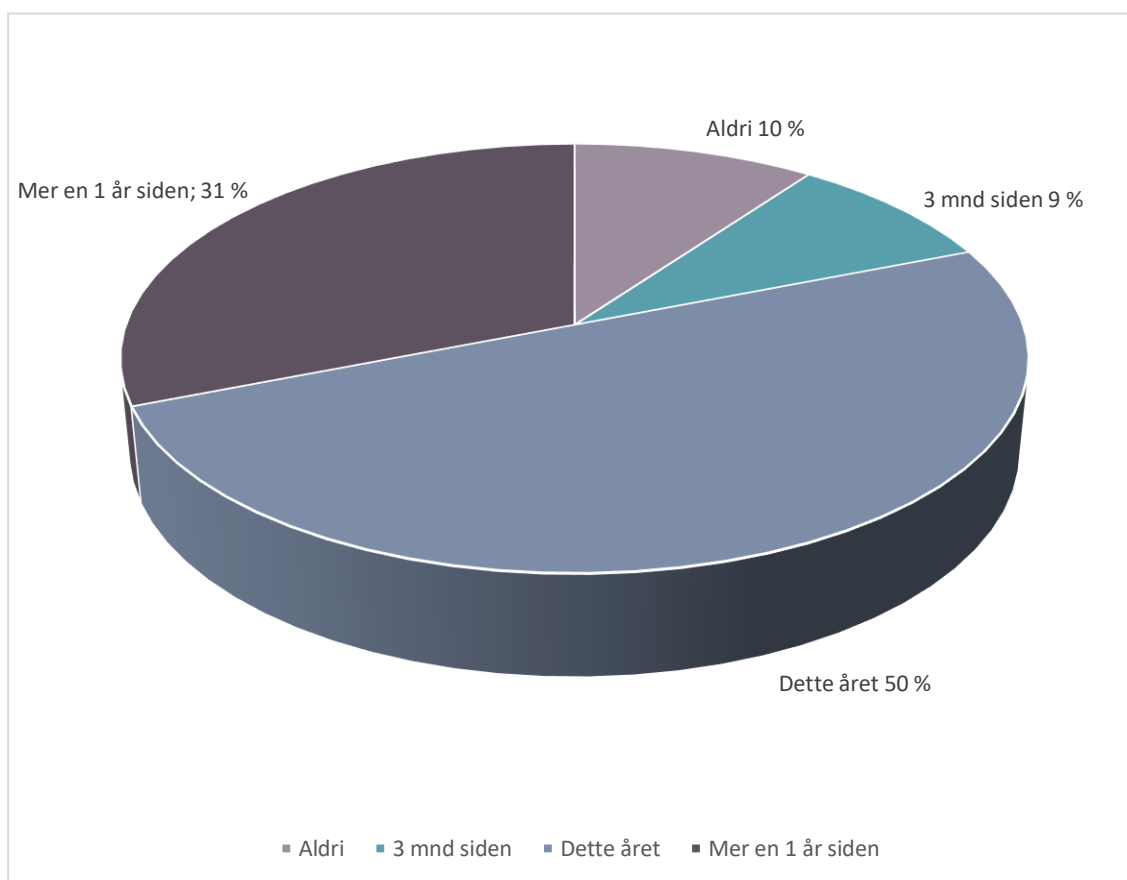
Utvalget er hentet fra ansatte i kommunal sektor fra en bedrift på Østlandet. Spørreundersøkelse ble sendt ut til 201 ansatte ved en gitt organisasjon. Det var 81 respondenter, det var færre en forventet, men et stort nok utvalg til at man kan se en tendens ut ifra svarene. Totalt svarte 81 (40,2 %) på undersøkelsen, 58 (72 %) av dem var kvinner og 23 (28 %) var menn. Frafallet i denne undersøkelsen var stort, nesten 60 %. Det kan for eksempel være noen sykmeldte, det kan være mange undersøkelser ved bedriften som gjør at man blir lei, eller hektiske hverdager gjør at mange prioriterer de viktigste arbeidsoppgavene, eller at undersøkelsen drukner i mye e-post. Alder på de ansatte i spørreundersøken var mellom 22 til 75 år. Alderen på respondentene var mellom 29 og 75 år. Gjennomsnittsalder på respondentene var 43 år. Valg av bedrift var på bakgrunn av at undersøkelsen ønsket utført i kommunal sektor og valget falt naturlig på gitt bedrift, da bedriften responderte positivt på henvendelse og ønsket å delta i undersøkelsen.

5.4 Beskrivende statistikk

Diagram med svarfordeling

Diagrammet viser oversikt over når respondentene fra undersøkelsen sist har gjennomført medarbeidersamtale i bedriften de jobber.

Modell 4, Svarfordeling over når siste medarbeidersamtale ble gjennomført



Modellen viser at 50 % av ansatte har hatt medarbeidersamtale innenfor det året som undersøkelsen ble gjennomført. For 31 % av de ansatte var det mer enn et år siden sist medarbeidersamtale mens 10 % svarer at de aldri har hatt medarbeidersamtale.

5.5 Gjennomsnitt og standardavvik

En del av analyseprosessen er å se på fordelingen av datamaterialet.

Gjennomsnitt forklarer hva som er det mest typiske svaret i undersøkelsen.

Standardavvik sier noe om hvor stort det typiske avviket fra gjennomsnittet er. Jo større standardavviket er desto større variasjon er det i fordelingen (Jacobsen, 2018, s. 329).

Tabell med beskrivende data

Fordeling av datamateriale fra denne studien er vist i tabell under med gjennomsnitt av alle respondentenes svar fordelt på antall svaralternativer (1-7), samt størrelsen på standardavviket fra dette utvalget.

Tabell 2, Gjennomsnitt og standardavvik

Beskrivende data	N	Gjennomsnitt	Standardavvik
Medarbeidersamtalen	81	5,01	1,61
Autonomi	81	5,66	1,12
Medbestemmelse	81	5,52	0,93
Selvstendighet	81	5,30	1,30
Kollegastøtte	81	6,50	0,84
Rolleavklaring	81	5,51	1,10
Rollekonflikt	81	2,89	2,26
Arbeidspress	81	4,46	1,37
Mestring	81	5,82	0,76
Mening	81	6,33	0,83
Engasjement	81	5,58	0,69
Overbelastning	81	4,07	0,98

Ut fra tabellen kan vi se at det er store forskjeller i gjennomsnitt, med høyest gjennomsnitt på **autonomi**, **kollegastøtte**, **mestring** og **mening**, og lavest på **rollekonflikt**. Størst spredning i svaret er om **rollekonflikt** og minst spredning om **engasjement**.

Oversikt over andel respondenter som mener at arbeidsmiljøfaktorene er påvirket av medarbeidersamtalen.

Her er det regnet ut antall som har vurdert at medarbeidersamtalen påvirker arbeidsmiljøet positivt, jeg har tatt svarene som ligger mellom 5-7, regnet ut antallet og omgjort til prosent.

Tabell 3, Andel respondenter som mener medarbeidersamtalen påvirker arbeidsmiljøfaktorene;

<i>Autonomien</i>	54,8
<i>Engasjement</i>	53,2
<i>Medbestemmelse</i>	66,1
<i>Mestring</i>	63
<i>Meningsfullt</i>	53,2
<i>Selvstendighet</i>	54,8
<i>Kollegastøtte</i>	45,1
<i>Rolleavklaring</i>	67,8
<i>Overbelastning</i>	63
<i>Rollekonflikt</i>	56,5
<i>Arbeidspress</i>	67,7
<i>Mener at medarbeidersamtalen er nyttig</i>	70,4
<i>Mener at medarbeidersamtalen er viktig for arbeidsmiljøet</i>	56,5

Resultatene fra undersøkelsen viser at en stor andel av respondentene tror at medarbeidersamtalen har effekt for arbeidsmiljøet. Funn fra analysene kan ikke støtte denne antagelsen da funnene er små og ikke kan identifiseres.

Dette er et enkelt spørsmål på hver variabel som forteller oss hva ansatte tror, men ikke egentlig effekt.

5.6 Analyser

Jeg har i analysene brukt signifikant nivå på 0,05 for å kunne si at en effekt er til stede. Deretter har jeg brukt Cohens (1992) standard for å vurdere størrelse på effekter (Cohen, 1992). Videre har jeg brukt Cronbachs alfa over 0,7 til å vurdere god konsistens i skårene (Eikemo & Clausen, 2017, s. 269).

5.6.1 Relabilitetsanalyse

Ved å gjennomføre en relabilitetsanalyse måles intern konsistens i skalaene for å vise at indikatorene i skalaene måler det samme underliggende konstruktet. Dette gjøres for å kvalitetssikre dataene som blir brukt. Pearsons korrelasjonskoeffisient måler styrken av den lineære sammenhengen mellom to variabler (Jacobsen, 2018, s. 97).

2.1.2 Cronbachs alfa.

Cronbachs alfa er et mål på indre reliabilitet eller indre konsistens, dette måler i hvilken grad vi kan si at et sett med indikatorer måler det samme underliggende konstruktet. Er det liten eller ingen konsistens i skårene, går alfa verdien mot 0, er det god konsistens, går alfa verdien mot 1.

Det mest vanlige er å benytte Cronbachs alfa $> 0,7$ som en nedre grense for tilfredsstillende intern konsistens (Eikemo & Clausen, 2017, ss. 269-271).

Cronbachs alfa målt for variabler i dette studiet vises i tabell, 6 hvor det kan leses at **autonomi, selvstendighet, kollegastøtte, rolleavklaring, mening** og **engasjement** er mellom 0,72 og 0,89 som anses som tilfredsstillende. **Medbestemmelse, arbeidspress, mestring** og **overbelastning** ligger under 0,7 og ansees som ikke tilfredsstillende konsistens. Mulig årsak kan være at disse skalaene har få spørsmål, og at de derfor får en lav Cronbachs alfa.

Alfa-verdien forteller om hvor tett forbundet et sett av items er som gruppe, men ikke hvor sterkt korrelerte de enkelte items er. Cronbachs alfa kan bli påvirket av antall variabler som inngår i analysen. Cronbachs alfa kan altså økes ved å øke antall variabler i skalaen selv om den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom variablene ikke øker (Eikemo & Clausen, 2017, s. 271).

5.6.2 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjoner estimeres for å se på den lineære samvariasjonen mellom to forskjellige konstrukter. Korrelasjonskoeffisienter tar verdier på en standardisert skala fra -1 til +1 som uttrykk for henholdsvis negativ og positiv samvariasjon, der verdien 0 angir ingen samvariasjon. Det er mest vanlig å bruke .05 som signifikantnivå for å kunne si at en effekt er til stede eller gyldig (Eikemo & Clausen, 2017, s. 88).

Videre har jeg brukt Cohens (1992) standard for vurdering på størrelse av effekten mellom variablene. Cohen bruker målene ,02, ,15 og ,35 som målenhet på effekter. Liten effekt er tilnærmet verdi ,02, medium effekt er tilnærmet verdi ,15 og stor effekt er tilnærmet verdi ,35 (Cohen, 1992).

Korrelasjonstabellen viser korrelasjoner mellom par av variabler, dvs. det er den standardiserte samvariasjonen mellom to variabler.

Tabell 4, Korrelasjonstabell

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Medarbeidersamtalen	-											
2 Autonomi	0	,85										
3 Medbestemmelse	,32*	,51**	,56									
4 Selvstendighet	,08	,66**	,39**	,77								
5 Kollegastøtte	,09	,33*	,22	,18	,88							
6 Rolleavklaring	,21	,43**	,28*	,49**	,05	,72						
7 Rollekonflikt	-,02	-,52**	-,39**	-,41**	-,17	-,35**	,79					
8 Arbeidspress	-,15	-,01	-,30*	-,005	,16	-,08	,28*	,57				
9 Mestring	,12	,54**	,41**	,51**	,46**	,52**	-,48**	-,14	,57			
10 Mening	,02	,46**	,20	,20	,49**	,21	-,26*	,02	,50**	,89		
11 Engasjement	-,01	,48**	,22	,24	,38**	,29*	-,15	,002	,54**	,54**	,83	
12 Overbelastning	,03	-,41**	-,24	-,25	-,18	-,19	,48**	,20	-,37**	-,45**	-,37**	,59

*Korrelasjon er signifikant på nivå 0,05.

**Korrelasjon er signifikant på nivå 0,01.

Den målte Cronbachs alfa for skalaen er beskrevet i korrelasjonsmatrisen med fet skrift

Ut fra korrelasjonstabellen kan vi se at **medbestemmelse** korrelerer med et signifikant nivå på 0,5 med **medarbeidersamtalen**. Denne korrelasjonen er viktig for denne studien og vil bli utdypet under drøfting. Se tabell 4 for øvrige korrelasjoner. Medarbeidersamtalen har videre ingen signifikant korrelasjon på autonomi, selvstendighet, kollegastøtte, rolleavklaring, rollekonflikt, arbeidspress, mestring, mening, engasjement og overbelastning.

Ut fra tabellen kan vi se at det er noe utfordringer med multikollinearitet, med en korrelasjon på mer enn 0,8 ifølge Pearsons korrelasjon kan det bety at det er korrelasjon mellom x-variablene (Eikemo & Clausen, 2017, s. 158). I denne undersøkelsen antas det, at det er en større fordel å ta med disse variablene og heller påpeke de, enn hva som tapes gjennom høy korrelasjon (Eikemo & Clausen, 2017, s. 158).

5.6.3 Regresjonsanalyser

Regresjonsanalyse er en statistisk teknikk som forsøker å forklare endringene i en avhengig variabel som en funksjon av endringer i et sett av uavhengige variabler (Eikemo & Clausen, 2017, s. 89).

I denne oppgaven benyttes multipl regresjonsanalyse med flere uavhengige variabler. Det er gjennomført fire regresjonsanalyser med **mestring, mening, engasjement** og **overbelastning** som avhengige faktorer og **medarbeidersamtalen, autonomi, medbestemmelse, selvstendighet, kollegastøtte, rolleavklaring** og **arbeidspress** som uavhengige faktorer.

Regresjonsanalysen sier noe om statistiske forhold mellom variabler, uten å bevise kausalitet. Det er viktig at man ikke forveksler regresjon med korrelasjon. Forskjellen mellom de to er at korrelasjon måler graden av samvariasjon mellom to variabler x og y, mens regresjon dreier seg mer om hvordan y avhenger av x (Eikemo & Clausen, 2017, s. 89). Videre estimerer regresjonsanalysen den unike sammenhengen mellom X1 og Y når du kontrollerer for de andre variablene i denne studien, (x2, x3 osv.).

Regresjonsanalysen vil være med å forklare hvor mye de ulike arbeidsmiljøfaktorene forklarer av varians. På denne måten vil vi finne ut hvilke av arbeidsmiljøfaktorene som faktisk påvirker om opplevelse av medarbeidersamtale har en effekt på ansattes **mestring, mening, jobbengasjement** eller **overbelastning** når vi kontrollerer for de andre arbeidsmiljøfaktorene.

Tabell 5, sammenheng mellom arbeidsmiljøfaktorer, medarbeidersamtalen og mestring.

<i>Variabel</i>	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>
<i>Konstant</i>	1,934		2,267	0.028
<i>Medarbeidersamtalen</i>	-0,016	-0,034	0,335	0,739
<i>Autonomi</i>	0,037	0,053	0,358	0,721
<i>Medbestemmelse</i>	0,047	0,057	0,468	0,642
<i>Selvstendighet</i>	0,099	0,17	1,311	0,196
<i>Kollegastøtte</i>	0,351	0,385	3,824	0
<i>Rolleavklaring</i>	0,225	0,323	2,906	0,005
<i>Rollekonflikt</i>	-0,087	0,143	1,233	0,223
<i>Arbeidspress</i>	-0,068	-0,123	1,173	0,246

*B = den ustandardiserte regresjonskoeffisienten, Beta = standardiserte regresjonskoeffisienten, T = T-scoret
Sig = P-verdien. Signifikante verdier er satt i fet tekst.*

Tabell 5. Viser sammenhengen mellom den avhengige variabelen mestring, og de uavhengige variablene medarbeidersamtalen, autonomi, medbestemmelse, selvstendighet, kollegastøtte, rolleavklaring, rollekonflikt og arbeidspress.

Når jeg kontrollerer for alle variablene er det **kollegastøtte** og **rolleavklaring** som gir signifikant effekt med **mestring**. Basert på Cohens (1992) standard for benevning på effektstørrelser viser modellen at **kollegastøtte** har en stor effekt på **mestring**, mens **rolleavklaring** har **medium** til sterke effekt på **mestring**.

Fra tabellen med **mestring** som avhengig faktor, er det ingen signifikant korrelasjonskoeffisient med de uavhengige faktorene **autonomi**, **medbestemmelse** og **selvstendighet**. Tabellen viser videre at **mestring** har negativ korrelasjonskoeffisient med **medarbeidersamtalen**, **rollekonflikt** og **arbeidspress**.

Tabell 6, sammenhengen mellom arbeidsmiljøfaktorer, medarbeidersamtalen og mening.

Variabel	B	Beta	T	Sig.
Konstant	2,607		2,344	0,023
Medarbeidersamtalen	-0,007	-0,015	-0,12	0,905
Autonomi	0,339	0,442	2,499	0,016
Medbestemmelse	-0,082	-0,092	0,628	0,533
Selvstendighet	-0,124	-0,195	1,258	0,214
Kollegastøtte	0,404	0,406	3,372	0,001
Rolleavklaring	0,089	0,118	0,886	0,379
Rollekonflikt	-0,016	-0,025	-0,18	0,858
Arbeidspress	-0,028	-0,047	0,374	0,71

B = den ustandardiserte regresjonskoeffisienten, Beta = standardiserte regresjonskoeffisienten, T = T-scoret, Sig = P-verdien. Signifikante verdier er satt i fet tekst.

Tabell 6. Viser sammenhengen mellom den avhengige variabelen mening, og de uavhengige variablene medarbeidersamtalen, autonomi, medbestemmelse, selvstendighet, kollegastøtte, rolleavklaring, rollekonflikt og arbeidspress.

Når jeg i denne tabellen kontrollerer for alle variablene er det **autonomi** og **kollegastøtte** som gir signifikant effekt med **mening**. Basert på Cohens (1992) standard for benevnning på effektstørrelser viser modellen at **autonomi** og **kollegastøtte** har en stor effekt på **mening**. Tabellen viser ingen signifikant korrelasjonskoeffisient med den uavhengige faktoren **rolleavklaring**. Tabellen viser videre at **mening** har negativ korrelasjonskoeffisient med **medarbeidersamtalen**, **medbestemmelse**, **selvstendighet**, **rollekonflikt** og **arbeidspress**.

Tabell 7, sammenhengen mellom arbeidsmiljøfaktorer, medarbeidersamtalen og engasjement.

Variabel	B	Beta	T	Sig.
Konstant	2,052		2,198	0,032
Medarbeidersamtalen	-0,033	-0,078	-0,633	0,53
Autonomi	0,344	0,543	3,029	0,004
Medbestemmelse	-0,035	-0,048	-0,322	0,748
Selvstendighet	-0,095	-0,181	-1,147	0,257
Kollegastøtte	0,245	0,297	2,433	0,018
Rolleavklaring	0,138	0,221	1,634	0,108
Rollekonflikt	0,11	0,202	1,426	0,16
Arbeidspress	-0,053	-0,106	-0,832	0,409

B = den ustandardiserte regresjonskoeffisienten, Beta = standardiserte regresjonskoeffisienten, T = T-scoret, Sig = P-verdien. Signifikante verdier er satt i fet tekst.

Tabell 7. Sammenhengen mellom den avhengige variabelen engasjement, og de uavhengige variablene medarbeidersamtalen, autonomi, medbestemmelse, selvstendighet, kollegastøtte, rolleavklaring, rollekonflikt og arbeidspress.

Når jeg i denne tabellen kontrollerer for alle variablene er det **autonomi og kollegastøtte** som gir signifikant effekt med **engasjement**. Basert på Cohens (1992) standard for benevning på effektstørrelser viser modellen at **autonomi** har stor effekt på **mening**, mens **kollegastøtte** og **rolleavklaring** har **medium** til sterke effekt på **engasjement**. Tabellen viser ingen signifikant korrelasjonskoeffisient med den uavhengige faktoren **rollekonflikt**. Tabellen viser videre at **engasjement** har negativ korrelasjonskoeffisient med **medarbeidersamtalen, medbestemmelse, selvstendighet, og arbeidspress**.

Tabell 8, sammenhengen mellom arbeidsmiljøfaktorer, medarbeidersamtalen og overbelastning.

Variabel	B	Beta	T	Sig.
Konstant	4,265		3,051	0,004
Medarbeidersamtalen	0,033	0,055	0,422	0,675
Autonomi	-0,261	-0,289	-1,531	0,132
Medbestemmelse	0,056	0,053	0,338	0,737
Selvstendighet	0,045	0,06	0,361	0,72
Kollegastøtte	-0,095	-0,081	-0,633	0,53
Rolleavklaring	0,003	0,003	0,021	0,982
Rollekonflikt	0,245	0,316	2,126	0,038
Arbeidspress	0,107	0,149	1,118	0,269

B = den ustandardiserte regresjonskoeffisienten, Beta = standardiserte regresjonskoeffisienten, T = T-scoret, Sig = P-verdien. Signifikante verdier er satt i fet tekst.

Tabell 8. Sammenhengen mellom den avhengige variabelen overbelastning, og de uavhengige variablene medarbeidersamtalen, autonomi, medbestemmelse, selvstendighet, kollegastøtte, rolleavklaring, rollekonflikt og arbeidspress.

Når jeg i denne tabellen kontrollerer for alle variablene er det **rollekonflikt** som gir signifikant effekt med **overbelastning**. Basert på Cohens (1992) standard for benevning på effektstørrelser viser modellen at **rollekonflikt** har medium til stor effekt på **overbelastning**, liten effekt på **medarbeidersamtalen, medbestemmelse, selvstendighet og arbeidspress** og ingen effekt på **rolleavklaring**.

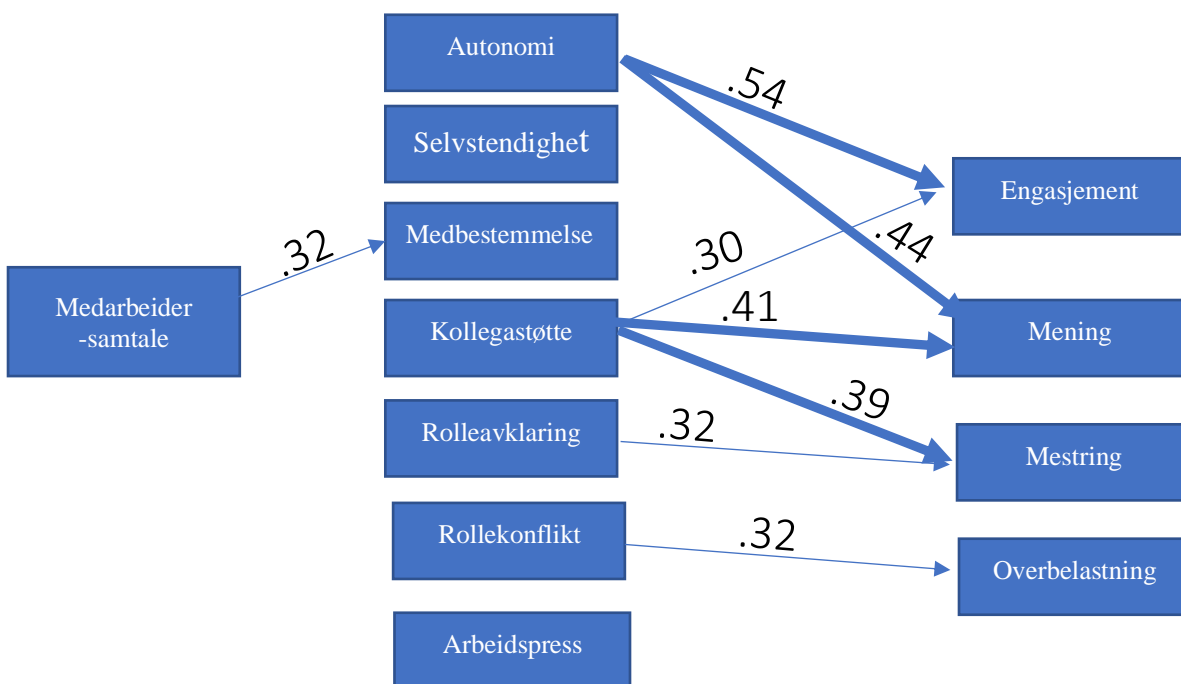
Tabellen viser videre at **overbelastning** har negativ korrelasjonskoeffisient med **autonomi** og **kollegastøtte**.

Lav signifikant effekt kan være på bakgrunn av at svarene er basert på et lite utvalg og det er derfor vanskelig å identifisere p-verdi ut fra det. Negativ korrelasjonskoeffisient foreligger når en økning i størrelsen på den ene variabelen gjennomgående svarer til en reduksjon av den andre.

5.7 Stianalyse

Den teoretiske stimodellen (modell 2) basert på problemstillingen blir tatt opp igjen og funn blir satt inn i den med de signifikante sammenhengene. Det vil bidra til å se om det er noen indirekte effekt av medarbeidersamtalen og utfallsvariablene. Stimodellen sier hvilke variabler som har effekt på andre variabler samt i hvilken retning effekten virker.

Modell 5, Teoretisk stimodell basert på funn fra analysene.



Modell 5, Teoretisk stimodell basert på funn fra analysene.

Pilene i modellen viser hvilken variabel som har effekt på de andre variablene, og i hvilken retning effekten er. De tykke pilene viser sterk effekt og de smale pilene medium til sterk effekt, tykkelsen på bilene er basert på Cohens (1992) standard for benevning på effektstørrelser. Størrelsen på den standardiserte regresjonskoeffisienten er satt inn på gjeldene pil.

Modellen viser at **medarbeidersamtalen** har en effekt med signifikantnivå på ,05 med arbeidsmiljøfaktoren **medbestemmelse**. Men ingen signifikant effekt på arbeidsmiljøfaktorene **autonomi, selvstendighet, kollegastøtte, rolleavklaring eller arbeidspress**.

Hovedfunnene i studien viser at **medarbeidersamtalen** har sammenheng med **medbestemmelse**, men det er ingen stier som går fra medarbeidersamtalen til noen av utfallsvariablene, altså kan vi si at medarbeidersamtalen ikke har noen **direkte** eller **indirekte** effekt på disse. Ser vi arbeidshypotesen opp imot funn, basert på samplet har vi **ikke** klart å identifisere en **effekt** mellom **medarbeidersamtalen** og **arbeidsmiljø**.

Jobbressursene **autonomi, kollegastøtte** og **rolleavklaring** har sammenheng med **mestring, mening** og **engasjement**. Dette samsvarer med tidligere forskning som viser at jobbressurser som støtte fra leder og medarbeidere, tilbakemeldinger, variasjon i arbeidet og læringsmuligheter er positivt assosiert med jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2014). Det er jobbressurser som vil være viktige elementer å diskutere i en medarbeidersamtale.

Jobbkraft **rollekonflikt** har sammenheng med **overbelastning**. Funnene samsvarer med tidligere forskning med utgangspunkt i JD-R-modellen, som forklarer hvordan jobbkraft i en bedrift kan påvirke arbeidsforhold som kan frembringe utbrenthet (Schaufeli & Bakker, 2004). Videre vil funnene relatert til studien som helhet bli diskutert i kapittel seks.

6 Diskusjon

6.3 Kort oppsummering funn

Hensikten med forskningen var å finne ut om medarbeidersamtalen påvirker arbeidsmiljøet, og om medarbeidersamtalen gir utbytte for individ, organisasjon og samfunn med tanke på helse.

Funn i studiet viser at en stor andel av respondentene tror medarbeidersamtalen har sammenheng med arbeidsmiljø (tabell 3) men funn fra analysen viser at effekten er liten.

Hovedfunnene fra analysene viser at **medarbeidersamtalen** har sammenheng med **medbestemmelse**, men det er ingen direkte eller indirekte stier som går fra medarbeidersamtalen til utfallsvariablene. Altså har ikke medarbeidersamtalen noen effekt på utfallsvariablene i dette utvalget. Antagelsen var at dersom medarbeidersamtalen skulle påvirke arbeidsmiljøet måtte medarbeidersamtalen ha sammenheng med arbeidsmiljøfaktorene. For å kunne trekke konklusjon om sammenheng med arbeidsmiljøet, så måtte medarbeidersamtalen gjennom arbeidsmiljøfaktorene hatt en indirekte sammenheng med utfallsvariablene.

Ser vi på arbeidshypotesen opp imot funn basert på samplet, har ikke denne studien klart å identifisere en effekt mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø.

Videre viser denne studien at arbeidsmiljøfaktoren **autonomi** har sammenheng med utfallsvariablene **engasjement** og **mening**. Det som hadde utslag på utfallsvariablene **engasjement**, **mening** og **mestring** var **kollegastøtte**. Ser vi på arbeidsmiljøfaktoren **rolleavklaring** så er det sammenheng med **mestring**. Jobbkrevet **rollekonflikt** har sammenheng med utfallsvariabelen **overbelastning**.

6.4 Drøfting

Helsens betydning for medarbeideren er viktig for studiet

På arbeidsplassen består arbeidsmiljøet av **organisatoriske**, **sosiale** og **psykologiske** arbeidsmiljøfaktorer (Willadsen, 2014, s. 24), som påvirker helse og koblingene mellom dem er derfor et viktig fokus i denne studien. **Sosiale** forhold i arbeidsmiljøet som påvirker helsen er trivsel, forventninger, gode relasjoner til leder og kollegaer. **Organisatoriske** forhold med virkning på arbeidsmiljø er rollekonflikt og leders kvalitet. **Psykologiske** forhold i arbeidsmiljø som påvirker arbeidsmiljø er mening, mestring, jobbengasjement og overbelastning (Bakker & Demerouti, 2014).

Kommunal sektor som denne studien er utført i viser til at man «skal ha et arbeidsmiljø som fremmer **mestring**, **helse** og **trivsel**, det skal også stimulere til **medvirkning**, **motivasjon**, god arbeidshelse, effektivitet og produktivitet» (Tilpasningsavtalen for arbeid og velferdsstaten, 2013). Med tanke på en slik målsetting var det viktig å undersøke om verktøyene på arbeidsplassen fungerer til sin hensikt.

Tidligere forskning viser at arbeidsmiljøfaktorene har innvirkning på helse (Bakker & Demerouti, 2014). Mestringskapasitet som evnen til tilpasning, håndtere emosjonelle, sosiale og fysiske utfordringer selv med opplevelse av plager, ansees som å ha god helse (Huber, 2011). Antonovsky referer til dette som «kontinuumet mellom helse og uhelse» som handler om hvor vedkommende til enhver tid befinner seg på dette kontinuumet (Antonovsky, 2014, s. 27). I en salutogen tilnærmingen handler det dermed ikke om en person kan rangeres som frisk eller syk, Antonovsky forklarer dette gjennom metaforene «å balansere på en line, mens man kler på seg og samtidig prøver å holde balansen» (Antonovsky, 2014, s. 103). Salutogenese er læren om hvilke faktorer som underbygger og opprettholder helse og velvære, Antonovsky antyder at forskjellen i vår motstandskraft avhenger i hvilken grad vi opplever tilværelsen som meningsfull, forståelig og håndterbar. De fleste voksne tilbringer halvparten av sin våkne tilstand i sosiale sammenhenger som arbeidsplassen. På bakgrunn av det vil det være viktig å fokusere på at denne settingen bidrar med å skape sammenheng mellom arbeidsoppgaver og meningsfullhet som vil være av betydning for medarbeidernes helse (Antonovsky, 2014).

6.4.1 Funn sammenheng mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø

Ansatte som svarte på undersøkelsen, opplever at **medarbeidersamtalen** påvirker **medbestemmelsen** positivt. Det har derimot ikke blitt påvist i denne undersøkelsen at medbestemmelsen videre har en innvirkning på arbeidsmiljøet. Dersom vi tar i betraktning tilgjengelig teori på samspeillet mellom medbestemmelse og arbeidsmiljø finner vi at den koblingen finnes (Antonovsky, 2014; Hanson, 2014).

Når ansatte opplever å ha kontroll med sin arbeidshverdag øker deres engasjement, mestring, trivsel samt produktiviteten (Mittelmark & Hauge, 2015, ss. 162-167).

Antonovsky (2014) støtter opp under dette og påpeker at når den ansatte får muligheter til å delta og **medbestemme** i beslutningsprosesser, bidrar også til å styrke opplevelse av **mening**, **eierskap** og **motivasjon** i arbeidet. Motivasjon beskrives som kraften som driver oss, og som gjennom valgene vi gjør antyder retningen i livene våre. Dette får sitt uttrykk i form av glede og stolthet i arbeidet (Antonovsky, 2014). Det å få faktisk kontroll og kunne påvirke egen arbeidsplass og egne arbeidsoppgaver er målet med medarbeidersamtalen (Mikkelsen, 2007). Ledere som legger til rette for likhet, påvirkning og deltakelse for eksempel under medarbeidersamtalen støtter opp om jobbresurser som skaper motivasjon (Bakker & Demerouti, 2014).

Medbestemmelse er sammen med **kompetanse**, **innvirkning** og **mening** de viktigste variablene ved psykologisk empowerment. Spreitzer forklarer disse variablene som ikke konstante kognisjoner som blir formet av arbeidsplassen (Spreitzer G. , 1995).

Når ledere gir kontroll gjennom **medbestemmelse** og bemyndiger sine ansatte, styrker det psykologisk empowerment hos den enkelte. Dette vil øke **motivasjonen** til å engasjere seg og dermed skape positive resultater for organisasjonen (Spreitzer, 1999).

Medbestemmelse er også en av nøkkelbegrepene i utviklingen av helsefremmende arbeidsplasser (Ottawacharteret, 1986). I tillegg til at ledere må følge loven om helse, miljø og sikkerhetsarbeid som medarbeidersamtalen ofte er en del av (Arbeidsmiljøloven, 2005), kan ledere gjennom helsefremmende ledelse motivere de ansatte til å ta del i utviklingen av helsefremmende arbeidsplasser (Eriksson, Axelsson, & Axelsson, 2011). I dialog med lederen i medarbeidersamtalen får de ansatte mulighet til å delta aktivt i utforming av arbeidsplassen og dermed påvirke eget miljø (Mittelmark et.al, 2015, s.166; Nussbaum, 2011, s.34). Mittelmark (2015) argumenterer videre at dette bidrar til både bemyndigelse og mulighet til å ha innvirkning på egen helsesituasjon (Mittelmark & Hauge, 2015). På denne måten blir medarbeidersamtalen

et verktøy der de ansattes deltakelse er et mål i seg selv som også handler om individets demokratiske rett til autonomi og frihet (Scriven & Hodgins, 2012). **Medbestemmelse** muliggjør at ansatte opplever større **selvstendighet, likhet** og **rettferdighet** på arbeidsplassen (Hanson, 2014). Dette er i tråd med Ottawacharterets perspektiv på at **helse skapes gjennom delaktighet, myndiggjøring og likhet** (Ottawacharteret, 1986; Green et al, 2015).

Arbeidshypotesen som omhandler om **medarbeidersamtalen** gjennom **medbestemmelse** kan ha nytte for individ, organisasjon og samfunn med tanke på helse, kan sees på ved hjelp av Bronfenbrenners sosialøkologiske modell. Funnene fra studiet viser at ansatte opplever medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen, en ansikt til ansikt samhandling som foregår på **mikronivået**. Medbestemmelse faller inn under organisatoriske aspektene ved jobben som kan påvirke både fysiske og psykiske aspekter på arbeidsplassen som antas å bidra til stimulering av personlig vekst, læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2014) som foregår på **mesonivået**. Fokus på medbestemmelse på arbeidsplassen som oppfyller arbeidsmiljølovens bestemmelser og faller inn under **eksonivået**. Deltagelse og medbestemmelse er sammen med myndiggjøring, likhet, demokrati og rettferdighet en av verdiene i helsefremmende arbeid (Green, 2015; Hanson, 2015) og faller inn under **makronivå**. Sammenhengen her er å se at opplevelse av medbestemmelse på arbeidsplassen på den ene siden påvirker og påvirkes av flere fasetter i livet, men på den andre siden kan organisasjoner bidra til god helse gjennom for eksempel påvirkning på **eksonivået**.

Funn fra studiet viste at det ikke var noen identifiserbar effekt mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø, men studiet fant at det var sammenheng mellom **medarbeidersamtalen** og **medbestemmelse**. Det er ikke funnet annen forskning om sammenhengen mellom medarbeidersamtalen og arbeidsmiljø gjennom søk i databaser. Det er derimot mye forskning om medarbeidersamtalen (Kuvaas, 2006; Kummen, 2008; STAMI, 2018).

Annen forskning på medarbeidersamtalen viser at en **individuell tilpasset** medarbeidersamtale er nødvendig for at den skal gi utbytte (Kuvaas, 2006). Kuvaas meddeler videre at en ikke tilpasset medarbeidersamtale kan gi negativ virkning. Dette er viktige funn da meningen bak medarbeidersamtale er å bidra til verdiøkning for medarbeider og organisasjoner (Kuvaas, 2006). Medarbeidersamtalen som er brukt som

underlag for denne forskningen er lederforankret og har en ferdig mal, laget fra sentralt hold av arbeids og velferdsstaten. Dette er stikk i strid med Kuvaas (2006) sine anbefalinger og kan på denne måten føre til at medarbeidersamtalen virker mot sin hensikt. Videre viser forskning at i tillegg til individuelt tilpasset så må medarbeidersamtalen også være **nyttig** (Kuvaas, 2010). Kuvaas argumenterer at dersom medarbeider både opplevde nytte av medarbeidersamtalen og fikk hyppige **tilbakemeldinger** påvirket det jobbutførelsen (Kuvaas, 2010). En vellykket og **nyttig** medarbeidersamtale er når den ansatte opplever en **relasjon** preget av **tillit** og **omsorg**. Det vil føre til at medarbeideren føler seg investert i (Kuvaas & Dysvik, 2012). Kaufmann og Kaufmann (2014) hevder at **tillit** i relasjoner er selve grunnmuren i lederens plattform og påpeker at tillit kan ha sammenheng med organisasjonens prestasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Willadsen støtter oppunder dette og viser til den nordiske arbeidsmodellen som er tuftet på tillitt og et partssamarbeid mellom leder og ansatt (Willadsen, 2014). Gode **relasjoner** basert på **tillitt** er en av ledernes viktigste arbeidsredskap, og kan bidra til å forebygge konflikter, redusere prestasjonsangst, styrke pågangsmot og utvikling samt bygge oppunder et godt arbeidsmiljø (Spurkeland, 2019). For å styrke relasjonen mellom leder og medarbeider kan leder ta i bruk dialog som metode for endringsprosesser, som utgangspunkt for gjennomføring av medarbeidersamtalen. Dialogen kan baseres på kunnskapen leder har ervervet gjennom tett kontakt med sine medarbeidere (Mittelmark & Hauge, 2015, s. 166). Dette indikerer at tiden man investerer i relasjonen mellom medarbeider og leder er viktig for at medarbeidersamtalen skal ha verdi for både medarbeider og organisasjonen (Spurkeland, 2019).

Teorien sier at en **meningsfylt medarbeidersamtale** kjennetegnes gjennom **ærlig** dialog med **tillitt** mellom partene, **individuell tilrettelagt** samtale, **tilbakemeldinger**, gjensidig engasjement og konstruktive innspill til hverandre (Kuvaas, Bård, 2010; Spurkeland, 2019). Tilbakemeldingsteknikker gir viktige verdier med tanke på nær relasjon til sine medarbeidere, medarbeidersamtalen kan være et slikt systematisk hjelpemiddel som kan skape denne relasjonen (Spurkeland, 2019).

Medarbeidersamtalen vil kunne være et hjelpemiddel bedrifter kan dra nytte av i relasjonsarbeid, men forskning viser at det forutsetter at samtalen er individuelt tilpasset og leder mestrer å skape den relasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2012; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kuvaas (2010) antyder at ansatte som opplever medarbeidersamtalen

som nyttig og er tilfreds med gjennomføringen, har mindre behov for jobbskifte enn de som opplever samtalen som unyttig (Kuvaas, 2010).

Teorien indikerer at **relasjonen** mellom leder og ansatt er et **viktig** fokusområde (Vinje, 2007; Kuvaas, 2012; Richardson, 2008) og lederkompetanse innen helsefremmende arbeid kan sees på å være et godt grunnlag for en vellykket medarbeidersamtale, men også viktig for å bidra til å skape et godt arbeidsmiljø. Ledere som setter helsefremming i sentrum, ivaretar og bygger oppunder helsefremmende ressurser på arbeidsplassen, gjør dette gjennom å inspirere til en dypere mening med jobben, ta ansvar for struktur når det trengs, oppmuntre til deltagelse og sørge for intellektuell stimulering slik at helse og trivsel fremmes samtidig som produktivitet opprettholdes (Nyberg, Bernin, & Thorell, 2005). Videre viser Spreitzer (1999) til at ledere som skaper et miljø som virker støttende på de ansatte og som tar i bruk bemyndigelse, oppleves av sine medarbeidere som mer fremoverlente, innovative og inspirerende (Spreitzer, 1999).

6.4.2 Funn sammenheng mellom arbeidsmiljøfaktoren kollegastøtte, mestring, mening og jobbengasjement

Funn fra denne studien viser at **kollegastøtte** er en viktig faktor for arbeidsmiljø gjennom **mestring, mening** og **jobbengasjement**. **Kollegastøtte** var den eneste arbeidsmiljøfaktoren i dette studiet som viste seg å ha effekt på både **mestring, mening** og **engasjement**. Dette indikerer at sosialt samspill er viktig på arbeidsplassen, og at sosialt samspill vil ha indirekte sammenheng med arbeidsmiljø.

Det ble i denne undersøkelsen ikke påvist at medarbeidersamtalen har innvirkning på arbeidsmiljøfaktoren kollegastøtte. Om vi ser på forskning så bekrefter forskningen at **kollegastøtte** er en av de viktigste faktorene for et godt **arbeidsmiljø** og viser at funn i denne studien er i tråd med tidligere forskning (Vinje, 2007; Karasek, 1990).

Kollegastøtte faller inn under de sosiale aspektene på jobben, som handler om tilhørighet i et sosialt nettverk (Bakker & Demoruti, 2014; FHI, 2018). Tilhørighet bygges gjennom hjelpsom sosial interaksjon på alle nivåer på arbeidsplassen, mellom både kollegaer og ledere (Karasek, 1990). For at ansatte skal oppleve støtte må dette

være en gjensidighet som blir uttrykt gjennom at kollegaer og ledere viser nærhet, omsorg og setter pris på hverandre (FHI, 2018).

Gjennom interaksjoner med kollegaer utarbeider ansatte mestringsstrategier som er viktig for å håndtere og forstå arbeidshverdagen (Bakker & Demerouti, 2011). På denne måten styrkes følelsen av **tilhørighet** som i sin tur styrker ansattes tilknytning til kollegaer, som gir opplevelse av **støtte** og **mestring**. Det er viktig at ledere tilrettelegger for muligheten for at jobbressursen kollegastøtte utvikles på arbeidsplassen da den er nødvendig for å mestre arbeidssituasjonen (Bakker & Demerouti, 2011).

I tillegg til gode relasjoner påpeker Vinje (2012) at salutogent nærvær er viktig for å bygge et godt arbeidsmiljø. Salutogent nærvær uttrykkes ved at medarbeideren opplever god relasjonell kvalitet med **kollegaer**, opplever at kollegaer vil hverandre **vel**, har en opplevelse av å være til **nytte** samt opplever **mestring** og **arbeidsglede**, disse faktorene kan være et godt underlag for positivt felleskap på arbeidsplassen (Vinje & Ausland, 2012). Når ansatte føler **tilhørighet** til felleskapet på jobben, vil det føle opplevelsen av **meningsfullhet** (Spreitzer, 1999). Gjennom tilhørighet og mening skapes det et støttende miljø som styrker personlig utvikling og læring (Bakker & Demerouti, 2014). I forskningen henger **mestring** og **mening** tett sammen med **engasjement**, de forsterker hverandres motivasjonspotensiale (Bakker & Demerouti, 2014). På den ene siden styrker kollegastøtte evnen til læring og mestring, og på den andre siden bidrar engasjement også til læring og utvikling, og dermed mestring, gjennom tilhørighet og mening (Bakker & Demerouti, 2014). Det er derfor viktig at ledere er oppmerksomme på den synergiske effekten **kollegastøtte**, **mestring**, **mening** og **jobbengasjement** kan ha på **arbeidsmiljøet**.

Organisasjoner som vil at medarbeidere skal være interessert i jobben og ha stor produktivitet må sørge for at ansatte opplever **mening** med sitt arbeid (Circa, 2004). Dette blir støttet av Spreitzer (1999) som antyder gjennom sin teori at en følelse av **mening** er assosiert med høyere nivåer av tilfredshet, og på denne måten fører mening til **mestring** og til gode organisatoriske utfall (Spreitzer, 1999).

Nerstad (2012) påpeker at ansatte som opplever **mestringsklima** over tid vil mest sannsynlig oppleve økt **jobbengasjement**. I motsatt tilfelle vil prestasjonsklima over tid kunne føre til utbrenthet (Nerstad, 2012). Bang (2017) indikerer at en mestringsstrategi

som kan benyttes for å forsvare seg mot utmattelse og utbrenthet er kynisme. Kynisme har vist seg å være en mestringsstrategi som settes i sammenhengen med emosjonell utmattelse og lav arbeidskapasitet. Bang (2017) påpeker videre at organisasjoner bør oppmuntres til å vurdere kostnadseffektive måter å redusere ansattes utmattelse og ineffektiv arbeidskapasitet på (Bang & Thomas, 2017). Det er derfor viktig å skape ett godt mestringsklima som kan bidra til motivasjon som fremmer jobbenngasjement, arbeidsglede, utholdenhet samt øke arbeidspresentasjon. Bakker et al (2014) støtter dette og referer til tidligere studier som viser at jobbressurser som **variasjon** i arbeid, **mestring** av arbeidsoppgaver og **læringsmuligheter** er positivt assosiert med **jobbenngasjement** (Bakker & Demerouti, 2014).

Støttende ledelse og ansattes engasjement ligger som bakgrunn for psykologisk empowerment (Circa, 2004). Schaufeli et al (2004) viser at ledere som bruker verktøy som **sosial støtte**, positive **tilbakemeldinger** og coaching støtter opp under **jobbenngasjement** (Schaufeli & Bakker, 2004). På denne måten blir psykologisk empowerment et instrument som kobler sammen det sosiale med det organisatoriske, og gjennom å styrke kompetanse og **mening** vil dette påvirke **jobbenngasjement** (Circa, 2004). Vinje (2007) påpeker at støttende miljø kan være av stor betydning for arbeidsglede og helse (Vinje, 2007), Bakken et al (2012) antyder at **kollegastøtte** er den **viktigste** variabelen som har sammenheng med **helse** (Bakken & Torp, 2012). Dermed fungerer sosial støtte som en buffer for negative helsekonsekvenser. Dette er i tråd med oppfatningen av at helse er en sosial prosess som skapes i interaksjoner og ikke utelukkende biologisk (Vinje, 2007).

Når leder bygger en god relasjon og når ansatte har en god relasjon med kollegaer og opplever trivsel på jobb, påvirker dette helsen (Willadsen, 2014, s. 24). Vinje et al (2012) støtter dette og påpeker «*at det kan virke som om de gode spørsmålene man stiller seg sammen, i noen tilfeller er bedre enn svarene*». Dette kan tolkes slik at man ikke skaper arbeidsengasjement alene, men at det skapes i felleskap (Ausland & Vinje, 2012). I støttende og stimulerende miljøer som er preget av god kvalitet i relasjoner, mestring og arbeidsglede oppfattes helse som uttrykk for personens fungering i sosialt miljø (Hanson, 2014; Green, 2015). Med andre ord definerer WHO (1986) helse som et psykososialt begrep, og ikke som et biologisk fenomen (WHO, 1986). Videre er denne helsetilnærmingen inspirert av et holistisk perspektiv, fordi helse er innvevd i alle sider av livet og samfunnet (Fugelli, 2001).

Resultatene fra undersøkelsen viser at medarbeidere opplever **mening, mestring** og **jobbengasjement** når **kollegastøtte** er til stede på arbeidsplassen, og samsvarer med teori og tidligere forskning om at kollegastøtte er en av de viktigste faktorene for et godt arbeidsmiljø, særlig på bakgrunn av sterk sammenheng med mestring, mening og jobbengasjement.

6.2.3. Funn sammenheng mellom autonomi mening og engasjement

Funn fra denne studien viser at **autonomi** er en viktig faktor for **arbeidsmiljø** og viser videre at **autonomi** har sammenheng med variablene **mening** og **engasjement**. Dette indikerer at det å kunne styre eget arbeid er viktig på arbeidsplassen. Bakker et al (2014) beskriver at opplevelse av **autonomi** og **mening** er avgjørende for å få **engasjerte** medarbeidere som trives på jobben (Bakker & Demerouti, 2014).

Autonomi faller inn under de psykologiske aspektene ved jobben, som handler om å gi ansatte opplevelse av å ha valg eller kontroll over hvordan de utfører arbeidet sitt og som vil støtte den ansattes opplevelse av **mening** (Bakker & Demerouti, 2014; Mæland, 2016). For at ansatte skal oppleve **autonomi** må det tilrettelegges for muligheten til å ha kontroll og for å kunne velge måten de løser arbeidsoppgaver på. Dette vil gi økt opplevelse av **selvbestemmelse** (Spreitzer, 1999). **Autonomi** og **selvbestemmelse** handler ikke bare om å velge og å kontrollere handlinger, men også å kunne bruke kompetanse som underlag for å ta egne vurderinger. Det er en vesentlig del av ansattes medvirkning og vil føre til **engasjement** og **mening** (Spreitzer, 1999).

Ved at ansatte får handlingsrom til å ta valg, så tildeler organisasjonen myndighet til å oppnå individuelle mål, personlig fremgang, læring og progresjon (Meland, 2016; Bakker & Demerouti 2014). Meland (2016) argumenterer for at organisasjoner som legger til rette for at ansatte kan ta i bruk bemyndigelse, skaper **mestringsklimaer** som fremmer **jobbengasjement** gjennom økt selvstendighet (Mæland, 2016). Spreitzer (1995) argumenterer for at bemyndige ansatte vil være mer kreative da de ikke er låst av rammer og kontroll (Spreitzer, 1995). Organisasjoner som legger opp til støttende autonomi vil kunne dra nytte av den motiverende kraften psykologisk empowerment drar med seg (Circa, 2004). En leder som gir medarbeiderne mulighet til å velge tema, mål og vekst under medarbeidersamtalen samt frihet til å bestemme, vil støtte opp under opplevd **autonomi, mening** og **engasjement** (Karasek, 1990).

Trivsel på jobb stimuleres av de ansattes opplevelse av **autonomi** som på bakgrunn av opplevd frihet reduserer belastning og stress og kan derfor spille en vesentlig rolle for den ansattes **helsegevinst** (Karasek, 1990; Circa, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004). Demokratiske verdier som autonomi, medbestemmelse og likeverd som viktige grunnleggende elementer, hvor den viktigste faktoren er enkeltmenneskets rettigheter. Enkeltmenneskets rettigheter kan forklares ved at den ansatte deltar ved å ta i bruk bemyndigelse og vil på denne måten ta en aktiv del i sin helseprosess (Mittelmark & Hauge, 2015, s. 143). Resultatene fra denne undersøkelsen viser at medarbeideres opplevelse av at **autonomi** er relevant for **mening** og **engasjement** i arbeidet sitt.

2.1.4 Funn sammenheng mellom rolleavklaring og mening

Funn fra denne studien viser at **rolleavklaring** er en viktig faktor for **arbeidsmiljøet** og at **rolleavklaring** har sammenheng med variabelen **mening**. Spreitzer (1995) argumenterer med at **rolleavklaring** henger sammen med **mening** gjennom balanse i arbeidsrollen, verdier, adferd og tro (Spreitzer G. , 1995). Dette indikerer at **rolleavklaring** er viktig for at medarbeidere har en klar retning, er klar over hvilke oppgaver som tilhører arbeidstakeren, vet hva de skal gjøre, vet hva de trenger for å kunne gjøre jobben sin og hva som er forventet av dem (KS, 2021). Det bidrar til at de er målrettet, føler **mening** og selvstendighet i jobben sin når de vet hva som er viktig og ikke viktig og hvorfor de gjør det. I sin tur bidrar dette til **mening**, kunnskap og til opprettholdelse av **engasjement** samt forebygging av utbrenthet (Bakker & Demerouti, 2011).

Rolleavklaring faller inn under de organisatoriske aspektene ved jobben (Bakker & Demerouti, 2014). Det er leders ansvar å lage en organisatorisk kontekst med klare rammer av hva som forventes av de ansatte, og dermed bidrar til større rolleklarhet. Dette vil støtte de ansattes opplevelse av **mening** og **engasjement** (Circa, 2004). Cirka meddeler at den indre motivasjonen som er knyttet til **mening**, selvbestemmelse og innvirkning settes i sammenheng med den ansattes opplevelse av **rolleavklaring**, denne sammenhengten danner begrepet psykologisk empowerment (Circa, 2004).

Resultat fra denne undersøkelsen viser at medarbeider mener at **rolleavklaring** er viktig for opplevelse av **mening** på jobben. Det motsatte av rolleavklaring er rollekonflikt som

er en av jobbkravene som bidrar til betydelig uhelse. Gjennom uavklarte roller og uavklarte forventninger kan ansatte oppleve motløshet. Rollekonflikt over tid kan medføre stress og negativ helseprosess (Bakker & Demerouti, 2014).

6.4.3 Funn rollekonflikt og overbelastning

Funn fra denne studien viser at **rollekonflikt** er en av faktorene som kan bidra til at ansatte opplever **overbelastning** på arbeidsplassen.

Rollekonflikt faller inn under **jobbkravene** som kan føre til **utbrenthet** og en negativ helseprosess (Bakker & Demerouti, 2014).

Når ansatte opplever **rollekonflikt** kan det være på bakgrunn av at medarbeider får motstridende beskjeder om arbeidet som skal utføres, har for lite informasjon om kriteriene for arbeidsoppgavene eller utsettes for motstridende krav og forventninger fra omverdenen (Enehaug, Grimsmo, & Gamperiene, 2008).

Overbelastning er når man stiller spørsmål om meningen med arbeidet man utøver og føler seg tom og utbrent etter endt arbeidsdag (Vinje, 2007).

Utbrenthet er en tilstand av emosjonell utmattelse som følge av jobbstress. Utbrente ansatte kan oppleve kynisme og distanse til arbeidet sitt som igjen kan føre til en negativ helseprosess (Maslach & Leiter, 1997; Bang & Thomas, 2017).

Jobbkraav er relatert til jobbstress og kan oppleves i et hvert yrke. Jobbkraav er de fysiske, psykiske, sosiale og organisatoriske aspekter på arbeidsplassen, som manglende mestring av arbeidsoppgaver, manglende mening med de arbeidsoppgavene som skal utføres eller opplevd rolleklarhet som igjen kan medføre redusert jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2014). Når ansatte stadig får krav på seg til å handtere større arbeidsmengde, uten å få tilført mer ressurser, samtidig med at organisasjonen forventer at det opprettholdes samme nivå på resultatet, kan dette føre til inkongruens hos medarbeidere som over tid kan medføre utbrenthet og en negativ helsetilstand (Hockey, 1997; Bakker & Demerouti, 2014; Vinje, 2007). Bakken et al 2012 støtter dette og påpeker at et ubalansert forhold mellom jobbkraav og jobbressurser vil kunne føre til en negativ helseprosess (Bakken & Torp, 2012). Negative helsekonsekvenser som utbrenthet kan oppstå når den ansatte over tid har vært i en prosess med dårlig fungering på arbeidsplassen. Videre indikerer Vinje (2007) at jobbengasjement også kan bidra til

utbrenthet om ansatte har urealistiske høye forventninger til egen prestasjon (Vinje, 2007). Helsen kan også bli utsatt for slitasje gjennom konflikter på arbeidsplassen (Bakken & Torp, 2012). Opplevde konflikter på arbeidsplassen som for eksempel mellom leder og ansatt eller mellom kollegaer, er viktig å fange opp i en medarbeidersamtale. Konflikter kan forebygges ved å gripe inn tidlig i konflikten, korrigere negativ adferd, lytte, vise tillitt, sette av nok tid slik at vedvarende slitasje og mistriivsel ikke får utvikle seg å forårsake negativ helse (KS, 2021).

Pål Molander, direktør i Statens Arbeidsmiljøinstitutt fastslår at
«som arbeidsgiver må man forebygge stress gjennom å påvirke organisatoriske forhold som kan føre til endring, for eksempel når det gjelder opplevelse av krav og kontroll over egen arbeidssituasjon»

(Kvam, 2017, s. 1)

6.4.4 Oppsummering

Som det fremkommer av forskning og av denne studien er det viktig at organisasjoner legger til rette for arbeidsmiljøer der ansatte opplever **mestring**, **mening** og **jobbengasjement** (Bakker & Demoruti, 2014; Spurkeland, 2019). For organisasjoner er det også avgjørende å gi de ansatte nok informasjon om bedriftens mål for å skape mening hos de ansatte, ved at ansatte har nok kunnskap til å ta riktige beslutninger på vegne av bedriften. Det vil gi den ansatte bemyndigelse som vil gi mening og engasjement på arbeidsplassen (Spreitzer, 1995).

I tillegg om bedrifter vil ha ansatte som trives og har høy produktivitet bør ledere bruke helsefremmende kunnskap i forvaltning av menneskelige ressurser (Spurkeland, 2019). Inntrykkene man opplever i løpet av en dag påvirker individets helse og den helhetlige tilnærmingen referer Spurkeland (2019) til som 24 timers mennesket. Den helheten gjenspeiles også i Bronfenbrenner modell hvor det finnes sammenheng mellom de forskjellige arenaer mennesker deltar i løpet av en dag (Spurkeland, 2019; Green, 2015).

Ansatte som opplever gode **relasjoner** hjemme og på jobb, samt har god **balanse** mellom krav som forventes både fra hjemme og fra arbeidsgiver vil gi påfyll til god **helse**, opplevd **mestring** og **arbeidsengasjement**. I motsatt tilfelle om det er dårlige relasjoner i kombinasjon med et stort krysspress mellom arbeid og familie kan det føre

til utbrenthet og en negativ helseprosess (Spurkeland, 2019; Green, 2015; Hockey, 1997).

Helse- og omsorgsdepartementet (2021) oppfordrer næringslivet til å ta større ansvar i arbeidet med å skape et helsefremmende samfunn (Helse og omsorgsdepartementet, 2019). Næringslivet kan bidra ved å bygge og ivareta helsefremmende arbeidsplasser som besitter nok ressurser slik at de ansatte kan håndtere daglige utfordringer og krav (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2012). Organisasjoner oppfordres også til å fokusere på opplæringsprogrammer som tar sikte på helsefremmende tiltak som bygger opp ansattes selvfølelse, som vil øke ansattes engasjement og arbeidsinnsats (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2010). Dette er i tråd med «*Health In All Policies*», som uttrykker dynamikken i helsefremmende arbeid gjennom et samarbeide for å innlemme det helsemessige fokuset i beslutningsprosessen på tvers av sektorer og politikkområder. Dette er basert på at enkeltindividet og felleskapet må få større innflytelse og kontroll over forhold som påvirker helsen (Green, 2015, s. 459).

I det systematiske helsearbeidet skal organisasjoner innlemme helsefremmende strategier som en naturlig del av allerede eksisterende møtearenaer, personalpolitikk, HR- og HMS- arbeid (Helse og omsorgsdepartementet, 2019). Lesener et al (2017) antyder at JD-R -modellen kan brukes som et rammeverk til å forstå hvordan jobbegenskaper fremmer ansattes velvære og hvordan modellen er et utmerket teoretisk grunnlag for å vurdere ansattes trivsel i organisasjoner. Det forklares at modellen kan være en nyttig teori for å koble sammen HR-systemer, organisasjonsklima og jobbengasjement i bedrifter (Lesner, Gusy, & Wolter, 2017).

På denne måten kan bedrifter bruke forståelsen av hvordan jobbengasjement fremmer ansattes velvære som et underlag til utvikling av kompetanse hos ledere. Slik at de har nok kunnskap om både relasjonsarbeid og helsefremmende arbeid, som lederne kan integrere i sin lederutførelse og dermed ha større mulighet til å utføre sitt arbeid i tråd med filosofien bak helsefremmende arbeid samt helse- og omsorgsdepartementets anbefalinger. For å få til dette og for å øke jobbengasjement i arbeidslivet har Leiter et al (2010) laget en liste over de viktigste satsningsområder, som er **verdier, felleskap, arbeidsmengde, kontroll, rettferdighet** og **belønning**. Leiter antyder videre at om

arbeidstager opplever stress på arbeidsplassen gjennom ubalanse i disse områdene kan jobbengasjementet reduseres (Leiter; Maslach, 2010).

Leiter et al (2010) har derfor kommet med forslag for å styrke balansene mellom disse områdene. For å fremme balansen i **verdier** er det viktig med tydeliggjøring av organisasjonens verdier og målsetninger og sørge for at organisasjonens verdier er tydelige i opplæring av nyansatte. For å forsterke **felleskapet** bør det legges til rett for at medarbeiderne opplever å ha sosial støtte i hverandre, samt tilrettelegge for mer samhandling i oppgaveløsning. For å balansere opplevelsen av **arbeidsmengde** kan det være hensiktsmessig å jevnlig evaluere arbeidsmetoder for å eventuelt justere og forbedre dem slik at de er bedre tilpasset både medarbeider og organisasjon. For å bygge opp under at de ansatte har en god opplevelse av **kontroll**, er det viktig at de har innflytelse på beslutninger samt opplever medvirkning og motivasjon. For å utvikle området **rettferdighet**, kan det blant annet gjøres gjennom å jobbe med relasjoner, at ledere og ansatte respekterer hverandre, at det er åpenhet i bedriften og at de ansatte har god kjennskap til rutiner og prosedyrer. Det er også viktig at medarbeiderne opplever å bli behandlet på en rettferdig måte. Å fremme området **belønning** gjøres blant annet med en støttende ledelse, at de ansatte får anerkjennelse for arbeidet de gjør, men også på seg selv som individ (Leiter; Maslach, 2010).

Forslagene til Leiter for å styrke **jobbengasjement** på arbeidsplassen samsvarer med JD-R-modellens tilnærming til arbeidsmiljøet, som forklarer hvordan jobbressurser som **støtte** fra leder og medarbeider, **variasjon** i arbeidet, **tilbakemeldinger** samt et miljø som legger til rette for **utviklingsmulighet** har stor sammenheng med jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2014). Arbeidsmiljø som legger til rette for disse jobbressursene vil få medarbeidere som yter ekstra i sine arbeidsoppgaver og dette vil kunne gi gode resultater både for organisasjonen, men også gode resultater for den ansatte (Demerouti, 2008).

Dette vil også bidra til et næringsliv som er med på å bygge et samfunn som ivaretar og styrker helsefremmende arbeidsplasser som er et viktig bidrag til en forsterking av helseprosessen blant innbyggerne som igjen vil medvirke til positiv økonomi for både individ, organisasjon og til samfunnet som helhet (Helse og omsorgsdepartementet, 2019).

6.5 Metodisk begrensning

I denne studien er det utført et tverrsnitt av undersøkelsen ved en bedrift på Østlandet. Aldersgruppen i bedriften er fra 22 til 75 år og ansatte er både kvinner og menn. En metodisk begrensning i denne studien er at det var et stort frafall i deltakernes besvarelser. Undersøkelsen ble sendt ut til 201 ansatte, hvor 81 svarte på spørreskjema. Det utgjør en svarprosent på 40,2 %, som er mye lavere enn hva man kunne ønske seg. På bakgrunn av utvalgets størrelse var det vanskelig å identifisere P verdien, og det utgjør ekstra utfordringer i undersøkelsen. Utvalgets størrelse gjorde det også vanskelig å finne signifikante forskjeller i regresjonsanalysen.

I perioden undersøkelsen pågikk, var mange parallelle prosesser og andre undersøkelser i bedriften samtidig med denne. Dette antas å ha noe påvirkning på hva den enkelte ansatte har prioritert å bruke tiden sin på. En annen begrensning til innhentning av opplysninger er at jeg hadde liten innflytelse på om mottakere av e-post med lenke til spørreskjemaet mottok e-post, om mottaker var på jobb, hadde ferie, sykmeldt etc. Det var overaskende at det bare var 1 respondent i aldergruppen 20-30 år, tatt i betraktning at en stor andel av arbeidsstokken er nyutdannede i alder 22-30 år. Det indikerer at det i denne studien er en systematisk målefeil da det er en hel aldersgruppe som ikke har besvart og at det er en hel aldersgruppe som ikke er i datasettet. Det er en usikkerhet i hva dette vil bety for dette studiet. På den ene siden vil det bety at studiet ikke representerer et tverrsnitt fra bedriften og dermed vil den ikke være overførbar. På den andre siden tross lite utvalg og manglende besvarelser, så samsvarer funnene fra denne studien med tidligere forskning som dermed kan påvirke påliteligheten.

Det vil også være noen usikkerheter ved bruk av spørreskjema: Man vil ikke kunne komme i dybden av spørsmålene og ved å bruke ferdig spørreskjema vil ikke respondenten ha mulighet til å oppklare uklarheter i undersøkelsen. Jacobsen (2015) forklarer at på bakgrunn av dette, kan den kvantitative metoden ha problemer med begrepsgyldigheten (Jacobsen, 2018). En annen usikkerhet ved å bruke spørreskjema kan være at den som lager skjemaet mener at spørsmålene er relevante, men skjemaet vil ikke kunne fange opp om respondentene har en annen oppfatning av dem.

6.6 Studiets kvalitet

Gjennom undersøkelsen er det samlet inn empiri, som nå vil bli evaluert og vurdert etter fastsatte kvalitetsindikatorer. Metode og resultater er tydeliggjort og presentert i kapittel fire og fem. Det er viktig å kunne være trygg på at de resultater som kom frem i undersøkelsen er pålitelige og gyldige så funnene fra dette studiet er troverdig og kan betraktes som pålitelige.

6.6.1 Validitet

Med validitet menes at den empirien som samles inn er gyldig og relevant og faktisk gir svar på de spørsmålene vi har stilt. Jeg vil gjøre rede for både intern og ekstern validitet. Intern validitet går ut på hvorvidt det er dekning i empiri for den konklusjonen som blir trukket. I dette studiet er den interne validiteten knyttet til spørreskjema som er det måleapparatet som ble brukt, samt om spørreskjemaet måler det jeg ønsket å måle (Jacobsen, 2018).

Forskningsspørsmålet mitt ble bearbeidet gjennom en konkretiseringsprosess. Under hele denne prosessen ble det reflektert over om de indikatorene som ble brukt i undersøkelsen faktisk målte det jeg var interessert i å finne ut av. Spørreskjema ble utarbeidet med bakgrunn i JDR – modellen og Spreitzers psykologiske empowerment skala (Spreitzer G. , 1995). For å sikre spørreskjemaets begrepsmessige gyldighet ble det valgt ut flere spørsmål innenfor hver skala. Hvis spørsmålene innenfor samme skala måler det samme fenomen burde vi forvente at de også samvarierer empirisk. Spørsmålene ble også testet ut på noen få medstudenter for å høre om spørsmålene virket meningsfulle. Arbeidsmiljøfaktorene som ble benyttet var **autonomi, engasjement, medbestemmelse, mestring, mening, selvstendighet, kollegastøtte, rolleavklaring, overbelastning, rollekonflikt** og **arbeidspress**.

Ytre gyldighet og relevans går på om resultater fra et avgrenset område for eksempel en organisasjon på et gitt tidspunkt er gyldig også i andre sammenhenger og i hvilken grad funn kan generaliseres til å gjelde i andre sammenheng. Kan funn overføres fra en

sammenheng til en annen (Jacobsen, 2018, s. 17). Undersøkelsen til denne studien ble foretatt oktober 2020 i en organisasjon som på dette gitte tidspunktet var midt i en omfattende omorganisering. Om dette påvirker svarene til informantene er vanskelig å vite med sikkerhet, men undersøkelsen kunne vært lagt til et tidspunkt før eller etter omorganiseringen. På grunn av begrenset tid valgte jeg allikevel å gjennomføre undersøkelsen i planlagt tidsperiode. Tidligere var bedrifters organisatoriske struktur mer konstant, men i dagens næringsliv er de fleste bedrifter under konstant endring og utvikling. Teknologien endrer seg i et rykende tempo, bedrifter må tilpasse seg ny teknologi og har en kontinuerlig effektiviseringsprosess. Samtidig som kunder krever mer av de tjenester de bruker eller kjøper (Tilpasningsavtalen for arbeid og velferdsstaten, 2013). Omorganisering er i dag ikke en ting man gjør en gang, men en kontinuerlig prosess som krever at ansatte utvikler seg til å være mer tilpasningsdyktig og fleksible.

For å kunne vurdere hvor valid denne studien er krever det er vurdering av om problemstillingen er besvart og om de 81 besvarelsene er representative for hele organisasjonen og om resultatene er overførbare til andre enheter. Ut ifra besvarelsene fra spørreundersøkelsen kan man se at respondentene er spredt i alder, kjønn, statlig eller kommunalt ansatt, leder eller ikke. Undersøkelsen er foretatt under en omorganisering, men samtidig er bedrifter i dag under konstant kontinuerlig forbedring da de fleste organisasjoner i dag til enhver tid må tilpasse seg utviklingen for å være konkurransedyktige. På denne måten ansees denne faktoren som mindre betydningsfull. Det er allikevel en hel aldersgruppe som ikke har besvart undersøkelsen og det betyr at det i denne studien er en systematisk målefeil da det er en hel aldersgruppe som mangler i datasettet. Utvalget er dermed ikke representativt.

På bakgrunn av dette vil jeg si at det er usikkert om undersøkelsen kan være overførbart til andre kommunale kontor ettersom det mangler besvarelse fra en hel aldersgruppe vil dette mest sannsynlig ha noe å si for utfallet av undersøkelsen.

Samtidig og selv om denne undersøkelsen har en liten sample/et lite utvalg og mangler en hel aldersgruppe, så samsvarer funnene i denne undersøkelsen med tidlige forskning (Vinje H. F., 2007; Bakker & Demoruti, 2014; Bakken & Torp, 2012) som kan bidra inn i en sammenligning og være ett argument i positiv retning med tanke på generalisering.

Et annet element det blir umulig å si noe om er hvorvidt Coronapandemien har påvirket resultatene i undersøkelsen. Pandemien har bidratt til å endre måten vi lever på i form av hvordan vi forholder oss til hverandre, vårt sosiale liv, måten vi jobber på, reisevaner, shopping vaner etc. Jeg antar at pandemien i noe grad har påvirket resultatene da tiltakene rundt pandemien har vært sterkt inngripende i våre liv. Det vil imidlertid være umulig å gjennomføre en lignende studie under de samme forutsetninger som var i oktober 2020. Jeg velger å nevne pandemien, men kan ikke uttale meg om dens påvirkning på resultatene. Ut ifra dette mener jeg det er grunnlag for å si at den interne og eksterne validiteten i denne undersøkelsen er holdbar slik den framstår.

6.6.2 Reliabilitet

Reliabiliteten i en kvantitativ studie måles ved at empirien er pålitelig og troverdig, nøyaktighet og kvalitetskontroll av selve undersøkelsesopplegget fra utforming av spørreskjema og til presentasjon og tolkning av resultat (Jacobsen, 2018).

Reliabiliteten i måleinstrumentet (spørreskjemaet)

I dette studiet var det ingen kontakt mellom skribenten og respondentene, og det har derfor vært objektivitet til respondentene. Respondentene har svart på et spørreskjema sendt ut via Oslo universitets nettskjema og undersøkelsen har vært anonym.

Selve spørsmålene kan allikevel ha hatt noen feilmarginer med tanke på uklare spørsmål og ledende spørsmålskontekst. En usikkerhet kan for eksempel være at respondentene ikke har hatt nok kunnskap om det de skulle svare på og det kan påvirke resultatene, i denne studien valgte jeg å vurdere at de fleste medarbeiderne hadde god kjennskap til organisasjonen og var klar over hva de svart på.

Videre ville det ha vært fordelaktig med en langt høyere svarprosent, samt hatt mulighet til å ha gjennomført samme undersøkelse med tilsvarende metode på ulike tidspunkter i bedriften, for å kontrollere den ytre validiteten. Denne undersøkelsen har kun vært gjennomført en gang og dette er på grunn av studiets tidsbegrensning. Undersøkelsen har også lav svarprosent (40,2 %). For å sikre overføringsverdien kunne undersøkelsen med fordel vært gjennomført en gang til. Frafallet var stort i denne undersøkelsen, sannsynligvis fordi det var mange prosesser som pågikk parallelt på

undersøkelsestidspunktet. Om undersøkelsen skal gjentas bør det gjennomføres en frafallanalyse slik at man har mulighet til å få en større svarprosent i en ny undersøkelse.

Relabilitet i dataen

Når det gjelder denne undersøkelsen kan analyse av registrert data være et kritisk punkt, da jeg har noe redusert kunnskap som er nødvendig for å behandle data, lese statistikk samt er uerfaren med å utnytte informasjonen som ligger i data. Men nettopp derfor har jeg som student kun benyttet enkle analysemetoder og dette støtter trolig påliteligheten. All informasjon fra respondentene er hentet ut via UiOs nettskjema, dataen er videre konvertert og behandlet i SPSS. Dataenes interne reliabilitet er blitt sjekket ved bruk av Cronbachs alfa. Det mest vanlige er å benytte Cronbachs alfa = 0,7 som en nedre grense for tilfredsstillende intern konsistens (Eikemo & Clausen, 2017, ss. 269-276).

Cronbachs alfa for alle variabler målt, viser til tabell 4, hvor det kan leses at **autonomi, selvstendighet, kollegastøtte, rolleavklaring, mening** og **engasjement** er mellom 0,72 og 0.89 som anses som tilfredsstillende. **Medbestemmelse, arbeidspress, mestring** og **overbelastning** ligger under 0,7 som ikke er tilfredsstillende.

Det er viktig å være klar over at måling av intern reliabilitet ved hjelp av Cronbachs alfa har noen svakheter, Cronbachs alfa kan bli påvirket av antall variabler som inngår i analysen. Dette studiet har relativt mange variabler (11) så det er en mulighet for at Cronbachs Alfa er påvirket av antallet. Man kan altså øke Cronbachs alfa ved å øke antall variabler i skalaen, den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom variablene vil ikke øke parallelt med økt Cronbachs alfa. Det påpekes at høy Cronbachs alfa-verdi ikke er ensbetydende med at det er foretatt en god empirisk måling av teoretisk begrep, men det er allikevel en god indikasjon på at empirisk måling av begrepene er reliable og konsistente (Eikemo & Clausen, 2017, s. 269).

Jeg har gjennom oppgaven prøvd å tydeliggjøre hva som er innhentet av data samt analyse av den. Jeg har forsøkt å ha et bevisst forhold til min fremgangsmåte, i visshet om at det kan påvirke hvert skritt i prosessen. Jeg har forsøkt å tydeliggjøre mine metodiske valg, gjøre oppgaven mest mulig forståelig, hatt en kritisk tilnærming til alle prosessene i oppgaven og fulgt opp kvalitetsindikatorer. På bakgrunn av dette vil jeg begrunne at denne studien har en sterk validitet og en sterk reliabilitet og derfor kan ansees som troverdig og pålitelig selv om overføringsverdien har noen svakheter.

7 Konklusjon

Denne studien har gitt svar på min problemstilling og forskerspørsmål, om medarbeidersamtalen påvirker ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet, og om medarbeidersamtalen gir utbytte for individ, organisasjon og samfunn med tanke på helse. I lys av denne studien har det dukket opp nye spørsmål som det kunne vært interessant å se nærmere på. Jeg har fundert på hva årsaken kan være for at en hel aldersgruppe unnlot å svare på undersøkelsen. Er det tilfeldig? Har det noe med alder å gjøre eller ulikheter i generasjon? Det kunne vært interessant og utforske hva som ligger bak.

Det kunne også vært interessant å utføre samme studiet en gang til, men med et større utvalg for å se om resultatene da ble styrket eller om nye stier ble dannet i stimodellen.

Det siste det kunne vært interessant å undersøke nærmere er om bruk av ulike medarbeidersamtaler ville gitt ulike resultater. Som nevnt tidligere er medarbeidersamtalen som er brukt som underlag for denne studien lederforankret; leder innkaller til samtale og gjennomgår en ferdig mal og leder noterer inn i malen. Det finnes modeller for andre medarbeidersamtaler som for eksempel «*Personal Development Plan*» som er mer brukt i det private næringsliv. Denne modellen er bygget på medbestemmelse og medvirkning og her er det medarbeider som konstruerer medarbeidersamtalen ut fra sin kompetanse og lidenskap i arbeidet. Samtalen settes opp mot bedriftens behov og målet er å forene dette slik at det vil kunne gi engasjerte medarbeidere som opplever mening med sitt arbeid. Man kan se for seg at samme undersøkelse hadde blitt gjennomført, men med en forutsetning om at respondentene hadde erfaring med «*Personal Development Plan*» og at dette ville bli brukt som underlag for medarbeidersamtalen. Det ville vært interessant og forsket videre på hvilke resultater dette ville gi.

” Av alle gleder i livet er arbeidsgleden den varigste ”

Henry Heerup, dansk kunstner

(1907 -1993)

Referanser

- Antonovsky, A. (2014). *Helsens Mysterium; Den salutogene modellen*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Hentet fra Lovdata.no:
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet.no. (2021, April). Hentet fra Helsefremmende arbeidsplasser:
<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/helsefremmende-arbeidsplasser/>
- Ausland, L. H., & Vinje, H. F. (2012). Helsens dynamikk på arbeidsplassen: Betrachninger fra en studie om seniorers nærvær og velvære på arbeidsplassen. *Seniorpolitikk*. Hentet fra file:///C:/Users/D151608/Downloads/HELSENSDYNAMIKKPARBEIDSPLASSENAuslandogVinje181212.pdf
- Bakken, B., & Torp, S. (2012). *Work engagement and health among industrial workers*. Scandinavian Journal of Organizational Psychology 4 (1). Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Steffen-Torp/publication/267961622_Work_engagement_and_health_among_industrial_workers
- Bakker, A., Demerouti, E., & Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), ss. 389–411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A; Demerouti, E. (2011). The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research. *SA Journal of Industrial Psychology* 37(2). Hentet fra doi:10.4102/sajip.v37i2.974
- Bakker, A; Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. I Wellbeing. *Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.*, ss. 1-28. doi:
<https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bang, H., & Thomas, G. J. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout. *Journal of Work and Organizational Psychology* 33, ss. 217-227. doi:doi.org/10.1016/j.rpto.2017.07.002
- Brauchli, R., Jenny, G. J., Fullmann, D., & Bauer, G. F. (2015). Towards a Job Demands-resources Health Modell - Empirical Testing with Generalizable Indicators of Job Demands, Job Resources, and Comprehensive Health Outcomes. doi:doi: 10.1155/2015/959621. Epub 2015 Oct 18

- Circa, C. (2004). When actions speak as loudly as words: Autonomy support, psychological empowerment and organizational citizenship behavior. . I D. L. Turnipseed, *Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, ss. 289-325.
- Cohen, J. (1996, June). *Statistical Power Analysis*. Cambridge University Press.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal Norsk forlag.
- Demerouti, A. B. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*. *Development International*, 13(3), ss. 209–223.
doi:doi.org/10.1108/13620430810870476
- Eikemo, T. A., & Clausen, T. H. (2017). *Kvantativ analyse med SPSS; En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Fagbokforlaget.
- Enehaug, H., Grimsmo, H., & Gamperiene, M. (2008). *Arbeidsmiljøet i barnehagen*. AFI Rapport. Hentet fra <http://hdl.handle.net/20.500.12199/6374>
- ENWHP. (1997). *The Luxembourg Declaration on Morkplace Promotion in the European Union*.
- ENWHP. (2007). Hentet fra The Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union:
https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/24/luxembourg_declaration.pdf
- Eriksson, A., Axelsson, R., & Axelsson, S. B. (2011). Health promoting leadership - different views of the concept. *Work*. *IOS Press 40*, ss. 75-84. doi:DOI: 10.3233/WOR-2011-1208
- Eriksson, M. (2007). *Unravelling the mystery of salutogenesis: Folkhälsan Research Centre, Health Promotion Research Program, Research Report*. Akademia Vasa.
- FHI. (2018). *Helsetilstanden i Norge 2018. Folkehelse rapporten – kortversjon*. Folkehelseinstituttet. Hentet fra <https://www.fhi.no/publ/2018/fhr-2018/>
- Folkehelseloven. (2012). *Lov om folkehelsearbeid*. Hentet fra Lovdata.no:
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-29>
- Fugelli, P. &. (2001). Helse - slik folk ser det. *Tidsskrift for Den Norske Legeforening*. Hentet fra <https://tidsskriftet.no/2001/12/tema-helse-og-kultur/helse-slik-folk-ser-det>
- Green, T. .. (2015). *Health promotion: planning and strategi*. Los Angeles: SAGE.
- Hanson, A. (2014). *Hålsopromotion i arbeidslivet*. Graficas Cems S.L.
- HeFa. (2002). *Lillestrøm erklæringen*. Hentet fra hefa.no: <http://www.hefa.no>
- Helse og omsorgsdepartementet. (2019). *Folkehelsemeldinga: Gode liv i eit trygt samfunn*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/fremleggelse-av-folkehelsemeldinga-gode-liv-i-eit-trygt-samfunn/id2640449/>
- Helsedirektoratet. (2011). *Helsedirektoratets årlige rapport om arbeidet med å utjevne sosiale helseforskjeller*. Folkehelsepolitisk rapport 2011. Hentet fra

<http://helsedirektoratet.no/publikasjoner/folkehelsepolitisk-rapport>
2011/Publikasjoner/folkehelsepolitisk-rapport

Hockey, R. J. (1997). *Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework*. *Biological Psychology* 45 (1-3). Hentet fra

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301051196052234>

Huber, M. (2011). How should we define health? *BMJ*. doi:doi:

<https://doi.org/10.1136/bmj.d4163>

Idebanken.no. (u.d.). *Idebanken, et arbeidsliv som inkluderer*. Hentet fra

<https://www.idebanken.org/kloke-grep/artikler/hvordan-skape-et-bedre-arbeidsmiljo-her-er-verktoyet>

Jackie Green, K. T. (2015). Health Promotion. I *Planning and strategi*. London: SAGE PublicationsLtd.

Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode2018*. Cappelen Damm AS.

Karasek, R. A. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. *Basic Books*, s. New York.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. *Fagbokforlaget*.

Knardahl, S. (2011). *Arbeid, stress og helse*. I *Fra det gode arbeidsmiljø*. . Bergen: Fagbokforlaget.

KS. (2021). *Guide til god ledelse*. Hentet fra ks.no:

https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks_guide-til-god-ledelse_low-res-nettversjon_f41.pdf

Kummen, A. (2008). *Hva mener medarbeidere og ledere om medarbeidersamtalen?* *Universitet i Oslo, Psykologisk Institutt*.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management* 17 (3), ss. 504-522. doi:doi.org/10.1080/09585190500521581

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. *Fagbokforlaget*, s. Bergen.

Kuvaas, Bård. (2010). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology* 26 (2), ss. 123-137. doi:doi.org/10.1108/02683941111102164

Kvam, B. (2017). *Pål Molander, Norden må ikke glemme betydningen av et godt arbeidsmiljø*. *Arbeidsliv i Norden*. Hentet fra

<http://www.arbeidslivinorden.org/artikler/portrett/portrett-2017/article.2017-10-20.1917121081>

- Leiter, M P; Maslach, C. (2010). Building engagement: The design and evaluation of interventions. I. *Psychology Press*, ss. 164-180.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. *Psychology Press*, ss. 1-9.
- Lesner, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2017). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. ss. 1-28. doi:doi:10.1080/02678373.2018.1529065
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Mikkelsen, A. (2007). *Medarbeidersamtalen i det nye arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.
- Mittelmark, M. B., & Hauge, H. A. (2015). *Helsefremmende arbeid i en brytningstid*. Fagbokforlaget.
- Mæland, J. G. (2016). *Forebyggende helsearbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nerstad, C. G. (2012). In pursuit of success at work. An empirical examination of the perceived motivational climate, its outcomes and antecedents. *BI Norwegian Business School*.
- NESH. (2021). *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora*. Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/om-oss/komiteer-og-utvalg/nesh/>
- NSD. (2021). *Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste*. . Hentet fra [nsd.no](https://www.nsd.no): [nsd.no](https://www.nsd.no)
- Nussbaum, M. C. (2011). *Creating Capabilities, The Human Development Approach*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nutbeam, D. (1998). *Health promotion glossary, Health Promotion International 13*. Oxford University Press. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Don-Nutbeam/publication/12979284_The_WHO_health_promotion_glossary/links/542022590cf203f155c2aa6e/The-WHO-health-promotion-glossary.pdf
- Nyberg, A., Bernin, P., & Thorell, T. (2005). The impact of leadership on the health of subordinates. Hentet fra <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.1005&rep=rep1&type=pdf>
- Omverdensanalyse . (2021). *Omverdensanalyse 2021*. Hentet fra [nav.no/nav og samfunn: https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nav-rapportserie/nav-rapporter/omverdensanalyse-2021](https://www.nav.no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nav-rapportserie/nav-rapporter/omverdensanalyse-2021)

- Ottawacharteret. (1986). *World Health Organization; Health Promotion*. Hentet fra <https://www.who.int/teams/health-promotion/enhanced-wellbeing/first-global-conference>
- Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2008). How to increase work engagement and motivation: A survey of health professionals in Norway. *Journal of the Norwegian Psychological Association* 45 (3), ss. 249-257.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational*, ss. 293-315. doi: <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Scriven, A., & Hodgins, M. (2012). *Health Promotion Setting*. SAGE.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of management journal* 38, ss. 1142-1465. doi:doi.org/10.2307/256865
- Spreitzer, G. M. (1999). Empowered to lead. The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*. doi:[doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4<511::AID-JOB900>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<511::AID-JOB900>3.0.CO;2-L)
- Spurkeland, J. (2019). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- St. Mld. . (26). *St.Mld 26 (2014.2015)*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-26-2014-2015/id2409890/?q=alma%20ata&ch=2#match_0
- STAMI. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse: Status og utviklingsstress*. STAMI. Hentet fra *Faktabok om arbeidsmiljø og helse* .
- Thomassen, M. (2016). *Vitenskap kunnskap og praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Thomassen, M. (2016). *Vitenskap og kunnskap i praksis; Innføring i vitenskapsfilosofi for helse og sosialfag*. Gyldendal Norsk forlag AS.
- Tilpasningsavtalen for arbeid og velferdsstaten. (2013). Hentet fra <https://docplayer.me/4420216-Tilpasningsavtale-for-arbeids-og-velferdsetaten.html>
- Torp, S. (2013). Hva er helsefremmende arbeidsplasser - og hvordan skapes det? *Socialmedicinsk Tidsskrift*, ss. 768-779. Hentet fra [file:///C:/Users/D151608/Downloads/Torp2013_Helsefremmendearbeidsplasser_Soc medTidskr%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/D151608/Downloads/Torp2013_Helsefremmendearbeidsplasser_Soc%20medTidskr%20(1).pdf)
- Vinje, H F. (2007). Thriving despite adversity: job engagement and self-care among community nurses (Doktoravhandling). *Department of Education and Health Promotion, Faculty of Psychology*,. Hentet fra <https://hdl.handle.net/1956/2646>

- Vinje, H. F., & Ausland, L. H. (2012). *Nærvær i seniorers arbeidsliv; Presentasjon av en kvalitativ studie*. Hentet fra Seniorpolitikk.no:
<http://www.seniorpolitikk.no/var/uploaded/images/Forskrappnyhet/1%20N%C3%A6rv%C3%A6r%20i%20seniorers%20arbeidsliv%20Vinje%20og%20Ausland.pdf>
- WHO. (1986). Hentet fra Ottawa charter for health promotion:
<https://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>
- WHO. (1998). Hentet fra Health Promotion Glossary:
http://whqlibdoc.who.int/hq/1998/WHO_HPR_HEP_98.1.pdf
- Willadsen, B. (2014). *Arbeidsmiljø og HMS - arbeid*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Xanthopoulou, B. D. (2012). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management* 14 (2), ss. 121-141. Hentet fra <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli. (2010). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress management* 14(2), ss. 121-141. Hentet fra <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). *Journal of Vocational Behavior* 74 (3). *Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement.*, s. 235-244.

Oversikt over tabeller og figurer

Tabeller

Tabell 1 Beregning av lønnsutgifter knyttet til tidsbruk ved gjennomføring av medarbeidersamtalen

Tabell 2 Gjennomsnitt og standardavvik

Tabell 3 Andel respondenter som mener medarbeidersamtalen påvirker arbeidsmiljøfaktorene;

Tabell 4 Korrelasjonsmatrise

Tabell 5 Regresjonsmodell over effekten av arbeidsmiljøfaktorer, medarbeidersamtalen og mestring.

Tabell 6 Regresjonsmodell over effekten av arbeidsmiljøfaktorer, medarbeidersamtalen og mening.

Tabell 7 Regresjonsmodell over effekten av arbeidsmiljøfaktorer, medarbeidersamtalen og engasjement.

Tabell 8 Regresjonsmodell over effekten av arbeidsmiljøfaktorer, medarbeidersamtalen og overbelastning.

Modeller

Modell 1 Bronfenbrenners sosialøkologiske modell

Modell 2 Jobb-krav ressursmodell fritt illustrert etter (Bakker & Demerouti, 2014).

Modell 3 - teoretisk modell over arbeidsmiljøfaktorer som kan påvirkes av medarbeidersamtalen

Modell 4 Svarfordeling over når siste medarbeidersamtalen ble gjennomført

Modell 5 Teoretisk stimodell basert på funn fra analysene.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Spørreundersøkelsen

Bakgrunnsinformasjon

1. **Kjønn**

Mann

Kvinne

2. **Alder**

Skriv inn selv

3. **Jeg er**

Kommunalt ansatt

Statelig ansatt

4. **Hvilket nivå jobber du i?**

Førstelinja

Lederstilling med personalansvar

Lederstilling uten personalansvar

Medarbeidersamtalen

5. **Hvor ofte gjennomføres medarbeidersamtalen i din enhet?**

1 gang i året

Flere ganger i året

1 gang annethvert år

Sjeldnere

6. **Når hadde du sist medarbeidersamtale?**

1 mnd

3 mnd

Siste år

Mer enn 1 år

Aldri hatt

7. Jeg opplever at medarbeidersamtalen bidrar til at jeg bedre får brukt mine ressurser?

Sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig

8. Jeg opplever at medarbeidersamtalen har vært nyttig for meg.

sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Autonomi

Sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig

9. Jeg har tilstrekkelig innflytelse i mitt arbeid.

10. Det finnes rom for at jeg kan ta egne initiativ i jobben min

11. Jeg kan selv bestemme hvordan jeg skal organisere arbeidet mitt.

12. Jeg styrer selv min arbeidssituasjon i den retningen jeg ønsker.

13. Hvor relevant har medarbeidersamtalen vært for autonomien i din arbeidshverdag?

sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Engasjement

Aldri - noen ganger i året el. Sjeldnere – en gang i måneden el. Sjeldnere - Noen ganger i måneden - en gang i uka - noen ganger i uka - hver dag

14. Jeg er entusiastisk i jobben min,

15. Når jeg jobber veldig intenst, føler jeg meg lykkelig

16. Jobben min er en utfordring for meg

17. Når jeg jobber, kan jeg holde på veldig lenge

18. Jeg føler meg sterk og energisk når jeg arbeider.

19. Når jeg står opp om morgenen, har jeg lyst til å gå på jobb

20. Hvor relevant har medarbeidersamtalen vært for engasjement i din arbeidshverdag?

sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Medbestemmelse

Sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig

21. Er du med på å bestemme ting som har med jobben å gjøre?
22. Har du mulighet til å drøfte jobben med din nærmeste leder?
23. Kan du være med på å bestemme hva som er oppgavene dine og ikke?

24. Hvor relevant har medarbeidersamtalen vært for mulighet for medbestemmelse i din arbeidshverdag?
sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Mestring

Sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig

25. Jeg er fornøyd med kvaliteten på arbeidet jeg utfører?
26. Jeg er fornøyd med mengden arbeid jeg får gjort?
27. Jeg er fornøyd med mine evner til å løse problemer som dukker opp i mitt arbeid?
28. Jeg ser på mitt arbeid som meningsfylt

29. Hvor relevant har medarbeidersamtalen vært for opplevelsen av mestring i din arbeidshverdag?
sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Mening

Sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig

30. Mine arbeidsoppgaver er meningsfylte
31. Jeg føler at arbeidet jeg gjør er viktig
32. Jeg føler meg motivert og engasjert i arbeidet mitt

33. Hvor relevant har medarbeidersamtalen vært for opplevelsen av at arbeidet ditt gir deg mening?
sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Selvstendighet

Sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig

34. Jeg kan selv avgjøre når mine arbeidsoppgaver er fullførte
35. Jeg vet når en arbeidsoppgave er fullført

36. Det er opp til meg å bedømme om jeg er ferdig med en arbeidsoppgave
37. Hvor relevant har medarbeidersamtalen vært for opplevelsen av selvstendighet i din arbeidshverdag?
sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Leders kvalitet

Sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig

38. Mitt arbeid blir anerkjent og verdsatt av ledelsen ved min enhet
39. Min nærmeste leder gir meg den hjelpen og støtten jeg trenger fra henne/ham
40. Min leder sier ifra om han/hun er fornøyd med jobben jeg utfører
41. Min leder følger alltid opp det han/hun sier hun/han skal gjøre
42. Hvor relevant har medarbeidersamtalen vært for leders kvalitet knyttet til din arbeidshverdag?
sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Kollega støtte

Sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig

43. Jeg kan om nødvendig be mine nærmeste kollegaer om hjelp?
44. Jeg kan regne med mine nærmeste kollegaer når jeg har utfordringer i jobben min?
45. Jeg føler meg verdsatt av mine nærmeste kollegaer i jobben min?
46. Hvor relevant har medarbeidersamtalen vært for mulighet for kollega støtte i din arbeidshverdag?
sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Rolleavklaring

Sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig

47. Målsetningen for mitt arbeid er tydelig og godt beskrevet.
48. På jobben vet jeg nøyaktig hva som forventes av meg.
49. På jobben finnes det faste rutiner for nesten alt jeg skal gjøre eller ei.
50. Hvor relevant har medarbeidersamtalen vært for din rolleavklaring i din arbeidshverdag?
sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Overbelastning

Sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig

- 51. Jeg stiller spørsmålstegn ved nytten av jobben min
- 52. På slutten av arbeidsdagen min føler jeg meg helt tom

- 53. Hvor relevant har medarbeidersamtalen vært for opplevelsen av overbelastning i din arbeidshverdag?
sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Rollekonflikt

Sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig

- 54. Jeg må ofte gjøre ting jeg mener burde vært gjort annerledes
- 55. Jeg får ofte oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler og ressurser til å fullføre dem
- 56. Jeg mottar ofte motstridende forespørsler fra to eller flere personer
- 57. Jobben min inneholder oppgaver som er i strid med mine personlige verdier

- 58. Hvor relevant har medarbeidersamtalen vært for forebygging av rollekonflikt i din arbeidshverdag?
sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Arbeidspress

Sterkt uenig – uenig - litt uenig – nøytral – litt enig – enig - sterkt enig

- 59. Jeg har tilstrekkelig med tid til å gjøre det som forventes av meg i jobben min?
- 60. Jeg må ofte jobbe ekstra hardt for å få noe ferdig.
- 61. Jeg jobber ofte mer en stillingsprosent min tilsier.

- 62. Hvor relevant har medarbeidersamtalen vært for opplevelsen av arbeidspress i din arbeidshverdag?
sterkt uenig – uenig-litt uenig – nøytral – litt enig – enig – svært enig

Vedlegg 2 – e-post til bedrift om mulig deltagelse til min masteravhandling

Hei XXX

Jeg studerer master i Helsefremmende arbeid på universitetet i Sørøst Norge, med fordyping i arbeidsplassen. Dette semesteret har jeg har begynt å skrive masteroppgaven min.

I masteroppgaven jeg vil undersøke litt rundt medarbeidersamtalen, problemstillingen vil være «hvordan kan medarbeidersamtalen bli brukt på en helsefremmende måte?»

Jeg ønsker å forske på om medarbeidersamtalen slik den blir brukt nå er med på fremme det positive, om den bidrar til vekst, om den blir til at vi får hentet ut de ressurser som finnes, er det god bruk av tid, opplever de ansatte at de blir hørt og sett gjennom dette verktøyet etc.

Planen min er å foreta en kvantitativ undersøkelse, jeg vil bruke en kommunal bedrift og en privat bedrift i en nabokommune. Jeg vil sende ut det samme spørreskjemaet, men ønsker å ha variablene slik at jeg kan sortere på alder, kjønn, kommunal eller privat etc.

Så da spør jeg om jeg kan få tilgang til å bruke de ansatte ved deres bedrift som informanter, det vil bli sendt ut et spørreskjema så det vil ikke være tidkrevende, når studiet er ferdig kan du selvfølgelig få kopi av avhandlingen.

Bare spør meg om det er noe som virker uklart.

Mvh Mariann Døvle