

Studenter: 202517

205437

985804

# **BCR3100**

**Bacheloroppgave**

25. mai 2016

**Høyskolen Kristiania**

## **STYRKEBASERTE SPØRSMÅL OG JOBBENGASJEMENT**



Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.  
Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

## **Forord**

Vi fikk ideen til denne bacheloroppgaven under en interessant og engasjerende forelesning med Åshild M. Stavnes høsten 2015. Vi hadde siden begynnelsen av utdannelsen diskutert hva vi hadde lyst til å skrive bacheloroppgave om og under denne forelesningen ble vi inspirerte til å undersøke og skrive om jobbengasjement. Vi ønsket å finne ut om positiv psykologi kan brukes til å påvirke jobbengasjement, og da vi begynte å lese oss opp på temaene fant vi Appreciative Inquiry som skulle vise seg å være nøkkelen.

Vi ønsker å rette en stor takk til Åshild som sa ja til å være veilederen vår selv om vi studerer på en annen kant av landet. Hun har vært en generøs veileder som har gitt oss tydelige tilbakemeldinger og vært tålmodig med oss tidsoptimister. Vi vil også takke studentassistentene ved Høyskolen Kristiania for god hjelp med SPSS og analyser.

I tillegg vil vi rette en takk til de 19 kommunene som gikk med på å distribuere undersøkelsen vår. Oppgaven ville blitt en helt annen uten deres samarbeid.

Til slutt vil vi takke hverandre for tre fine år med mange morsomme og noen få ikke fullt så morsomme stunder, en god dose humor og en fantastisk ”studietur” til New York og University of Philadelphia.

Oslo, 25. mai 2016

## Sammendrag

Stress er verdens tredje største helseproblem. Når vi vet at antallet egenmeldinger på grunn av lettere psykiske plager nesten har doblet seg det siste tiåret synes vi det er viktig at organisasjoner og arbeidsplasser tar dette på alvor.

Jobbengasjement er en positiv motvekt til stress og utbrenthet. Engasjerte medarbeidere er positive, har høyt aktivitetsnivå, lavere grad av fravær, er involvert i færre yrkesulykker og de yter bedre service til kunder.

Det overordnede målet med denne oppgaven var dermed å gi et bidrag til arbeidstakere og -givere i prosessen med å snu trenden vi ser i arbeidslivet fra økt stress og utbrenthet til et arbeidsliv med en høyere grad av jobbengasjement og de positive effekter dette medfører for individ og organisasjon. Dette gjorde vi ved å samle inn og analysere data med utgangspunkt i problemstillingen:

*”Hvilken effekt har styrkebaserte spørsmål på jobbengasjement?”*

Vi hadde en antakelse om at det er forskjell i selvrapportert jobbengasjement hos medarbeidere som får styrkebaserte spørsmål og medarbeidere som får spørsmål som stilles i ordinære medarbeidersamtaler. Vi lurte også på om det er forskjell mellom dem som får spørsmål de må reflektere over og besvare, og de som ikke får spørsmål i det hele tatt i forkant av engasjementsmåling.

For å få svar på problemstillingen utførte vi et eksperiment med to eksperimentgrupper og en kontrollgruppe. De to eksperimentgruppene ble utsatt for ulike stimuli: den ene gruppen for styrkebaserte spørsmål, den andre for medarbeidersamtalospørsmål. De 688 respondentene var kommuneansatte fra 19 forskjellige kommuner i Norge.

Våre resultater viste at våre stimuli ikke ga signifikant effekt på jobbengasjement. Vi kunne ikke se forskjell på målt engasjement hos de to eksperimentgruppene og tok derfor feil i vår antakelse om at det er forskjell i selvrapportert jobbengasjement hos medarbeidere som får styrkebaserte spørsmål og spørsmål som stilles i ordinære medarbeidersamtaler. Vi kunne derimot se en liten forskjell på målt engasjement mellom kontrollgruppen og eksperimentgruppene, selv om denne ikke var signifikant. Vår antakelse om at det er forskjell

mellom dem som får spørsmål de må reflektere over og besvare, og de som ikke får spørsmål i det hele tatt i forkant av engasjementsmåling var dermed delvis riktig.

## Innhold

Vedlegg 1: Utskrift fra Questback. Spørreskjemaene .....	6
1.0 Innledning og bakgrunn.....	7
1.1 Formål .....	8
1.2 Problemstilling .....	8
2.0 Teori .....	8
2.1 Psykologi i arbeidslivet .....	9
2.1.1 Holdninger.....	9
2.1.2 Jobbholdninger .....	11
2.1.3 Det psykososiale arbeidsmiljøet.....	11
2.2 Positiv psykologi .....	14
2.2.1 Styrkebasert metode .....	15
2.2.2 Jobbengasjement .....	15
2.2.3 Holdningsendring .....	18
2.3 Appreciative Inquiry.....	19
2.3.1 AI-prosessen.....	19
2.3.2 Styrkebaserte spørsmål.....	21
3.0 Metode.....	24
3.1 Forskningsstrategi og -design.....	24
3.1 Eksperiment.....	25
3.3 Datainnsamling.....	26
3.4 Stimuliutvikling.....	27
3.4.1 Stimulisjekk.....	30
3.5 Spørreskjema .....	30
3.6 Måling av jobbengasjement.....	31
3.7 Populasjon og utvalg .....	32
3.8 Pretest .....	32
4.0 Analyse.....	33
4.1.1 Kjønnfordeling.....	33
4.1.2 Aldersspredning.....	34
4.1.3 Arbeidserfaring.....	35
4.1.4 Gruppene i eksperimentet.....	36
4.1.6 Sammenheng mellom stimulisjekk og jobbengasjement .....	37
4.1.7 Geografisk spredning av respondentene.....	40
4.2 Skjevhet og kurtose .....	41
4.2.1 Skjevhet.....	41
4.2.2 Kurtose .....	42
4.3 Begrepsvaliditet.....	42
4.3.1 Overflatevaliditet.....	42
4.3.2 Konvergent og divergent validitet.....	43
4.3.3 Nomologisk validitet (under begrepsvaliditet).....	44
4.4 Reliabilitet .....	44
4.5 ANOVA variansanalyse .....	44
5.0 Drøfting .....	45
5.1 Forskningsstrategien og -designet.....	46
5.2 Eksperimentdesignet .....	47
5.3 Datainnsamlingen.....	47
5.3 Spørreskjemaet .....	48
5.3.1 Kontrollvariablene.....	48
5.3.2 Fordelingsvariabelen .....	49

5.3.3 De styrkebaserte spørsmålene .....	49
5.3.4 Medarbeidersamtalospørsmålene .....	50
5.3.5 Stimulisjekk.....	51
5.3.6 Jobbengasjement .....	51
5.4 Utvalg .....	52
5.5 Pretest .....	52
5.6 Andre påvirkninger.....	52
6.0 Avslutning .....	53
7.0 Videre forskning.....	54
8.0 Litteratur.....	55

Vedlegg 1: Utskrift fra Questback. Spørreskjemaene

Vedlegg 2: Invitasjon til kommunene om å delta i spørreundersøkelsen

Vedlegg 3: Statistikk fra NAV om utbrenthet

Vedlegg 4: Krysstabell alder/tid i stilling

## 1.0 Innledning og bakgrunn

*Utbrenthet, stress, å jobbe seg syk og tidsklemme* er begreper vi ofte hører om i media. Vi leser overskrifter som: ”To av tre norske ledere i fare for å bli utbrent” (Solberg 2013), ”Tidsklemme vs. karriereklemme” (Ramnefjell 2016) og ”Tre av ti føler seg presset av sjefen til å være pålogget i sommerferien” (Samuelsen 2015). Konsekvensene av stress og utbrenthet for individer og organisasjoner er negative og de er store (Arbeidstilsynet I). I følge en artikkel i Dagens næringsliv (2014) koster en utbrent medarbeider sin arbeidsplass omlag 355.000kr i året. Når vi vet at stress er verdens tredje største helseproblem (Friestad og Larsen 2014) og at antallet egenmeldinger på grunn av lettere psykiske plager har nesten doblet seg det siste tiåret (Kirkevold 2015) synes vi det er viktig at organisasjoner og arbeidsplasser tar dette på alvor. Det er nemlig arbeidsgivers ansvar etter arbeidsmiljølovens (aml) innledende bestemmelser (§2-1) at det skal sikres ”(...) et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger” (aml §1-1).

I følge artikler i Psykologitidsskriftet er begrepet *jobbengasjement* en positiv motvekt til stress og utbrenthet. En medarbeiders grad av jobbengasjement sier noe om hvordan medarbeideren oppfatter og handler i sin arbeidssituasjon (Bakker), da jobbengasjement er en holdning (Kaufmann og Kaufmann 2015, 51). Engasjerte medarbeidere er positive, har høyt aktivitetsnivå, lavere grad av fravær, er involvert i færre yrkesulykker og de yter bedre service til kunder (Schaufeli i Truss m.fl. 2013). Heldigvis kan jobbengasjement læres og/eller økes via enten individuelle, gruppevise og/eller organisatoriske styrkebaserte intervensjoner (Schaufeli 2011). En av disse styrkebaserte metodene, som vil si at den undersøker og tar utgangspunkt i når mennesker og organisasjoner er på sitt aller beste samt bygger på styrker som allerede eksisterer (Høgskolen i Sørøst-Norge), er Appreciative inquiry (AI).

Kjernen i AI er at den er tuftet på et positivt prinsipp. Dette betyr at man fokuserer utelukkende på det som allerede fungerer i organisasjonen og hos medarbeiderne. En grunnleggende antakelse innenfor AI er at spørsmål som bidrar til samtaler om styrker, suksesser, potensialer, håp og drømmer *i seg selv* frembringer endringer (Hauger, Højland og Kongsbak 2011). *Språk* er en viktig del av AI. Måten en *snakker* om organisasjonen bidrar til hvordan vi *tenker* om organisasjonen og motsatt (Kaufmann og Kaufmann 2015, 38-39). I

tillegg fører hvordan vi tenker om organisasjonen til hvordan vår *atferd* er, i og utenfor organisasjonen (289).

### **1.1 Formål**

Med den ovennevnte bakgrunn, vår interesse som HR-studenter for positiv psykologi og et fruktbart arbeidsliv, ønsker vi å skrive om og undersøke om man kan skape økt jobbengasjement ved bruk av språk og styrkebaserte spørsmål. Det overordnede målet med denne oppgaven er dermed å gi et bidrag til arbeidstakere og –givere i prosessen med å snu trenden vi ser i arbeidslivet fra økt stress og utbrenthet til et arbeidsliv med en høyere grad av jobbengasjement og de positive effekter dette medfører for individ og organisasjon.

### **1.2 Problemstilling**

Vår problemstilling er som følger:

*”Hvilken effekt har styrkebaserte spørsmål på jobbengasjement?”*

Vi ønsker å finne ut av om *måten* man stiller spørsmål på om arbeidstakeres arbeidssituasjon, oppgaver, arbeidsgiver og andre faktorer i jobbsammenheng og den påfølgende refleksjon, vil øke deres jobbengasjement.

Vi har en antakelse om at det er forskjell i selvrapportert jobbengasjement hos medarbeidere som får styrkebaserte spørsmål og medarbeidere som får spørsmål som stilles i ordinære medarbeidersamtaler. Vi lurer også på om det er forskjell mellom dem som får spørsmål de må reflektere over og besvare, og de som ikke får spørsmål i det hele tatt i forkant av engasjementsmåling.

## **2.0 Teori**

For å besvare vår problemstilling må vi først gjøre rede for er de teorier og begreper problemstillingen berører. Dette vil vi gjøre i de kommende kapitler. Siden vi er interesserte i *holdningen* jobbengasjement og betydningen av denne for å unngå stress og utbrenthet, vil vi først utdype holdningers betydning i arbeidslivet før vi forteller om hvordan holdninger i jobbsammenheng kan føre til enten *negative* eller *positive* følger for medarbeideres arbeidssituasjon og organisasjoner. Her vil vi utdype begrepene *stress* og *utbrenthet* og legge frem fersk statistikk fra NAV. Vi vil utdype det positive *berikelsesperspektivet* og hvordan AI, som kan brukes for å øke jobbengasjement blant medarbeidere, har fått vitenskapelig



støtte i forskningen innenfor den *positive psykologien*. Vi vil peke på hva det er ved AI som gjør at metoden fungerer for så å trekke ut ett av elementene i denne metoden, nemlig *styrkebaserte spørsmål*, som vi bruker i våre undersøkelser. Før vi går over i metodedelene av oppgaven vil vi legge frem en *intervjuguide* for bruk av styrkebaserte spørsmål som vi benyttet oss av i utformingen av undersøkelsen vi gjennomførte.

## **2.1 Psykologi i arbeidslivet**

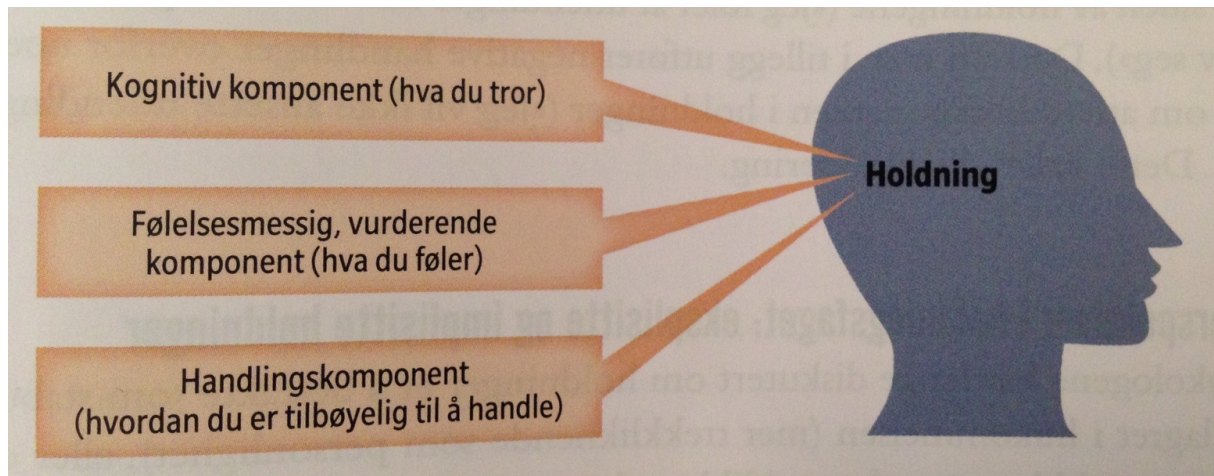
Psykologi handler om hvordan vi forholder oss til oss selv og andre, hvordan vi lærer, husker og løser problemer, hvordan vi samarbeider, kommuniserer og fatter beslutninger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 25). Psykologi kan defineres som ”det vitenskapelige studiet av mentale prosesser og atferd”. Gjennom forskning har man kommet frem til at våre mentale prosesser, tenkning, drivkraft, følelser og emosjoner, nettopp ligger til grunn for og påvirkes av vår atferd og våre handlinger (29). Når vi vet alt dette forstår vi hvor stor rolle psykologi spiller i arbeidslivet. I jobben forholder vi oss til andre, vi lærer og løser problemer, vi kommer opp i situasjoner der følelser og tanker ofte spiller store roller og vår atferd og våre handlinger får betydning for tilbakemeldinger og hvordan vi ser på oss selv og hvordan andre oppfatter oss.

”No man is an island”, skrev den engelske poeten John Donne i 1624. Mange hundre år senere er psykologer fremdeles enige i Donnes utsagn. Allerede på 1800-tallet kom tenkerne innenfor den behavioristiske retningen i psykologien til at for å forstå menneskelig psykologi kommer vi ikke utenom den delen som handler om tolkning av det som foregår i en selv og i omgivelsene rundt (Kaufmann og Kaufmann 2015, 29). Dette er frem til i dag et gjeldende grunnprinsipp innenfor sosialpsykologien (29) og det er innenfor dette feltet vi befinner oss når vi undersøker og arbeider med *holdninger*.

### **2.1.1 Holdninger**

En holdning er en generell, evaluerende innstilling til *noe* (et eller flere *holdningsobjekter*). Holdninger sier noe om hvordan vi vurderer, evaluerer og reagerer på objekter, situasjoner og mennesker i omgivelsene våre (Kaufmann og Kaufmann 2015, 287). Eksempelvis kan holdninger være grunnen til at noen oppfatter noe som godt mens andre oppfatter det samme som dårlig. Holdninger er en del av sosialpsykologien da våre generelle, evaluerende innstillinger ”først får mening og relevans i relasjon til objekter, situasjoner og mennesker i omgivelsene våre” (287), for eksempel til oppgaver og mennesker vi møter i jobbsammenheng.

Holdninger består av tre komponenter; *den kognitive, den følelsesmessige/vurderende og den handlende* (289). Dette kan illustreres slik:



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2015, 289)

Her ser vi at hva vi tror, føler og hvordan vi handler former våre holdninger.

Holdninger kan gi en relativt forutsigbar meningsreaksjon på en situasjon (Holtan 2015). De skaper mønstre for hvordan vi tenker, føler og handler. Noen ganger overstyrer allikevel situasjonen holdningen vi har til noe og holdningen ligger dermed *ikke* til grunn for atferden. For eksempel kan vi tenke oss en situasjon der en ansatt i et serviceyrke må ekspedere og være hyggelig mot noen hun har en negativ holdning til, for eksempel en politiker eller offentlig person. Hun er hyggelig i kundemøtet og den negative holdningen gir seg *ikke* utslag i atferden hennes. Vi ser at noen ganger kan en holdning til et objekt eller en situasjon, her: et annet menneske, forutsi handlingen, men ikke alltid.

Siden det å ha en holdning til noe kan føre til hvordan vi oppfører oss, kan begrepet ligne på størrelsene *personlighetstrekk, verdier og meninger*. Forskjellen på disse er at de befinner seg på ulike nivåer i bevisstheten og underbevisstheten vår. I tillegg er trekk relativt stabile, det samme er verdier. De er begge mer dyptliggende enn holdninger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 288). Holdninger kan endres forholdsvis raskt, men er allikevel mer stabile enn meninger som kan sies å være et uttrykk for holdninger. De ulike størrelsene påvirker også hverandre, og holdninger kan sies å dannes og ha utspring i nettopp våre verdier og våre oppfatninger om livets ”sannheter” (Holtan 2015).

Holdninger kan deles i *eksplisitte* og *implisitte*. De eksplisitte ligner meninger mer enn de implisitte; vi er klar over dem og kan rapportere dem i et spørreskjema eller dersom vi blir konfrontert om dem. De implisitte holdningene må måles indirekte, ved å observere atferd eller i for eksempel assosiasjonseksperimenter (Kaufmann og Kaufmann 2015, 290). Begge holdningstypene kan gi seg utslag i våre handlinger, både privat og i jobbsammenheng.

### **2.1.2 Jobbholdninger**

En *jobbholdning* er en *sosial holdning*. Dette betyr at den generelle, evaluerende innstillingen retter seg mot mennesker og sosiale situasjoner (291). Holdningene vi utvikler i jobbsituasjoner kan være til arbeidet og oppgavene våre, kunder, kollegaer og andre saker og problemstillinger vi møter på arbeidsplassen. En jobbholdning kan defineres som: ”de relativt konsistente tanker, følelser og handlinger (handlingssituasjoner) som er knyttet til ulike sider ved jobben vår” (291). Når vi vet alt dette begynner vi å se konturene av hvor viktig det er med gode holdninger i arbeidslivet for bl.a. effektivitet, trivsel og engasjement.

Jobbholdninger er et populært felt innen organisasjonspsykologiforskningen og har blitt forsket mye på de senere år (Kaufmann og Kaufmann 2015, 291). Av jobbholdninger finnes både *jobbtilfredshet* og *–engasjement*. Både jobbtilfredshet og jobbengasjement er viktige innfallsvinkler for å forstå arbeidstakeres atferd i organisasjoner, både når det gjelder produktivitet, trivsel og forhold rundt fravær og personalgjennomtrekk/turnover (291). Dette skal vi si litt mer om straks, men først om det miljøet vi til en hver tid befinner oss i jobbsituasjoner; arbeidsmiljøet.

### **2.1.3 Det psykososiale arbeidsmiljøet**

Det er viktig å forstå holdninger for å forstå det *psykososiale* arbeidsmiljøet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 299). Denne delen av arbeidsmiljøet kan beskrives som ”kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben” (300). Som tidligere nevnt er det arbeidsgivers ansvar å sørge for et helsefremmende og meningsfylt arbeidsmiljø, og arbeidstakere har medvirkningsplikt til dette (aml §2-3). Men hva er et godt arbeidsmiljø og hvorfor er det viktig for individer og organisasjoner? Og hvordan kan det skapes?

Arbeidstilsynets kampanje "Gode kolleger - en del av jobben" (Arbeidstilsynet II) inneholder ti punkter under fanen *Slik bidrar du til et bedre arbeidsmiljø*. Her nevnes *god dialog, kunnskapsdeling, konstruktiv tilbakemeldingskultur, å anerkjenne kollegaer og å være inkluderende* som viktige bidrag. Et dårlig arbeidsmiljø kan vi da se for oss at inneholder

motsetningene av disse punktene og i ytterste konsekvens stress, utbrenthet, konflikter og mobbing (Kaufmann og Kaufmann 2015, 300).

Når vi i vår oppgave ønsker å undersøke og komme frem til et bidrag i kampen mot tendensen i samfunnet og arbeidslivet til at arbeidstakere føler seg stressede og i verste fall blir utbrente, skal vi se på både *belastningsperspektivet* og *berikelsesperspektivet* innenfor arbeidsmiljøforskningen. Dette for å få innsikt i hva som er grunnen til nettopp den negative trenden og hvordan vi kan snu den.

### **2.1.3.1 Belastningsperspektivet i arbeidsmiljøforskningen**

Det har utviklet seg to tradisjoner innenfor forskningen på arbeidsmiljø i organisasjonspsykologien, et belastnings- og et berikelsesperspektiv. Belastningsperspektivet dreier seg om forholdet mellom arbeid og helse og hvordan vi blir påvirket negativt, belastende, i jobbsammenheng (Kaufmann og Kaufmann 2015, 300).

Stress er et begrep det finnes mange innfallsvinkler til og definisjoner på. Ordet kommet fra *stringere* på latin, noe som betyr: ”Å stramme til” (300). Noen beskriver stress som reaksjoner på ytre belastninger, noen som manglende samsvar mellom individuelle egenskaper/karakteristika og det å takle disse ytre påkjenningene, og andre igjen som en overbelastning. Felles for disse er at stress oppleves negativt. Men kan ikke stress også være positivt?

Positivt stress er kanskje det de opplever de som unngår utbrenthet selv om de jobber 18 timers dager i bransjer med karrierejag, konkurranse og høye krav. Dessverre opplever mange, både i disse og i andre bransjer, press og stress som negativt og for mange fører dette til utbrenthet.

#### **2.1.3.1.1 Utbrenthet**

Utbrenthet kan sies å være den mest negative siden av stress (Kaufmann og Kaufmann 2015, 303) og innebærer fysisk, mental og følelsesmessig utmattelse (Maslach 2003).

Utbrenthet er ingen diagnose, men et begrep det er forsket mye på (Aamodt 2005).

I følge en av artiklene nevnt i innledningen opplever to av tre ledere i organisasjoner et økt konkurransepress og står i fare for å bli utbrent. Dette presset forplanter seg videre til de ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2015). En av de andre artiklene viser at ansatte føler et press for å være pålogget i ferien og at hele 49% vil være det (Samuelsen 2015).

Dette økte presset blir knyttet opp til den økningen vi ser av utbrenthet blant norske ledere og ansatte, men siden utbrenthet ikke er en diagnose i Norge er dette dermed vanskelig å måle og føre statistikk på. International Classification of Primary Care (ICPC-2) er et internasjonalt system av klassifikasjonen for sykdommer og symptomer som brukes i den norske primærhelsetjenesten. Trygdeetaten/Nav krever at diagnosekoden etter ICPC skal påføres alle legereregninger, sykemeldinger og legeerklæringer om arbeidsuførhet.

Fra NAV fikk vi statistikk/overslag på årlig sykepengekostnader basert på disse to kodene fra ICPC-2-systemet (se vedlegg 2):

- A04 som er koden for slapphet/tretthet
- P29 som står for psykiske symptomer/stress

P 29 er vanlig å bruke i sykemeldinger for stress og utbrenthet.

Fra 2014 til 2015 kan vi se at totalt antall sykepengetilfeller har gått noe ned, men for disse kodene (sykdommene/symptomene) har antallet økt i de fleste aldersgrupper og kjønn. Sykefraværskostnadsberegningene viser at for staten vil dette beløpet komme på 10.634 millioner i 2016. For arbeidsgiversiden vil kostnadene beløpe seg til 11.439,9 millioner.

### **2.1.3.2 Berikelsesperspektivet innenfor arbeidsmiljøforskningen**

Som en kontrast til det belastende fokuset finner vi berikelsesperspektivet. Her er fokuset konstruktivitet og *det gode arbeidsliv* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 320). Mye av innholdet i aml. er en videreføring av arbeidet som ble gjort på 60-tallet i Norge for å sikre at innholdet i og strukturene rundt ulike arbeidssituasjoner og stillinger skulle oppleves berikende for den ansatte. Norge var tidlig ute og er fremdeles et foregangsland på disse områdene.

Innenfor berikelsesperspektivet, som bygger på de humanistiske tradisjonene i psykologien, finner vi i dag teorien som dreier seg om motivasjon, empowerment og de konstruktive sidene ved arbeidslivet. Dette perspektivet handler om å oppmuntre til vekst, ansvar og selvstendighet som igjen skal føre til at mennesker opplever medbestemmelse, autonomi og motivasjon –alle størrelser som skal gi medarbeidere en produktiv jobbatferd og større opplevelse av positivitet og engasjement (147 og 320). Vi ser at forskningen gjort innen berikelsesperspektivet kan benyttes for å unngå de negative sidene som er oppdaget av forskere med belastningsperspektiv.

## 2.2 Positiv psykologi

På begynnelsen av 2000-tallet begynte psykologer å interessere seg for *positiv psykologi* og å vinkle forskningen sin mot positive fremfor negative aspekter ved menneskets psykologi (Schaufeli og Bakker 2004, 3).

*“Positive Psychology is the scientific study of optimal human functioning. It aims to discover and promote the factors that allow individuals and communities to thrive”*

Martin Seligman 1999 i Hauger, Højland og Kongsbak 2011

Martin Seligman er opphavsmannen til uttrykket og retningen positiv psykologi. Han var leder av det amerikanske psykologiforbundet på 90-tallet og leder i dag Penn Positive Psychology Center i Philadelphia. Seligman jobbet, som de fleste andre psykologer, med de negative og syke sidene ved mennesket psyke. Fokuset var på elendighet, depresjon og hjelpeløshet, på problemer, behandling og forebygging. Han ønsket å få en vitenskapelig bekreftelse på at det å fokusere på de aspektene som gjør livet verdt å leve, de *positive* aspektene, var like viktige å jobbe med som de negative (Hauger, Højland og Kongsbak 2011, 50).

Seligman sa i sin berømte tale om temaet i 1998 at: ”Positiv psykologi er en vitenskap om menneskelige styrker” (51). Selv om denne vitenskapen er forholdsvis ung sett i forhold til andre retninger innenfor psykologien, er den blitt en paraplybetegnelse for retninger og felt innenfor psykologien. Disse dreier seg om hva som er godt i livet og gjør livet verdt å leve ved å bygge på nettopp menneskers styrker (50).

Innenfor *organisasjonspsykologien* ble med introduksjonen av positiv psykologi, det som tidligere hadde vært et fokus på å finne årsakene til negative følger av jobb, snudd for å finne de positive sidene ved arbeidslivet. Retningen Positive Organisational Scholarship, (POS) (Youssuf-Morgan og Bockorny i , 44), *positiv organisasjonsatferd*, vokste frem. Forskerne innenfor denne retningen fokuserer på de dynamikker og faktorer som fører til suksess for individer og organisasjoner, de ser på hvilke styrker vi kan fortsette å benytte oss av for å oppnå gode resultater (Schaufeli og Bakker 2004, 3). Disse har også et berikelsesperspektiv på arbeidsmiljøet. Det var på samme tid som utviklingen av POS at forskningen rundt jobbegasjement bredte om seg og *styrkebaserte* metoder ble introdusert i endringsarbeid i organisasjoner.

### 2.2.1 Styrkebasert metode

For å skape engasjement og gode resultater er det å fokusere på medarbeideres og organisasjonens *styrker* et lønnsomt sted å starte (Brun og Ejsing 2010, 29). Når vi snakker om styrker i jobb- og organisasjonssammenheng dreier det seg om *talent, kunnskap og kompetanse* (30-31). Styrker kan også beskrives som å ha kapasitet til å føle, tenke og handle på en måte som fører til optimal funksjon på et område som er viktig for en (Linley og Harrington i Hauger, Højland og Kongsbak 2011, 66).

Siden en organisasjon består av individer er det med individenes styrker vi må starte. Det å fremheve individenes styrker gjennom å fokusere på organisasjonens suksesser vil *forene* medarbeiderne fremfor å *skille* dem; man ser på det organisasjonen kollektivt har fått til. Dette vil skape individuell mestringsfølelse og en fellesskapsfølelse som vil fungere som et lim i organisasjonen (39).

Centre for Applied Positive Psychology (CAPP) i England lister opp flere fordeler ved å bygge på styrker i et utviklingsarbeid (Reintoft, Flensburg og Højland 2009 i Brun og Ejsing 2010, 29):

- økning av individuelle prestasjoner
- oppbygging og økning av engasjement
- bedre teamsamarbeid
- økt arbeidsglede og oppnåelse av mål blant medarbeiderne på individuelt nivå

I likhet med CAPP sier Schaufeli, som er en av de mest anerkjente forskerne innenfor jobbengasjement, at styrkebasert utviklingsarbeid fører til økt jobbengasjement (Schaufeli 2011). Han peker på at dette kan og bør foregå på tre nivåer; individ-, gruppe- og/eller organisasjonsnivå. Arbeidet og de styrkefokuserede spørsmålene og oppgavene må virkelig *aktivere* medarbeiderne for å øke deres jobbengasjement. Vi skal senere se på en av de mest brukte metodene som oppfyller Schaufelis krav, men først; hva er jobbengasjement? Hvorfor er det positivt for individer og organisasjoner? Og holder det ikke at de ansatte er tilfredse?

### 2.2.2 Jobbengasjement

Siden begynnelsen av forrige århundre har fokuset innenfor den psykologiske forskningen som nevnt vendt fra dårlig helse og uvelhet i helsepsykologi til positiv psykologi med fokus på menneskelige styrker og optimal funksjonsevne (Schaufeli og Bakker, 2004). Positive

aspekter i helsepsykologien er blitt mer og mer populært, og et av disse aspektene handler om jobbengasjement.

Det er gjort mye forskning på både tilfredshet og engasjement, og forholdet mellom de to holdningene og medarbeideres produktivitet kan henge sammen på mange ulike måter. Men en ansatt som føler tilfredshet i jobben sin trenger ikke være spesielt produktiv (Kaufmann og Kaufmann 2015, 322). Engasjerte medarbeidere liker jobben sin og søker stadige forbedringer, mens tilfredse medarbeidere er mer fornøyd med tingenes tilstand og et trygt og forutsigbart arbeidsmiljø. I tillegg fungerer engasjement positivt på en annen måte som tilfredshet ikke gjør: organisasjonen må arbeide for å engasjere de ansatte som i sin tur bruker sitt engasjement til fordel for organisasjonen (Lai 2015). Så hva er egentlig det mest optimale? Å være tilfreds eller engasjert på jobb?

Dersom en er tilfreds på jobb yter en dårligere enn en engasjert kollega. Engasjerte medarbeidere lykkes i å nå mål de har satt seg selv om de møter motgang. Det er faktisk funnet at *jobbtfredshet* har en svak *negativ* effekt på jobbutførelse (Østhagen 2010). Engasjerte medarbeidere derimot, viser seg å stå for en inntjening som er 40% høyere enn mindre engasjerte kolleger og kan oppnå 9% større kundelojalitet (HR Norge).

En av de første tilnærmingene til jobbengasjement ble utviklet av Kahn, og går ut på at ansatte enten *inkluderer* eller *ekskluderer* sin egen personlighet i sin rolle på arbeidsplassen. De som inkluderer personligheten sin utviser fysisk involvering, kognitiv bevissthet og emosjonell tilkobling til oppgaver, kollegaer og arbeidsrollen. Ikke-engasjerte ansatte undertrykker dette, og separerer jobb og personlighet (Truss m.fl. 2013).

En annen tidligere tilnærming kommer fra Maslach og Leiter, og går ut på at *engasjement* og *utbrenthet* ligger i hver sin ende av et *kontinuum*. De mente at når man ble utbrent sank jobbengasjement.

Amerikanske Gallup har lagt frem en tilnærming til jobbengasjement som kalles ”Tilfredshet-engasjement”, og omtaler engasjementstørrelsen heller som *ansattes* engasjement framfor jobbengasjement. I denne tilnærmingen sees det på ansattes involvering, entusiasme og tilfredshet på arbeidsplassen (Truss 2013).



Shaufeli og hans kolleger mente tidlig på 2000-tallet at jobbengasjement ikke kunne være så svart-hvitt som Maslach og Leiter la det fram (Truss m.fl. 2013). De mente at det å ikke være engasjert ikke nødvendigvis betyr at man er utbrent, og at å være utbrent ikke nødvendigvis betyr at man ikke er engasjert i jobben og organisasjonen sin (Shaufeli og Bakker 2004). De undersøker derfor engasjement og utbrenthet hver for seg og ikke som kontraster på en og samme skala. Allikevel ser de på begrepene som motvekter til hverandre.

Shaufeli definerer begrepet som: ”en positiv og tilfredsstillende arbeidsrelatert tilstand som er preget av vitalitet, engasjement/entusiasme og oppslukthet/evne til fordypelse” (Truss m.fl. 2013).

Felles for alle disse tilnærmingene er at lave nivåer av jobbengasjement har blitt sett på som problematisk da dette går ut over velværet til de ansatte, men kritikere sier at det kan være like problematisk å ha for høyt jobbengasjement. Dersom engasjerte medarbeidere øker produktiviteten, øker dette også intensiteten på arbeidsplassen. Dersom arbeidsplassen ikke øker belønningene til de ansatte tilsvarende, vil høyt jobbengasjement ikke være fordelaktig for de ansatte, kun for bedriften. Det argumenteres også for at slike tilfeller kan påvirke ansattes balanse mellom jobb og fritid negativt (Truss m.fl. 2013).

Vi har valgt å ta med oss Schaufeli sin definisjon av jobbengasjement videre i vår oppgave, da han har utviklet et måleskala for jobbengasjement og er den forskeren innenfor området som er mest referert til.

#### **2.2.2.1 Dimensjonene i jobbengasjement**

For å forstå begrepet jobbengasjement bedre kan vi se nærmere på dimensjonene i begrepet slik Schaufeli definerer det. *Vitalitet* beskrives som at man er utholdende, har høyt energinivå og vilje til å anstrenge seg i arbeidet (Richardsen og Martinussen 2008). *Entusiasme* beskrives som en følelse av inspirasjon, stolthet, utfordring og en sterk identifisering med arbeidet. Man føler også at det man gjør er viktig. Den siste dimensjonen, *oppslukthet*, beskriver evnen til dyp konsentrasjon; en tilstand hvor du knapt enser noen eller noe rundt deg når du arbeider og at tiden flyr. Det er faktisk vist at vitalitet og evne til fordypelse øker noe med alderen. Dette kan bety at arbeidstageres økte alder, og med dette kompetanse og erfaring, påvirker deres jobbengasjement positivt.

Shaufeli utviklet måleskalaen Utrecht Work Engagement Scale (UWES) som måler de tre dimensjonene i jobbengasjement (Shaufeli og Bakker 2004). I en undersøkelse blant nederlandske arbeidstakere viste det seg at de med høy score på denne skalaen, de engasjerte arbeidstakerne, tar initiativ og sørger for selv å generere positiv feedback. De føler også at verdiene til organisasjonen matcher bedre med deres egne enn andre arbeidstakere, og de er engasjerte i aktiviteter utenfor jobben i større grad enn uengasjerte medarbeidere. Selv om arbeidstakerne beskrev at de noen ganger følte seg slitne, beskrev de ikke dette med negative utbrenthetssymptomer. De følte seg slitne og tilfredse fordi de hadde jobbet med å oppnå noe som var positivt for dem. Vi ser altså at engasjerte medarbeidere har veldig stor verdi for organisasjoner. Medarbeidere er en større ressurs når de er engasjerte enn når de ikke er det. Så hvordan kan vi skape og/eller øke medarbeideres jobbengasjement?

### **2.2.3 Holdningsendring**

Det finnes mange teorier for hvordan holdninger skapes, endres og opprettholdes (Walther og Langer i Crano og Prislin 2008), men de fleste er enige om at en holdning består av tre komponenter som vi nevnte tidligere; *den kognitive*, *den følelsesmessige/vurderende* og *den handlende* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 289). Denne trekomponentmodellen hjelper oss å forstå hvordan holdninger dannes og endres innenfor de fleste teoriene, da mange av forskerne er enige om at holdninger skapes når vi tenker, føler og/eller evaluerer et holdningsobjekt.

Med tanke på vår problemstilling og undersøkelse er det aktuelt å trekke frem og bruke teorien om at holdningsendring er betinget av aktivisering av den kognitive komponenten i holdningsmodellen (Walther og Langer i Crano og Prislin 2008, 87). Innenfor dette teoriområdet har forskere kommet frem til at det ofte holder med en følelsesmessig reaksjon på et objekt for å *skape* en holdning, men at man må evaluere og tenke over, altså aktivere den kognitive komponenten, for å *endre* en holdning (89). Hvorvidt personen som potensielt kan få endret sin holdning eller ikke, evaluerer eller reflekterer over inntrykket i stor eller liten grad, spiller også en rolle; jo mer det evalueres og reflekteres jo større er sannsynligheten for at holdningen endres. Sett i sammenheng med vår problemstilling og undersøkelse vil dette si at når vi stiller spørsmål rundt respondentenes arbeidssituasjon må vi få dem til å reflektere nok til at deres holdning øker/endres for å se utslag i engasjementsmålingen.

Sosialpsykologen Timothy Wilson har kommet frem til en metode som går ut på det å aktivere kognisjonskomponenten i forbindelse med å skape seg en fremtidsvisjon, han kaller

det ”story editing” (Weir 2012). Med denne story editing-metoden endrer vi måten vi tenker og dermed måten vi handler; vi endrer holdning og dermed atferd. Metoden går ut på å kognitivt skape en positiv, oppmuntrende holdning til situasjonen en lever og jobber i, og til fremtiden. På den måten tenker og handler man ut ifra denne nye, positive *sannhetsoppfatningen* (Weir 2012). For dersom holdninger som vi beskrev tidlig i oppgaven, springer ut fra oppfattelser og sannheter vi har laget oss om livet, virker det jo logisk at vi kan endre disse oppfatningene og sannhetene for å endre holdning? Det er dette som er kjernen i Appreciative Inquiry – nemlig å skape et positivt bilde av her-og-nå-situasjonen og av fremtiden.

### **2.3 Appreciative Inquiry**

AI er en metode som brukes for at organisasjoner og deres medarbeidere skal oppnå sitt fulle potensiale og suksess (Lewis 2011, 34). Det fokuseres *utelukkende* på det som allerede virker og er positivt i organisasjonen og i medarbeidernes arbeidshverdag. På denne måten unngår man å grave seg ned i det negative slik mange endringsprosesser og utviklinger ofte starter, nemlig med ”Hva er galt her?” og deretter ”Hvordan kan vi fikse det?”. AI er altså basert på det premisset man snakker om innenfor mange områder av organisasjonsutvikling og kompetansemåling, nemlig at man finner det man leter etter (2) og i AI leter man konsekvent etter det positive (1).

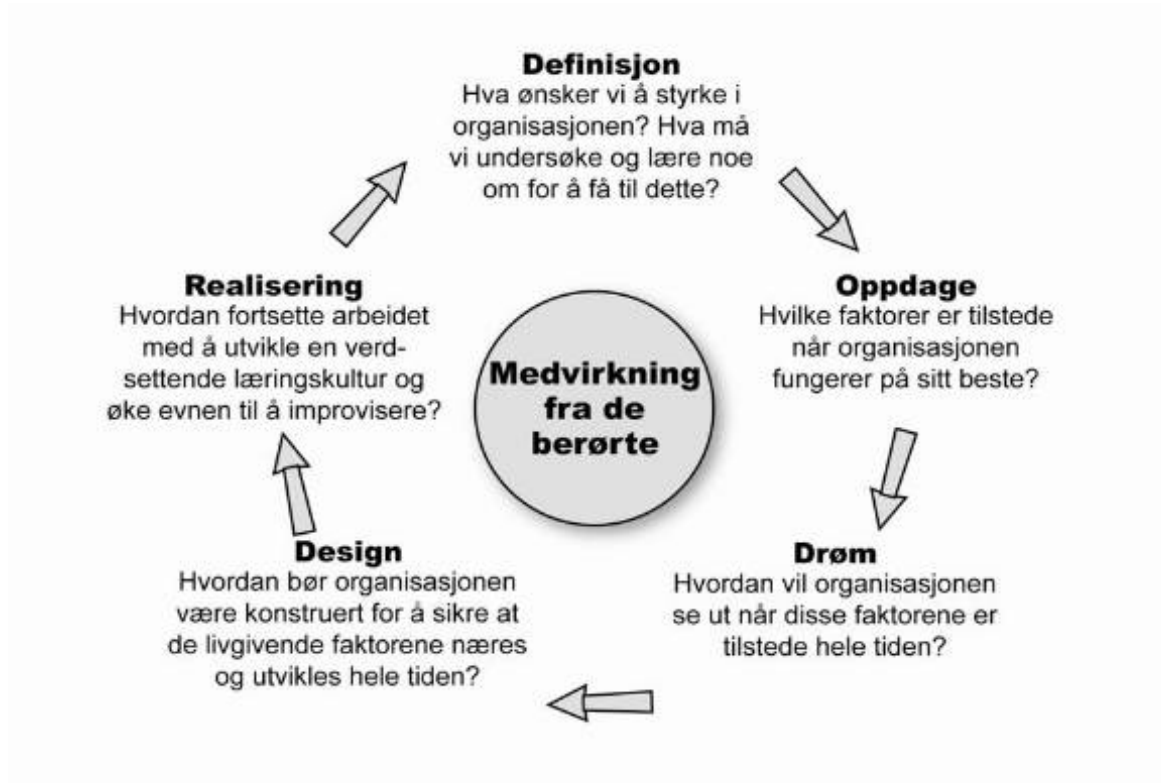
#### **2.3.1 AI-prosessen**

AI- prosessen har blitt utviklet gradvis og det finnes ingen fasit som passer alle organisasjoner. Hver organisasjon må tilpasse metoden etter hvordan den kan ha best mulig effekt hos dem, men felles for de fleste AI-prosesser er at de inneholder disse fem fasene:

- *Definisjonsfasen*. Denne er - som i prosjektplanlegging - den viktigste fasen, hvor både ledelse og ansatte blir enige om formål, hvordan man skal arbeide og hvem som skal delta i prosessen.
- *I oppdagelses-/undersøkelsesfasen* er hele organisasjonen med på å undersøke deres positive kjerne og deres suksesskriterier på individ- og organisasjonsnivå.
- *Drømmefasen* er den tredje fasen, her skal deltakerne i prosessen utarbeide en drøm/en visjon om hvordan organisasjonen skal fungere i fremtiden, hvilke resultater man ønsker å nå og hva man har lyst til at andre skal tenke og si om organisasjonen.
- *Designfasen* involverer deltakerne til å designe hvilke endringer som må til for å virkeliggjøre drømmen.

- *Realiseringsfasen* inneholder identifisering av hvilke første steg som er nødvendig for å få organisasjonen på riktig vei.

AI-prosessens fem steg kan illustreres slik:



Kilde: Kommunetorget.no, 2011

AI er altså en metode å tilnærme seg endringer i organisasjoner på hvor man designer og anvender spørsmål som fører til samtaler om styrker, suksesser, potensialer, håp og drømmer, og hvor spørsmålene *i seg selv* frambringer endringer (Hauger, Højland, Kongsbakk 2011, 15). Det stilles reflekterende spørsmål rundt det positive som finnes og som potensielt kan komme til å finnes i organisasjonen (Ludema, Cooperrider og Barrett 2012, 1). Det vitenskapelige grunnlaget for at AI som metode fungerer og virkelig skaper suksess og positive endringer i organisasjoner, finner vi i forskning gjort innenfor den tidligere nevnte retningen positiv psykologi (Hauger, Højland, Kongsbakk 2011, del II).

Forskerne innenfor den positive psykologien, med Martin Seligman i spissen, har kommet frem til at å fokusere på styrker har en effekt for å oppnå optimal funksjon både på individuelt og institusjonelt/organisatorisk nivå (50-51). I tillegg har Barbara Fredrickson, en annen av psykologi-retningens fremtredende forskere, kommet til at mennesker som har mer positive følelser "mestrer problemer på en mer konstruktiv måte og har en større følelsesmessig

distanse til stressfulle negative hendelser” (11). Når vi vet dette forstår vi at det å skape jobbengasjement, å fokusere på styrker og at de ansatte har positive følelser kan motvirke stress og utbrenthet.

AI bygger på *sosialkonstruksjonisme*. Dette er en filosofisk retning innenfor samfunnsvitenskapen og psykologien som går ut på at *språket* vi bruker for å beskrive virkeligheten vi lever i er sentralt for vår *forståelse* av denne virkeligheten og for vår *atferd* i nettopp denne virkeligheten (Hauger, Højland, Kongsbakk 2011, 48-51). For AI som organisasjonsendringsmetode betyr det at målet med metoden er å skape en ny virkelighetsoppfattelse i organisasjonen (49). Gjennom å fokusere på, stille spørsmål rundt, skape individuell og kollektiv diskusjon og refleksjon om de positive elementene i organisasjonen i dag og i fremtiden, vil organisasjonens medlemmer, skape et positivt bilde av seg selv og organisasjonen. Som en følge av dette skapes et positivt og fruktbart handlingsmønster for deres egen og organisasjonens beste. Vi kan kjenne igjen prinsippet om denne selvoppfyllende profetien i oss selv; dersom vi virkelig tror på at vi vil lykkes går det som regel bedre enn om vi ikke tror på det. I vår undersøkelse forsøkte vi å endre medarbeideres virkelighetsoppfattelse ved å stille *styrkebaserte* spørsmål.

### **2.3.2 Styrkebaserte spørsmål**

Et av de viktigste kjennetegnene ved AI er bruken av positivt formulerte spørsmål som får medarbeidere til å reflektere rundt styrkene i seg selv og i organisasjonen (Hauger, Højland og Kongsbak 20011, 111). Et intervju med positive, styrkebaserte og anerkjennende spørsmål kan bane vei for konstruktive selvbilder og bedre relasjoner og kommunikasjon på arbeidsplassen (113). Dette vil oppfattes positivt og blant annet øke jobbengasjement slik som vi så under kapitlet om styrkebasert metode.

Spørsmål kan være en døråpner til dialog og diskusjon, de kan lede til kreativitet og bevegelse og de kan føre til endring (Vogt, Brown og Isaacs 2003, 1). Spørsmålene i AI skal få individene til å reflektere og tenkte nytt om seg selv og organisasjonen. De skal se nåtid og fremtid i et nytt lys og på grunnlag av dette endre. Hvordan skal man oppnå dette?

*Powerful questions* er et begrep som brukes om spørsmål som er energigivende, fokuserer på styrker fremfor problemer, stimulerer til refleksjon og får oss til å tenke (4). Slike spørsmål spør om hva, hvordan og hvorfor.

AI bygger som nevnt på sosialkonstruksjonismen. Innenfor denne retningen har Gergen utviklet en generisk intervjuform. Teknikken i intervjuformen fokuserer på å stille spørsmål rundt det vi ønsker mer av, slik som løsninger og potensialer, framfor feil, mangler og barrierer som vi vil ha mindre av (Hauger, Højland og Kongsbak 20011, 115).

### 2.3.2.1 Intervjuguide

Intervjuguider i AI basert på positive spørsmål inneholder momenter hvor man fokuserer på områdene individet og organisasjonen fungerer aller best (Hauger, Højland og Kongsbak 20011, 115). Man spør gjerne intervjuobjektet om å fortelle om sine *beste opplevelser* fra et visst perspektiv, her: jobbsammenheng, gjerne i form av en historie. Et annet moment er *verdsettelse*, hvor intervjuobjektet blir spurt om hva han/hun setter mest pris på, enten ved seg selv, arbeidet sitt eller organisasjonen. *Ønsker for fremtiden* er tredje moment, her spørres det om hvilke ønsker intervjuobjektet har med tanke på hva hva som kan gjøre det man fokuserer på enda bedre. Det finnes flere typer positive spørsmål. Brun og Ejsing har identifisert ni ulike typer styrkebaserte spørsmålstyper (2010):

- *Utdypende spørsmål*. Understøtter andre spørsmålstyper og brukes for å få intervjuobjektet til å utdype et utsagn eller sitat. Eksempel på spørsmål er ”Kan du utdype det?”, ”Kan du fortelle meg litt mer om ...?”
- *Problemavklarende spørsmål*. Disse er i utgangspunktet ikke styrkebaserte spørsmål, men kan danne grunnlaget for en styrkebasert prosess dersom de blir stilt i visse rammer. De brukes for å grave seg litt ned i problemet før man fokuserer på det positive. Her spør man om hva personen ser som den største utfordringen i en situasjon.
- *Spørsmål til en ønsket fremtid*. Disse spørsmålene kommer opprinnelig fra systemteoretikeren Peter Lang, og handler om å flytte fokus fra problemorientering til fremtidsfokus, som er helt sentralt i styrkebasert tilnærming. Her er poenget å stille spørsmål om hva folk ønsker å fokusere på fremfor problemet, og få tankene inn på noe intervjuobjektet kan skape i fremtiden. Her kan man spørre om hva han/hun hadde ønsket seg om personen hadde fått oppfylt sin største drøm i nåværende jobb, eller hva personen håper skjer framover i organisasjonen.

- *Mirakelspørsmål.* Denne typen spørsmål stilles når man vil utfordre en annen til å tenke radikalt annerledes om fremtidige muligheter, noe som ofte har veldig stor effekt. Grunnformen til spørsmålet er en forestilling om en mirakuløs framtid, med et oppfølgingsspørsmål som skal besvares. Et eksempel kan være: ”Forestill deg at du går og legger deg i kveld, og sover tungt og godt. Når du kommer på jobb i morgen er det skjedd et mirakel. Alle problemer er borte, og alt du har ønsket deg for arbeidsplassen har gått i oppfyllelse. Det er ingen begrensninger, og du kan forestille deg hva som helst. Kan du se det for deg?”. Dette følges opp med spørsmål om hva det første personen gjør når han/hun møter opp på jobb er, hvordan kundene, innbyggerne eller brukerne opplever denne fantastiske forandringen eller om hva personen kan gjøre allerede i morgen for å bringe bedriften litt nærmere dette mirakelet. Risikoen med dette spørsmålet er at folk tror du er gal og ikke vil være med på leken. Introduksjonen til spørsmålet kan derfor være medvirkende til om folk tar dette på alvor eller ikke.
  
- *Skalaspørsmål.* Jordnære og enkle spørsmål som kan brukes i stort sett alle situasjoner. De er veldig gode dersom du ønsker å hente informasjon om forskjeller som du kan lære mye av. Her kan du for eksempel spørre: ”På en skala fra 0-10, hvor 0 er kjempedårlig og 10 er eksepsjonelt bra, hvor vil du plassere prestasjonene dine i dette prosjektet fram til nå?”. Deretter kan man utdype disse spørsmålene ved å eksempelvis spørre om hva som gjør at intervjuobjektet ligger der han/hun ligger på skalaen og hva han/hun mestrer i et fremtidsbilde der han/hun ligger på topp.
  
- *Unntaksspørsmål.* Dersom du trenger å utfordre veldig negative medarbeidere eller ledere er denne typen spørsmål veldig gode. Dersom det er mye snakk om at noe *alltid* er slik, eller at visse *aldri* gjør noe riktig, eller at det går dårlig *hver gang*, kan det være fint å kunne utfordre disse menneskene til å tenke mer konstruktivt og ikke så dømmende. Eksempler på slike spørsmål er å spørre personen om det finnes situasjoner hvor det ikke er slik, eller om hvilke situasjoner samarbeidet faktisk fungerer godt.

- *Spørsmål om gode erfaringer.* Denne typen er sentral innenfor de styrkebaserte spørsmålene, rett og slett fordi man her får fram at man har en grunnleggende antagelse om at det alltid er noe i fortiden som har fungert bra. Her spør man for eksempel om hva det var som fikk en til å lykkes, hva personen gjorde som var bra eller hvilke smarte ting kollegene gjorde i situasjonen det er snakk om.
- *Spørsmål om fremskritt og suksess.* Denne typen spørsmål brukes for å forsterke en utvikling som allerede går i positiv retning. Her spør man om hva som går bedre siden sist, hvilke tegn vi ser på at vi går i riktig retning eller hva man har gjort for at dette har blitt en suksess.
- *Spørsmål om beslutninger og handlinger.* I slutten av møter eller samtaler er disse spørsmålene naturlige. Her blir man enige om hva hver enkelt skal gjøre videre. Da spør man gjerne om hva som er neste skritt, hvem som tar styringen eller hva man har energi til å gå videre med.

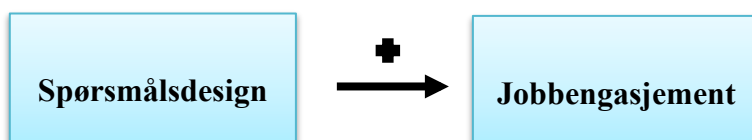
I vår undersøkelse har vi forsøkt å påvirke respondentene. Ved å la dem reflektere rundt sin egen jobbsituasjon på grunnlag av slike spørsmål antar vi at deres jobbengasjement vil øke.

### 3.0 Metode

Her vil vi utdype og forklare valg har vi tok i prosessen med utviklingen av undersøkelsen vi laget for å få svar på problemstillingen vår: ”Hvilken effekt har spørsmålsdesign på jobbengasjement?”.

#### 3.1 Forskningsstrategi og -design

I vår undersøkelse ønsker vi å måle resultatene i tall, og har på grunn av dette valgt å bruke *kvantitativ* strategi. Videre har vi valgt å bruke *forklarende* forskningsdesign (Hellevik 2002, 36) for å kunne si om bruk av styrkebaserte spørsmål fører til økt jobbengasjement, som vist i følgende figur:

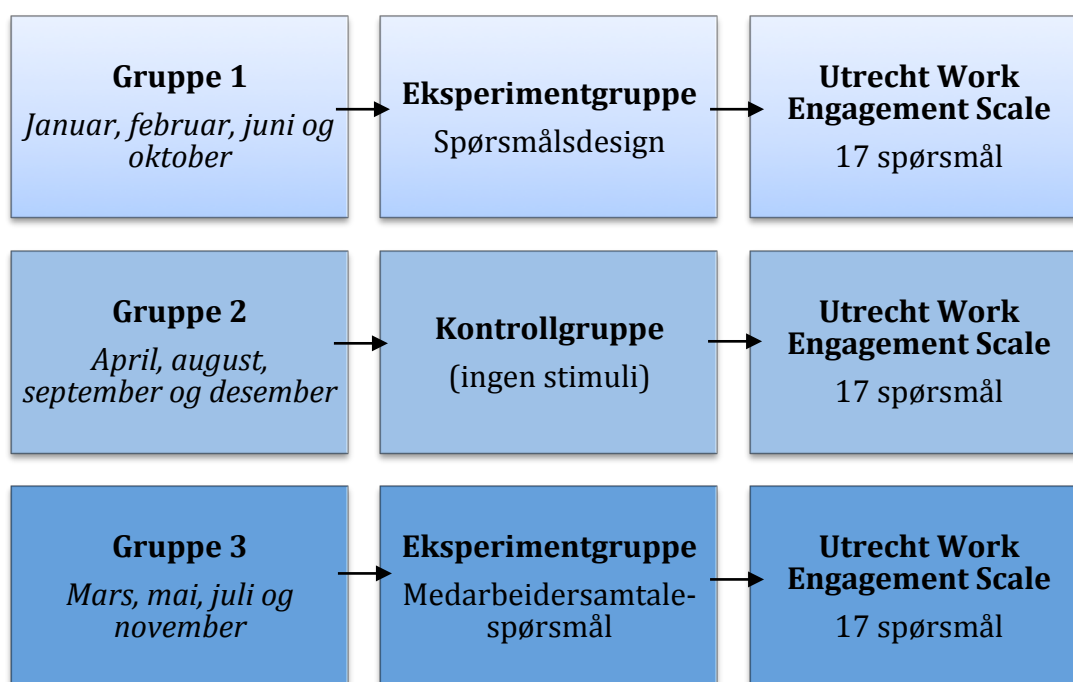




I og med at vi har valgt *forklarende* forskningsdesign, utfører vi undersøkelsen som *eksperiment*. Eksperimenter er godt egnet til å studere årsaksforhold, men krever at årsakene kan manipuleres, og at forsøksbetingelsene kan kontrolleres (Ringdal 2013, 25). Vi har tatt hensyn til disse kravene ved å utvikle gode stimuli og sørge for høyest mulig grad av kontroll i eksperimentet. Videre har vi besluttet at å bruke tverrsnittsundersøkelse er mest hensiktsmessig da det ikke har vært aktuelt å følge respondentene over lenger tid. Dette fordi vi har liten tid, og dermed må begrense omfanget av undersøkelsen.

### 3.1 Eksperiment

Det enkleste eksperiment-designet er *eksperiment med bare posttest* (Ringdal 2013, 133). Vi har valgt å benytte dette designet, men valgte å dele eksperimentet inn i tre grupper, med to eksperimentgrupper og en kontrollgruppe. Eksperimentgruppene ble utsatt for ulikt stimuli. Gruppe 1 ble utsatt for styrkebaserte spørsmål, mens gruppe 3 ble utsatt for medarbeidersamtale-spørsmål. Gruppe 2 er kontrollgruppen. Vår design kan illustreres slik:



Det kan diskuteres om eksperimentet er et kvasieksperiment eller et ekte eksperiment. Forskjellen på disse ligger i om utvalget er randomisert eller ikke (Ringdal 2013, 132). Dette får vi klarere svar på når vi senere diskuterer utvalg.

I vårt eksperiment har vi prøvd å sikre høy intern validitet ved å øke den eksperimentelle kontrollen (Ringdal 2001, 128). Vi valgte å kun se på én årsakvariabel, nemlig styrkebaserte

spørsmål, samtidig som vi forsøkte å kontrollere for effekten av andre variabler. Dette gjorde vi ved å ha to eksperimentgrupper istedenfor bare en; eksperimentgruppe 3 ble utsatt for medarbeidersamtale-stimuli. Vi kan dermed anta at differansen vi finner mellom eksperimentgruppene kun er på grunn av gitt stimuli, og ikke respondentenes effekt av refleksjon.

Ved å bruke to eksperimentgrupper forbedret vi kausaliteten i undersøkelsen. Isolasjonskravet er vanskelig å oppfylle, men vi valgte å bruke to eksperimentgrupper for å sikre at vi faktisk måler effekten av jobbengasjement, og ikke som tidligere nevnt effekten av refleksjon rundt eget arbeid. Ved å sørge for at respondentene har blitt utsatt for stimuli direkte i forkant av undersøkelsen, sikret vi også temporalitet.

### **3.3 Datainnsamling**

Vi samlet inn data via en spørreundersøkelse laget i studentversjonen av Questback. Vi laget en link til undersøkelsen som vi sendte sammen med en invitasjon via epost til HR-/personalsjefer i samtlige 428 kommuner i Norge. I invitasjonen informerte vi om at det er mulig å besvare undersøkelsen via pc, nettbrett eller mobiltelefon, og at hensikten med undersøkelsen er å undersøke kommuneansattes jobbhverdag (Vedlegg 3). Grunnen til at vi uttrykte oss vagt i invitasjonen og ikke skrev direkte hva vi undersøkte var for å unngå at respondentene skjønnte hva vi ønsket å måle. Dette for at de ikke skulle kunne svare ”det som passer” fremfor det som er sant; at de manipulerte svarene.

Vi informerte respondentene både i invitasjonen og i undersøkelsen om at deres identitet ville bli holdt skjult.

Undersøkelsen ble besvart av respondenter i 38 kommuner. Vi fikk tillatelse til å publisere undersøkelsen i 19 kommuner og kontaktpersonen sendte dette videre til de kommuneansatte. Fra de 19 resterende kommunene har kun én respondent svart i hver kommune og vi antar at dette er kontaktpersonen i disse kommunene som har testet undersøkelsen og bestemt seg for ikke å publisere den i sin kommune. Vi valgte å ikke ta bort disse enkeltbesvarelsene da vi antar at de er besvart sant og umanipulert og ikke kan se at de besvarelsene påvirker resultatet på noen gal måte.

Undersøkelsen ble sendt ut til kommunene den 10. februar og vi ga respondentene frist til å svare innen 21. februar. Totalt fikk vi 688 respondenter, og vi vil videre i teksten vise hvordan vi utviklet stimuli og spørreskjema, beskrive utvalget vårt og hvordan vi har utført pretest.

### **3.4 Stimuliutvikling**

Vi valgte å selv utvikle stimuliene brukt i gruppe 1, med utgangspunkt i teoriene om styrkebaserte spørsmål og AI. Til gruppe 3 tok utgangspunkt i Elin Ørjasæters grunnleggende medarbeidersamtalospørsmål (Ørjasæter, Kravik og Stang 2015, 99). Vi valgte å designe stimuliene i spørsmålsform da spørsmål som nevnt skaper refleksjon hos den man spør, og åpner for nye tanker (Brun og Ejsing 2012, 132).

Gruppe 1 fikk stimuli gjennom fem reflekterende spørsmål. Disse spørsmålene er designet ut fra intervjuguiden i AI-metoden som vi utdypet i teoridelen. Spørsmålstypene er:

- Utdypende spørsmål
- Problemaforklarende spørsmål
- Spørsmål til en ønsket fremtid
- Mirakelspørsmål
- Skalaspørsmål
- Unntaksspørsmål
- Spørsmål om gode erfaringer
- Spørsmål om fremskritt og suksess
- Spørsmål om beslutninger og handlinger

Visse spørsmålstyper har vi styrt unna. Vi så ikke hensikten med å få respondentene til å utdype problemer. Vi lot derfor være å bruke problemaforklarende spørsmål og skalaspørsmål. Det var heller ikke i vår interesse å bruke spørsmål om fremskritt og suksess eller spørsmål om beslutninger og handlinger. Førstnevnte kunne vi tatt i bruk dersom vi fulgte respondentene over lenger tid og ville bygge videre på styrker. Sistnevnte kunne vi tatt i bruk dersom vi møtte respondentene ansikt til ansikt og skulle avslutte en samtale. I og med at vi ikke hadde samtaler med respondentene var det heller ikke vært nødvendig å bruke unntaksspørsmål, da vi hadde et fast spørsmålssett og ikke kunne respondere på og gå inn og jobbe videre med ekstremt negative svar. Stimulispørsmålene som gruppe 1 ble utsatt for ble

laget med bakgrunn i de stegene av AI som vi så som mest hensiktsmessig å la oss inspirere av i vår undersøkelse, nemlig *oppdagelses-/undersøkelsesfasen* og *drømmefasen*.

Vi stilte følgende stimulispørsmål til gruppe 1:

1. *Hva setter du pris på ved stillingen/arbeidsplassen din?*

Her tok vi utgangspunkt i momentet *verdsettelse* for å få respondenten til å fokusere på det beste med jobben sin.

2. *Hvilke gode egenskaper og styrker får du brukt i ditt daglige arbeid? Fortell gjerne om en gang du fikk bruk for disse.*

Her ønsket vi å få fram respondentens *beste opplevelser* ved å be dem fortelle om en gang de fikk bruk for sine gode egenskaper.

3. *Si litt om hvordan ditt daglige arbeid bidrar til at kommunen og dens innbyggere får en bedre hverdag.*

Her valgte vi å bruke *verdsettelse* på en litt annen måte, da vi ikke spurte direkte hva respondenten setter pris på med eget arbeid, men brukte spørsmålet for å få frem tanker om hvordan respondenten verdsetter arbeidsoppgavene sine.

4. *Dersom du fikk oppfylt tre ønsker for arbeidsplassen din, hva ville disse vært?*

Her valgte vi å bruke spørsmål om ønsket fremtid for å virkelig flytte fokuset til respondenten til en ønsket fremtid. Tanken her var å få respondenten til å tenke framover og samtidig ubevisst forberede seg mentalt til neste spørsmål.

5. *Se for deg dette fremtidsscenariet: Det har skjedd et mirakel! Arbeidsplassen din har nådd alle sine mål. Dere har sammen oppfylt alle krav fra kommunen om ressursfordeling og –bruk, sparing og nyskaping. Alle innbyggerne i kommunen har fått dekket sine ønsker og behov, og din arbeidshverdag innebærer opprettholdelse av denne tilstanden. Hva sier innbyggerne i kommunen og i nabokommunen om deg og din arbeidsplass nå som dette har skjedd?*

Vi ønsket å utfordre respondentene ved å bruke et mirakelspørsmål. Vi tok en sjanse ved å bruke et slikt spørsmål da vi risikerte at respondentene ikke tok spørsmålet seriøst. Vi vurderte risikoen og valgte å bruke spørsmålet da det er et sterkt

virkemiddel med potensielt stor effekt, og satte derfor spørsmålet til sist for at respondentene skulle kunne komme inn i AI-tankegangen før de svarte

Vi har nå sett på utviklingen av stimuliet vi ønsket å undersøke effekten av.

Vi valgte å benytte et alternativt stimuli i gruppe 3 for å sikre oss at det er effekten av styrkebaserte spørsmål vi måler.

Vi stilte følgende stimulipørsmål til gruppe 3:

1. *Hva ønsker du at din nærmeste leder skal gjøre mer og/eller mindre av?*
2. *Hva ønsker du at din nærmeste leder skal begynne og/eller slutte med?*
3. *På din arbeidsplass, hva ønsker du å gjøre mer og/eller mindre av?*
4. *Er det noe du ønsker å begynne og/eller slutte med?*

Disse spørsmålene bygger på en enkel medarbeidersamtalestruktur (Ørjasæter, Kravik og Stang 2015, 99). Vi har gjort noen små endringer. Originalt ser spørsmålene slik ut:

- Hva vil du jeg skal gjøre mer av?
- Hva vil du jeg skal gjøre mindre av?
- Er det noe du vil jeg skal begynne med?
- Er det noe du vil jeg skal slutte med?

Tanken bak disse spørsmålene er at medarbeider og leder skal svare på disse spørsmålene i forkant av en medarbeidersamtale og deretter diskutere svarene i løpet av samtalen. I vår undersøkelse valgte vi å formulere spørsmålene for både å spørre respondenten om deres mening om nærmeste leder samt egen arbeidsrolle. De fire originale spørsmålene er stilt to ganger, en gang for å undersøke medarbeiders syn på nærmeste leder og en gang for å medarbeiders egenvurdering. Da dette blir åtte gjentakende og ganske like spørsmål, valgte vi å slå dem sammen for å få en kortere undersøkelse og unngå respondenttrøtthet. Spørsmålene vi har slått sammen er de som står i kontraster til hverandre. ”Hva vil du jeg skal gjøre mer av?” og ”Hva vil du jeg skal gjøre mindre av?” ble i vår undersøkelse ”Hva ønsker du at din nærmeste leder skal gjøre mer og/eller mindre av?”.

Grunnen til at vi valgte å bruke nettopp Ørjasæters medarbeidersamtalospørsmål i stimuliet til gruppe 3, var for å ha en kontrast til stimuliet med styrkebaserte spørsmål og at spørsmålene regnes som generelle og enkle å bruke. Vi ønsket ikke å gå i helt motsatt retning av

styrkebaserte spørsmål og lage et negativt stimuli til denne gruppen og valgte derfor spørsmål som er så nøytrale at de kan brukes på hvilken som helst arbeidsplass i Norge. Da det mest trolig er generelle spørsmål norske kommuneansatte møter fra nærmeste leder på arbeidsplassen i dag, anså vi at stimuliet til gruppe 3 gav et godt sammenligningsgrunnlag for å se om effekten av styrkebaserte spørsmål er signifikant eller ikke.

### 3.4.1 Stimulisjekk

Etter å ha stilt de styrkebaserte spørsmålene og medarbeidersamtalospørsmålene spurte vi respondentene om i hvilken grad de synes spørsmålene var interessant. Dette gjorde vi for å eventuelt kunne luke ut uinteresserte respondenter dersom de svarte lite eller ingenting på refleksjonsspørsmålene og lavt på jobbengasjement. Vi spurte respondentene ”Hvordan var det å svare på disse spørsmålene?”. Til dette hadde respondentene fem svaralternativer på ordinalnivå å velge mellom: *interessant, litt interessant, nøytral, litt uinteressant og uinteressant*. I tillegg kunne de svare *vet ikke*.

### 3.5 Spørreskjema

Spørreskjemaet ble laget i studentversjonen av Questback. Fordelen med spørreskjema er at det er lett å anvende på mange respondenter. Ulempen er at man ikke kan hente inn tilleggsopplysninger i etterkant, og at man derfor er låst om det er noe man ønsker mer informasjon om fra de samme respondentene.

Vårt spørreskjema er designet slik at alle respondentene har fått kontrollspørsmål først. Det siste kontrollspørsmålet, fødselsmåned, har blitt brukt til å lede, heretter kalt *route*, respondentene inn i tre ulike grupper. Studentversjonen av Questback har ikke støtte for tilfeldig utvelging, dermed har vi blitt nødt til å randomisere ved en valgt variabel og delt respondentene i tre grupper på grunnlag av svar på spørsmålet om hvilken måned de er født.

Ut fra hvilken fødselsmåned respondentene har valgt, har vi rutet dem videre til gruppe 1, gruppe 2 og gruppe 3. Som tidligere nevnt og illustrert:

- **gruppe 1** ble rutet til styrkebaserte spørsmål-stimuli før spørsmålene om jobbengasjement.
- **gruppe 2** fikk ikke stimuli og ble ledet direkte til spørsmålene om jobbengasjement.
- **gruppe 3** ble rutet til medarbeidersamtale-stimuli før spørsmålene om jobbengasjement.

I studentversjonen var ikke mulig å tvinge respondentene til å svare på spørsmål før de kunne gå videre. Dette førte til at visse spørsmål ikke ble besvart av enkelte. Spesielt mange hoppet over hvilken kommune de kommer fra.

Stimuli-spørsmålene ble besvart med tekst. Vi bryr oss ikke om *hva* respondentene svarer på disse spørsmålene, men at de i det hele tatt svarer og bruker kognitiv kapasitet på å tenke positivt rundt sin arbeidsplass, -oppgaver og –situasjon. Målet her er at det reflekteres nok til at holdningen jobbengasjement endres og øker. Vi ønsket at respondentene skulle føle seg så lite begrenset i refleksjonsfasen som mulig og informerte dermed godt om at ingen besvarelser kunne spores tilbake til respondentene.

### 3.6 Måling av jobbengasjement

Målingen av jobbengasjement ble gjort gjennom Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

Måleskalaen ligger åpent og tilgjengelig på Wilmar Schaufelis nettside:

<http://www.wilmarschaufeli.nl/downloads/test-manuals/>. Den kan brukes i utdanning og til research mot at rådata blir sendt til ham i etterkant. På siden finnes måleskalaen oversatt til mange språk, deriblant norsk. Det er den norske utgaven vi har brukt i vår undersøkelse.

UWES finnes i to versjoner: Fullversjon med 17 spørsmål og kortversjon med 9 spørsmål, som begge måler de tre variablene vi utdypet i teoridelen: vitalitet, entusiasme og oppslukthet. Vi valgte å bruke fullversjonen for å få en grundig måling av jobbengasjementet i norske kommuner.

For å unngå 17 ganske like spørsmål på samme side i Questback valgte å dele opp undersøkelsen i flere sider. Første side i undersøkelsen består av kontrollspørsmålene, deretter kommer en side med stimulispørsmål, før vi har fordelt jobbengasjement-spørsmålene over to sider til slutt.

Etter en enkel pretest valgte vi å endre ordlyden i spørsmål 29 i undersøkelsen (spørsmål 13 på UWES-måleskalaen): ”For meg er jobben en utfordring”. Grunnen til dette er negative konnotasjoner knyttet til ordet *utfordring*, som kan forveksles med ordet *problem* av respondenter. Dette fordi man bruker *utfordring* både positivt og negativt i det norske samfunnet i dag (Kolshus 2013). På engelsk lyder spørsmålet: ”To me, my job is challenging”. Vi anser at å bytte ordet *utfordring* mot *utfordrende* ikke er nok til å fjerne de

negative konnotasjonene. For å sikre at spørsmålet blir tolket positivt av respondentene, har vi derfor endret spørsmålet til ”Jobben min utfordrer meg”.

### **3.7 Populasjon og utvalg**

Vi valgte å undersøke blant ansatte i norske kommuner. Tanken bak dette valget var at det er mange ansatte i kommunene og stillingene er ganske like over hele landet. Dette gjør det enklere å få mange respondenter og kan bidra til å gjøre resultatet generaliserbart. For å gjøre undersøkelsen gjennomførbar begrenset vi utvalget til kommuneansatte med tilgang til epost, da spørreundersøkelsen ble sendt ut via denne kanalen.

Vi valgte i vår undersøkelse å bruke ikke-sannsynlighetsutvelging. En stor del av kommune-Norge hadde nettopp gjennomført Kommuneforlagets 10-faktor medarbeiderundersøkelse i perioden vi samlet inn data (Kommunenes Sentralforbund I). Det var heller ikke mulig for oss å få tilgang til alle kommuneansattes epostadresser, da disse ikke lå tilgjengelige på kommunenes nettsider og HR-/personalsjef ikke ønsket å dele dem med oss. For å være sikre på å få nok respondenter har sendte vi derfor ut en invitasjon til HR-/personalsjef i samtlige 428 norske kommuner. Dette betyr at vi lot det være opp til dem om deres kommune skulle delta. På grunn av dette ble utvalgsstrategien vår *utvelging ved selvseleksjon* (Hellevik 2002, 120). Dette medfører at vi ikke automatisk kan generalisere fra utvalget til populasjon. (Ringdal 2001, 213). Vi brukte allikevel prinsipper fra tilfeldighetsutvelging gjennom å randomisere fødselsmånedene i undersøkelsen for å gjøre undersøkelsen mer generaliserbar (129). Vil dette si at vår undersøkelse er randomisert nok til å kunne kalles et ekte eksperiment framfor et kvasieksperiment?

Tilfeldig fordeling er kanskje det viktigste kravet til et ekte eksperiment (Store Norske Leksikon, eksperiment). Gruppene må være like før eksperimentet starter og fordeles tilfeldig til de ulike gruppene. Deltakerne innen samme gruppe skal behandles likt. Vi anser at vi utførte et ekte eksperiment da vi, til tross for at Questback ikke har kunnet hjelpe oss med å ordne tilfeldig utvalg, randomiserte fødselsmånedene og dermed sørget for tilfeldig utvalg på denne måten.

### **3.8 Pretest**

På grunn av at vi brukte en allerede etablert måleskala utførte vi ikke en pretest med respondenter. Vi fikk derimot hjelp av seks venner og medstudenter til å lese igjennom undersøkelsen før utsending. Her ble både skrivefeil og mangler rettet, og vi fikk



tilbakemelding fra nesten alle om at spørsmål 29 i undersøkelsen (nummer 13 i UWES) kunne mistolkes. Som tidligere nevnt valgte vi å gjøre om på ordlyden av dette spørsmålet, da vi anser at ”for meg er jobben en utfordring” er for tvetydig.

## 4.0 Analyse

I dette kapitlet analyserer og legger vi frem resultatene av undersøkelsen vi gjorde.

### 4.1 Deskriptiv analyse

Vi valgte kontrollvariablene kjønn, alder, hvor lenge de har hatt stillingen de har i dag, og fødselsmåned. Fødselsmåned valgte vi for å kunne systematisere/randomisere hvem som har fått de ulike stimuliene.

#### 4.1.1 Kjønnfordeling

Generell info 1: Kjønn

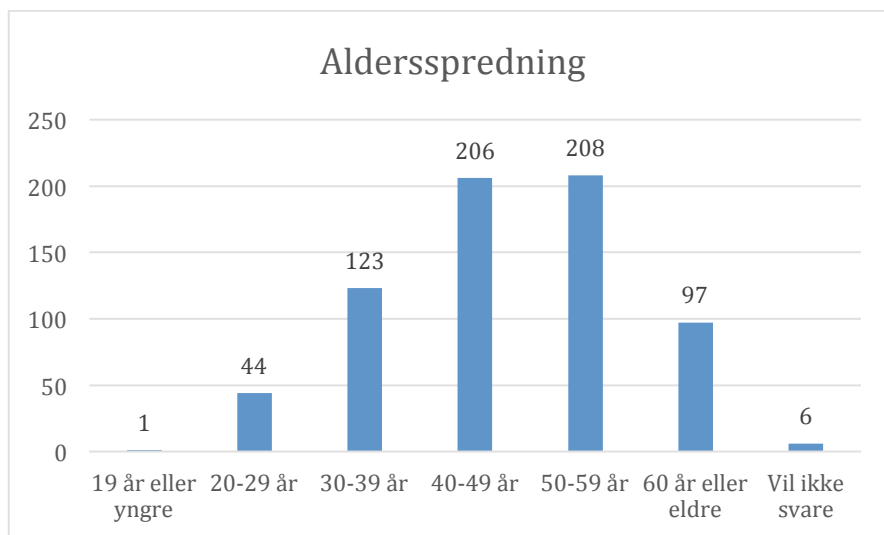
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kvinne	509	74	74,9	74,9
	Mann	170	24,7	25	99,9
	Annet	1	0,1	0,1	100
	Total	680	98,8	100	
Missing	System	8	1,2		
Total		688	100		

Det er veldig mange flere kvinnelige respondenter enn mannlige, men ifølge KS' statistikk for kommunalt ansatte 2013, er 76,8% av ansatte i norske kommuner kvinner, og dermed stemmer kjønnfordelingen i vår undersøkelse ganske bra (Kommunenes sentralforbund II).

## 4.1.2 Aldersspredning

Generell info 2: Alder

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
19 år eller yngre	1	0,1	0,1	0,1
20-29 år	44	6,4	6,4	6,6
30-39 år	123	17,9	18	24,5
40-49 år	206	29,9	30,1	54,6
50-59 år	208	30,2	30,4	85
60 år eller eldre	97	14,1	14,2	99,1
Vil ikke svare	6	0,9	0,9	100
Total	685	99,6	100	
Missing				
System	3	0,4		
Total	688	100		

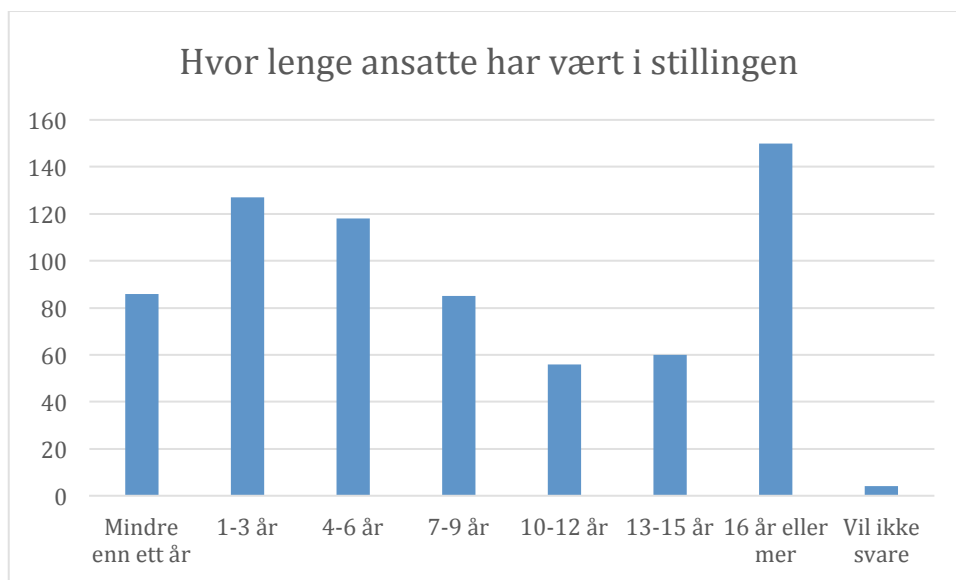


Aldersspredningen er også jevn, og gjennomsnittsrespondenten er mellom 40-49 år. Dette stemmer overens med gjennomsnittsalderen blant ansatte i norske kommuner, som ligger på 45,1 år (Kommunenes sentralforbund II).

### 4.1.3 Arbeidserfaring

Generell info 4: Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Mindre enn ett år	86	12,5	12,5	12,5
1-3 år	127	18,5	18,5	31
4-6 år	118	17,2	17,2	48,3
7-9 år	85	12,4	12,4	60,6
10-12 år	56	8,1	8,2	68,8
13-15 år	60	8,7	8,7	77,6
16 år eller mer	150	21,8	21,9	99,4
Vil ikke svare	4	0,6	0,6	100
Total	686	99,7	100	
Missing				
System	2	0,3		
Total	688	100		



Spredningen på hvor lenge de ansatte har hatt stillingen de har i dag er grei, men vi ser at vi skulle økt skalaen til ca 30 år for å kunne se nyansene bedre. Vi undervurderte hvor mange godt voksne som jobber i kommunene og hvor mange som blir lenge i samme stilling. Dette ser man tydeligere på utklippene av krysstabellen i vedlegg 4:

Total										
50-59 år	Count	12	25	28	32	23	19	69	0	208
	% within Generell info 2: Alder	5,8%	12,0%	13,5%	15,4%	11,1%	9,1%	33,2%	0,0%	100,0%

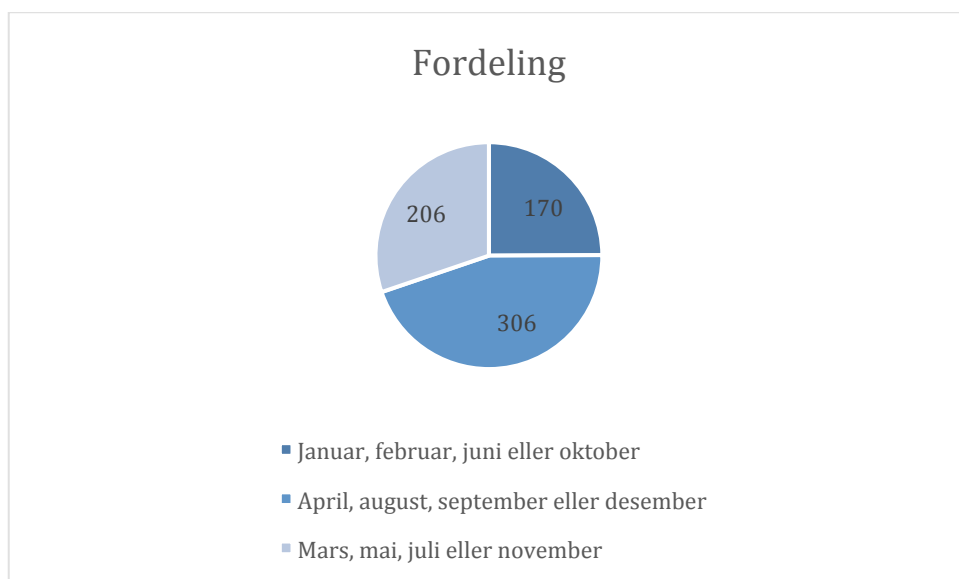
Total		1	11	7	8	6	14	49	1	97
60 år eller eldre	Count									
	% within									
	Generell info 2: Alder	1,0%	11,3%	7,2%	8,2%	6,2%	14,4%	50,5%	1,0%	100,0%

Her kan vi se at fordelingen er ganske stabil fram til gruppen 50-59 år, hvor 33,2% har vært i stillingen i 16 år eller mer, og blir enda tydeligere i gruppen 60-69 år hvor 50,5% svarer det samme.

#### 4.1.4 Gruppene i eksperimentet

Fordelingsvariabel: I hvilken måned er du født?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Januar, februar, juni eller oktober	170	24,7	24,9	24,9
	April, august, september eller desember	306	44,5	44,9	69,8
	Mars, mai, juli eller november	206	29,9	30,2	100
	Total	682	99,1	100	
Missing	System	6	0,9		
	Total	688	100		



Da studentversjonen av Questback ikke har en randomiseringsfunksjon, har vi valgt å dele opp gruppene etter fødselsmåned. For å få dette tilfeldig, har vi randomisert fødselsmånedene i tre grupper ved hjelp av en funksjon i Excel.

- Januar, februar, juni og oktober-gruppen har fått styrkebaserte spørsmål-stimuli.
- April, august, september eller desember-gruppen har ikke fått stimuli (kontrollgruppe),
- Mars, mai, juli eller november- gruppen har fått medarbeidersamtale-stimuli.

Fordelingen har allikevel blitt skjev, med kontrollgruppen som største gruppe. Medisinsk fødselsregister (MFR) har statistikk for fødsler fra 1967 fram til i dag (Folkehelseinstituttet). Ifølge statistikken burde fordelingen mellom gruppene våre vært:

- styrkebaserte spørsmål-stimuli: 32,6%
- kontrollgruppe: 33,4%
- medarbeidersamtale-stimuli: 34%

#### 4.1.6 Sammenheng mellom stimulusjekk og jobbengasjement

Vi brukte ANOVA variansanalyse for å se om det er samvariasjon i grad av jobbengasjement og hvor interessante respondentene synes stimuluspørsmålene var (stimulusjekk).

#### Descriptives

Jobbengasjementx

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Interessant	43	6,0689	,98458	,15015	5,7659	6,3719	2,29	7,00
Litt interessant	55	6,0203	,95227	,12840	5,7629	6,2777	2,71	7,00
Nøytral	48	5,8654	1,04498	,15083	5,5619	6,1688	3,59	8,00
Litt uinteressant	11	5,6320	1,43919	,43393	4,6652	6,5989	2,35	6,88
Uinteressant	5	5,4588	1,78392	,79779	3,2438	7,6738	2,71	6,76
Vet ikke	3	5,8824	,71320	,41176	4,1107	7,6540	5,12	6,53
Total	165	5,9425	1,04477	,08134	5,7819	6,1031	2,29	8,00

#### Test of Homogeneity of Variances

Jobbengasjementx

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,306	5	159	,047

## ANOVA

Jobbengasjementx

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,547	5	,709	,643	,667
Within Groups	175,466	159	1,104		
Total	179,013	164			

Vi ser at variansen i svarene til gruppe 1 som ble utsatt for styrkebaserte spørsmål ikke er signifikant. Det er altså ikke sammenheng mellom hvor interessante de syntes stimuluspørsmålene var og hvor engasjerte de er. Vi kan allikevel se et mønster. Jobbengasjementet er høyest, med gjennomsnitt på 6,0689, hos de som syntes spørsmålene var interessante. Deretter faller jobbengasjementet gradvis nedover sammen med graden av interesse for spørsmålene, helt til at de som finner spørsmålene uinteressant skårer 5,4588. Gruppen som svarer ”vet ikke” skårer i gjennomsnitt 5,8824 på jobbengasjement.

I gruppe 3 som fikk medarbeidersamtalspørsmålene ser vi et lignende mønster:

### Descriptives

Jobbengasjementx

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Interessant	33	6,0162	,86334	,15029	5,7100	6,3223	3,35	7,00
Litt interessant	51	5,9706	,96579	,13524	5,6989	6,2422	3,00	7,06
Nøytral	61	5,8530	1,25258	,16038	5,5322	6,1738	2,24	7,63
Litt uinteressant	21	5,9790	,93856	,20481	5,5518	6,4062	3,88	7,06
Uinteressant	18	5,7432	1,21888	,28729	5,1371	6,3493	1,94	7,12
Vet ikke	12	6,1961	,95225	,27489	5,5910	6,8011	4,00	8,00
Total	196	5,9355	1,06142	,07582	5,7860	6,0850	1,94	8,00

### Test of Homogeneity of Variances

Jobbengasjementx

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,455	5	190	,207

### ANOVA

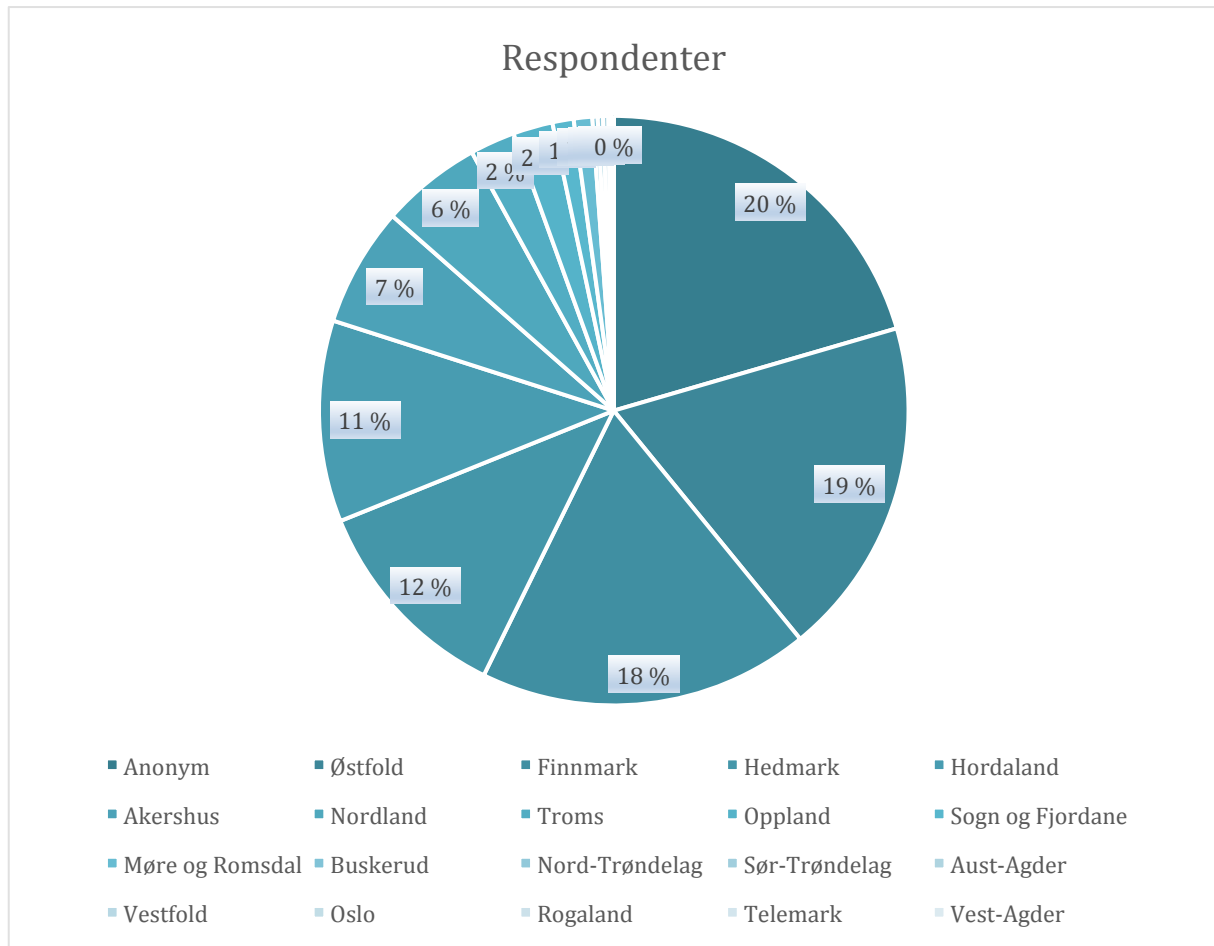
Jobbengasjementx

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,213	5	,443	,387	,858
Within Groups	217,476	190	1,145		
Total	219,688	195			

Heller ikke her er variansen i gruppen signifikant, men respondentene som fant spørsmålene interessante har også høyt jobbengasjement, med gjennomsnitt på 6,0162. Det høyeste jobbengasjementet ser vi i ”vet ikke”-gruppen som har skåret 6,1961. Det er interessant at de som har syntet at spørsmålene i stimulidelen av spørreskjemaet er ”litt uinteressante” har skåret høyere enn de som har svart ”litt interessant” og ”nøytral”, med 5,9790. Lavest skårer også her de som har svart ”uinteressant”, med 5,7432.

#### 4.1.7 Geografisk spredning av respondentene

Vi har fått svar fra 19 kommuner, fordelt på de fleste fylker i Norge. I Questback har respondentene kunnet velge å ikke skrive hvilken kommune de kommer fra. De som ikke har svart på dette er registrert som anonyme.



20% av respondentene er anonyme, 19% er fra Østfold, 18% fra Finnmark, 12% fra Hedmark og 11% er fra Hordaland. Vi har ingen respondenter fra Oslo, Rogaland, Telemark eller Vest-Agder. Det er ikke sannsynlig at de anonyme respondentene kommer fra noen av disse, da vi fikk avslag på forespørsel om undersøkelsen fra samtlige kommuner i fylkene.



## 4.2 Skjevhet og kurtose

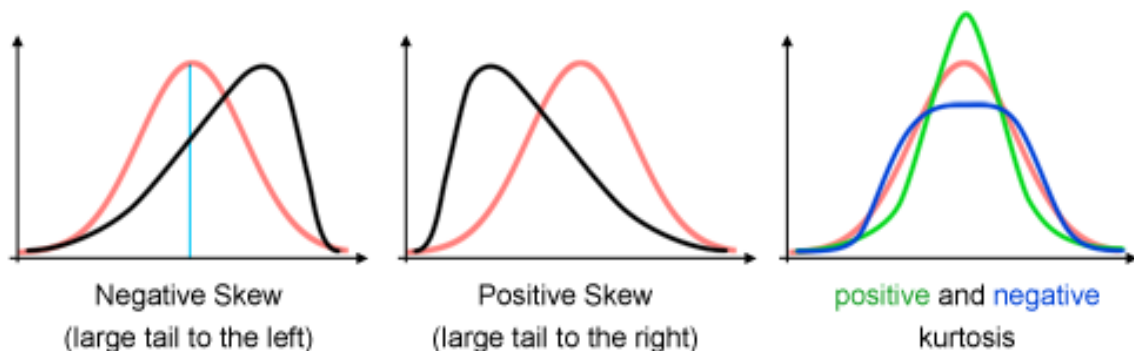
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Generell info 1: Kjønn	680	1	3	1,25	0,438	<b>1,192</b>	0,094	-0,425	0,187
Generell info 2: Alder	685	1	7	4,3	1,145	-0,179	0,093	-0,536	0,187
Generell info 4: Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?	686	1	8	4,02	2,131	0,185	0,093	<b>-1,354</b>	0,186
Fordelingsvariabel: I hvilken måned er du født?	682	1	3	2,05	0,741	-0,084	0,094	<b>-1,174</b>	0,187
Valid N (listwise)	673								

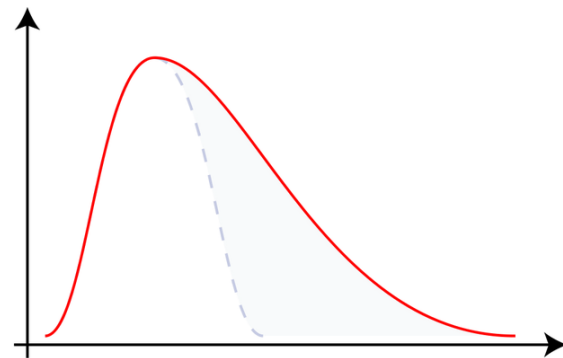
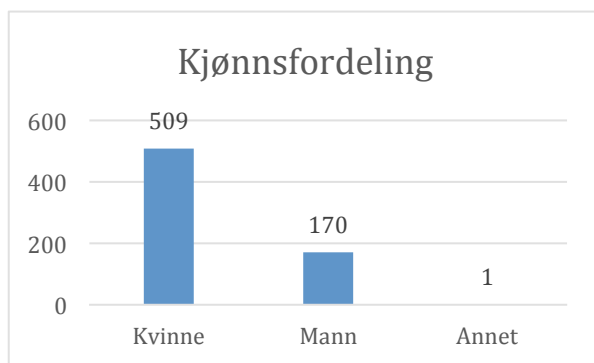
### 4.2.1 Skjevhet

Vi har kontrollert utvalget for scejwness (skjevhet) og kurtosis (spisshet eller kurtose). Dette gir oss en pekepinn på om vi kan bruke utvalget vårt til å analysere resultatene videre.

© www.scratchapixel.com



Her kan vi se at kjønnsfordelingen er positivt skjev ved at ladingen, altså resultatet, er 1,192. Dette kan vi se veldig tydelig dersom vi sammenligner formen til positiv skjevhet på modellen over, med kjønnsfordelingen i undersøkelsen som vist på modellen under, som har samme form. Det er flest kvinner og dermed blir utvalget mest spiss på kvinnesiden. Resten av kontrollvariablene har mye lavere ladinger på skjevhet, og ligger tettere opp mot normalfordelingsmålet.



#### 4.2.2 Kurtose

Kontrollvariablene slår dårligere ut på kurtose, som viser hvordan svarene er spredt mellom ytterpunktene. Både spørsmålet om hvor lenge respondenten har hatt jobben han/hun har i dag, pluss fordelingsvariabelen med spørsmål om hvilken måned respondenten er født, lader negativt på  $-1,354$  og  $-1,174$ . Resten av kontrollvariablene lader godt under 1. Som vi kan se på modellen lenger opp, betyr negativ kurtose at spredningen på variablene er bredere, og gjør dermed kurven flatere enn normalfordelingen.

Verdier til skjevhet og kurtose som ligger mellom  $+2$  og  $-2$  anses som akseptabelt for å bevise normal univariat fordeling (George og Mallery, 2010). Da våre verdier ligger innenfor dette kravet, velger vi å gå videre med våre analyser.

### 4.3 Begrepsvaliditet

For å med sikkerhet vite at vi måler jobbengasjement riktig må vi se på begrepsvaliditeten.

Denne består av fler underpunkter; overflatevaliditet, konvergent og divergent validitet samt nomologisk validitet.

#### 4.3.1 Overflatevaliditet

Overflatevaliditet sier noe om det umiddelbare samsvaret mellom teoretisk og operasjonell definisjon av en variabel (Reve, 1985). For å teste denne fikk vi seks personer med forskjellig alder og bakgrunn til å se over undersøkelsen før vi sendte den ut. Det eneste påstanden vi fikk reaksjoner på var spørsmål nummer 29 (nummer 13 i uWES), ”For meg er jobben en utfordring”. Flere mente at denne kunne feiltolkes, og ikke matchet de andre spørsmålene som var vridd veldig positivt. Selv om UWES-skalaen var oversatt fra før, valgte vi derfor å endre påstanden til ”Jobben min utfordrer meg”.

### 4.3.2 Konvergent og divergent validitet

Konvergent validitet handler om i hvilken grad spørsmålene til en variabel er mer konsistente intern med hverandre innenfor et begrep enn med spørsmål som tilhører andre variabler.

Respondenter bør derfor svare konsistent på spørsmålene for en variabel for at vi skal oppnå konvergent validitet.

Divergent validitet handler om at et begrep må kunne skilles fra et annet grep, og sammenblanding bør unngås. For å sjekke dette har vi utført en prinsipalkomponentanalyse:

#### 4.3.2.1 Prinsipalkomponentanalyse

Prinsipalkomponentanalyse er en metode for å forklare et sett med variabler, ved å finne et mindre sett av noen av variablene som best forklarer variasjonen i det opprinnelige settet (Aamodt m.fl. 2005) Da målemodellen vår er en formativ målemodell valgte vi å bruke en prinsipalkomponentanalyse for å sjekke om modellen holdt mål. Vi valgte å gjøre en PCA med rotasjonsmetode Varimax og Kaiser Normalization.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Vitalx	,344	<b>,858</b>	,381
Engasjertx	,394	,419	<b>,818</b>
Oppsluktx	<b>,879</b>	,330	,344

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 5 iterations.

I følge Utrecht Work Engagement Scale består begrepet «jobbengasjement» av tre dimensjoner: *Vital*, *engasjert* og *oppslukt*. Her ser vi at analysen avslører tre komponenter, som lader høyt på hver av de tre dimensjonene. Dette betyr at spørsmålene har ladet høyt på "sin egen" variabel. Variablene krysslader dog over ,3 på alle komponenter, noe som betyr at vital, engasjert og oppslukt ikke skiller seg betydelig fra hverandre. Dette kan bety at divergent validitet er lav. UWES kan bli ansett som en endimensjonal skala i tillegg til tredimensjonal (Shaufeli og Bakker 2004). Høy korrelasjon mellom dimensjonene samt en høy Cronbach's Alpha-verdi taler for at skalaen i sin helhet støtter en endimensjonal modell. UWES-manualen sier at dersom man er interessert i de tre dimensjonene, burde man bruke dem, men om man er mest interessert i konseptet jobbengasjement, kan man fremdeles bruke

skalaen selv om dimensjonene krysslader. I og med at vi er mest interessert i jobbengasjement som en hel størrelse har vi valgt å gå videre og på begrepet helhetlig.

### 4.3.3 Nomologisk validitet (under begrepsvaliditet)

Nomologisk validitet handler om at begrepet skal oppføre seg likt i ulike empiriske sammenhenger. Schaufeli og Bakker sier at resultatene av UWES-17 er forholdsvis konsistente i internasjonal sammenheng (2004).

### 4.4 Reliabilitet

Vi ønsker resultater som er til å stole på, og dermed måler vi reliabilitet for å finne ut hvor konsis og stabil undersøkelsen vår er (Store Norske leksikon, reliabilitet).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
<b>0,928</b>	0,933	17

Ifølge Schaufeli og Bakker (2004), har UWES 17-skalaen høy intern konsistens, med en Cronbach's Alpha koeffisient som ligger på .91-.96. I vår undersøkelse var Cronbach's Alpha koeffisienten .92. Skalaen, og dermed målingen av begrepet, er altså til å stole på.

### 4.5 ANOVA variansanalyse

Vi utførte en ANOVA analyse for å undersøke effekten av stimuli på kommunalt ansattes jobbengasjement. Respondentene ble som tidligere nevnt delt i tre grupper avhengig av fødselsmåned.

Descriptives

Jobbengasjementx

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Styrkebasert stimuli	168	<b>5,9438</b>	1,03552	0,07989	5,7861	6,1016	2,29	8
Kontrollgruppe	306	<b>5,8223</b>	0,9894	0,05656	5,711	5,9336	2,38	7,24
Medarbeidersamtale-stimuli	200	<b>5,9493</b>	1,0552	0,07461	5,8022	6,0965	1,94	8
Total	674	<b>5,8903</b>	1,02118	0,03933	5,813	5,9675	1,94	8

### Test of Homogeneity of Variances

Jobbengasjementx

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,272	2	671	,762

### ANOVA

Jobbengasjementx

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,594	2	1,297	1,245	,289
Within Groups	699,219	671	1,042		
Total	701,813	673			

Levene statistics-resultatet viser ,762, noe som betyr at vi ikke har brutt antagelsen om homogenitet i variansen.

Resultatene av ANOVA er: Mean PP manipulering 5,9438, kontrollgruppe 5,8223, MSP manipulering 5,9493.  $F(2, 671) = 1,245$ ,  $p = ,289$ . Dette betyr at forskjellen mellom gruppene ikke er signifikant, og at vi dermed ikke med 95% sikkerhet kan si at manipulasjonene våre har påvirket respondentenes jobbengasjement.

## 5.0 Drøfting

Vi har vært igjennom teorigrunnlaget for undersøkelsen, presentert metoden vi har valgt å bruke og analysert resultatene. I dette kapittelet vil vi diskutere funn og hva vi kunne gjort annerledes.

Resultatet av undersøkelsen viser at forskjellen mellom de tre gruppene ikke er signifikant. Vi kan dermed ikke med 95% sikkerhet si at våre styrkebaserte spørsmål fører til økt jobbengasjement. Vi kan allikevel se at begge respondentgruppene som ble utsatt for stimuli har en noe høyere gjennomsnittslading, de svarer altså i gjennomsnitt noe høyere på jobbengasjementsmålingen, enn kontrollgruppen. Gruppe 1, som ble utsatt for styrkebaserte spørsmål, har en gjennomsnittslading på 5,9438; Gruppe 2, kontrollgruppen, lader på 5,8223; Gruppe 3 ble utsatt for medarbeidersamtale spørsmål og lader på 5,9493. Det er interessant at

gruppene utsatt for stimuli i prinsippet lader like høyt, da vi antok at gruppen utsatt for styrkebaserte spørsmål ville lade høyest.

Gjennomsnittsskår på UWES-17 er 4.10 (Shaufeli og Bakker 2004). I og med at våre respondenter, både i de to gruppene som ble utsatt for stimuli og kontrollgruppen, skårte i gjennomsnitt minst 5,8 på samme måleskala kan man lure på om våre respondenter i utgangspunktet er mer engasjerte enn andre som har tatt testen? Hadde vi fått andre resultater dersom vi hadde gjort noe annerledes?

## **5.1 Forskningsstrategien og -designet**

Vi valgte kvantitativ strategi fordi vi ville ha resultatet i tallform og får å kunne generalisere. Dessuten synes vi at kvantitativ metode er mer spennende og morsommere å jobbe med. Vi ser også denne metoden som mest relevant med tanke på framtidig innenfor HR-arbeid. Ulempen med å velge kvantitativ strategi var at vi ikke fikk utført en ”full” AI-prosess. Vi fikk heller ikke brukt alle de styrkebaserte aspektene eller utnyttet alle de styrkebaserte spørsmålsprinsippene på grunn av begrensningen kvantitativ metode gav oss. På den annen side fikk vi testet om det var mulig å dra deler av AI-prosessen ut av sammenheng, men vi fikk jo ikke signifikante resultater. Vi antar at dette er fordi vi ikke fikk aktivisert respondentene godt nok med tanke på refleksjon og kognitiv kapasitet slik som Schaufeli påpeker er viktig for å øke jobbengasjementet. I tillegg nevner AI-teoretikerne at det å skape en kollektiv følelse i organisasjonen vil øke jobbengasjementet. På den annen side peker tenkerne innen positiv psykologi-retningen at det skal være tilfredsstillende nok å jobbe på individuelt nivå man jobber med styrker. Allikevel fikk vi uansett ikke aktivisert respondentene nok ved å bruke kvantitativ metode.

Om vi hadde valgt kvalitativ metode hadde vi fått gjennomført en full AI-prosess, men vi valgte altså dette bort da vi var aller mest interesserte i den *språklige* delen av AI. Ulempen med å trekke språkdelen ut av prosessen var at vi da gikk glipp av muligheten til å skape en dialog med respondentene slik vi gjør i en AI-prosess og dermed ikke kunne korrigere negative tilbakemeldinger eller få dem til å utdype spørsmål. Alle stegene i den fulle AI-prosessen henger sammen, og vi har erfart at det å trekke ut ett prinsipp ikke nødvendigvis fungerer i kvantitativ metode.

## 5.2 Eksperimentdesignet

Vi kunne valgt et annet eksperimentdesign, men vi så fremdeles et posttest-design som eneste vei å gå i denne oppgaven når vi først hadde valgt kvantitativ metode. I og med at vi ønsket å se effekten av stimuli så vi at et design med pretest ville fungere uhensiktsmessig da vi ville måtte bruke de 17 UWES-spørsmålene både i pretest og posttest for å gi sammenligningsgrunnlag. Dette antar vi ville øke risikoen for at respondentene husket hva de svarte i pretesten og for at effekten av stimuliet dermed ville bli ødelagt. På grunn av differansen vi fant mellom eksperimentgruppene og kontrollgruppen anser vi at designet fungerte, og at det ikke er eksperimentdesignet som er grunnen til usignifikante funn. På den annen side hadde vi kanskje satt i gang ”en liten AI-prosess” i organisasjonen dersom vi stilte styrkebaserte spørsmål og brukte flere av stegene i AI. Vi kunne dratt inn definisjonsfasen slik at respondentene hadde fått en tanke om formål og elementer fra realiseringsfasen og gitt dem en oppgave å gjøre i forkant av besvarelse av spørreskjema nummer to.

## 5.3 Datainnsamlingen

Med tanke på datainnsamlingen var vår store ulempe at vi ikke fikk tilgang til alle kommuneansattes epostadresser. Hadde vi hatt det kunne vi utført et tilfældighetsutvalg. Vi ser også at vi burde aktivert en funksjon i Questback for å tvinge folk til å svare på spørsmålene før de gikk videre, slik at de ikke gikk videre uten å ha besvart dem.

Vi synes at respondentene fikk nok tid på seg til å besvare undersøkelsen. Vi vurderte å sende purremail til kommunene som ikke svarte på henvendelsen vår. Grunnen til at vi lot det være var at vi hadde en travel periode på skolen og at vi brukte mye ressurser på å sende ut i første omgang. I ettertid tenker vi at vi burde tatt oss tid til denne purringen. Da hadde vi kanskje fått flere respondenter i forhold til populasjonen og større spredning på flere av kontrollvariablene.

Det var uaktuelt for oss å sende purremail for å få flere respondenter i kommunene som allerede hadde sagt ja til å gjennomføre undersøkelsen, da vi var redd for at de skulle trekke seg hvis vi maste. Tidlig i prosessen snakket vi nemlig mye med en representant for en kommune som senere trakk seg.

På grunn av at undersøkelsen ble sendt ut via epost kan vi ikke være helt sikre på at respondentene besvarte undersøkelsen på ”ærlig vis”. Kanskje var grunnen til den ujevne

mengden respondenter i de ulike gruppene at de pratet med hverandre, for eksempel i lunsj og ved kontorpultene, og tipset om ”korteste vei gjennom” undersøkelsen, om hva spørsmålene gikk ut på o.l.. Det er også mulig at de diskuterte stimulusspørsmålene med hverandre mens de besvarte undersøkelsen og kom fram til at de syntes det var bortkastet tid å skrive mye (og dermed reflekterte mindre). På den annen side kan det hende at de gjennomførte spørreskjemaet uten forstyrrelser eller at det at de snakket sammen om innholdet i den og ”drømte” videre rundt de styrkebaserte spørsmålene og et dette er en av grunnene til at vi fant så høy gjennomsnittlig jobbengasjement hos alle grupper.

På grunn av datainnsamlingsmetoden vår gikk vi glipp av de *samtalene* om styrker, suksesser, potensialer, håp og drømmer som kunne i større grad bidratt til å endre respondentenes virkelighetsforståelse og holdning. Vi klarte nok ikke, via spørreskjemaer, å skape en evaluering eller refleksjon i stor nok grad til å oppnå dette.

Her kan man spekulere om det ene og det andre, men poenget er at det er mange faktorer som kan påvirke respondentene i et eksperiment med så lav grad av kontroll i som vi hadde i svarsituasjonen.

### **5.3 Spørreskjemaet**

Vi valgte å bruke Questback da skolen har et samarbeid med dem som gir oss gratis bruk av studentversjonen. Det finnes andre gratisprogrammer, men da Questback var anerkjent og vi antok at alle programmene var ganske like, så vi ikke noe behov for å bruke mye tid på å utforske andre alternativer. Kanskje gikk vi glipp av noe ved å ta dette valget. Questback har for eksempel ikke en funksjon for tilfeldig utvalg i studentversjonen.

#### **5.3.1 Kontrollvariablene**

Betingelsen for å bruke UWES var å sende inn våre rådata etter undersøkelsen. De hadde kriterier for hvilke kontrollvariabler vi måtte ha med, og vi holdt oss til disse. Vi ser at vi kunne gjort flere mer detaljerte analyser og kanskje brukt krysstabeller i større grad. For å gjøre dette måtte vi ha lagt til flere kontrollvariabler. Det hadde vært interessant å se hvor mange av respondentene som jobbet innen helsesektoren, i administrasjoner og andre sektorer for så å se om jobbengasjementet varierte fra sektor til sektor. Vi hadde også kunnet si noe mer dersom vi hadde målt mer presist hvor lenge de ansatte hadde vært i stillingen sin, ved å legge inn flere avkrysningsalternativer på dette spørsmålet. Vi hadde kun alternativer opp til 16 år.



### 5.3.2 Fordelingsvariabelen

Da Questback ikke hadde en funksjon for tilfeldig utvalg valgte vi å randomisere etter fødselsmånedene til respondentene. Dette er et svakt punkt i undersøkelsen. Det kan hende at respondentene leste feil og svarte på dette spørsmålet fordi de antok at vi hadde delt årets tolv måneder i tre etter naturlig rekkefølge. Slik så spørsmålet vårt ut i undersøkelsen:



5) I hvilken måned er du født?

Januar, februar, juni eller oktober

April, august, september eller desember

Mars, mai, juli eller november

Personer født på sommeren kunne for eksempel finne på å velge alternativet i midten framfor å finne sin fødselsmåned i første eller siste gruppe. Kanskje det er derfor gruppe 2 er såpass stor; noen har lest riktig mens andre har lest feil og det har samlet seg et stort antall respondenter i gruppe 2 (april, august, september eller desember). Det er også her vi mener at respondentene kan ha snakket sammen om ”korteste vei” gjennom undersøkelsen og valgt å krysse av for kontrollgruppen (gruppe 2) som kun fikk engasjementsspørsmålene fra UWES.

### 5.3.3 De styrkebaserte spørsmålene

Her kunne i teorien alt vært gjort annerledes og vi burde nok gjort mye på en annen måte enn det vi gjorde for å se effekt av styrkebaserte spørsmål på jobbengasjementet. Vi designet spørsmålene ut ifra en intervjuguide og ulike teorier om styrkebaserte spørsmål. Vi tok kanskje litt for lett på spørsmålsutviklingen med tanke på hva som virkelig *aktiviserte* respondentene og burde tenkt mer på refleksjon og kognitive prosesser da vi designet spørsmålene. Vi kunne tatt utgangspunkt i flere intervjuguides og teorier, da det finnes flere innen AI. Vi hadde vår intervjuguide lett tilgjengelig i en AI-bok og valgte å ta utgangspunkt i denne.

Vi ser for oss at det er her vi burde jobbet mer med utviklingen av spørsmålene for å se effekten av styrkebaserte spørsmål som teoriene vi nevner i tidligere kapitler har vitenskapelige bevis for at fungerer. Kanskje vi skulle satt oss mer inn i hvordan kommuneansatte jobber og hva de setter pris på slik at spørsmålene ble mer relevant for dem og jobbet med definisjonsfasen på forhånd? Vi burde ha gjort bedre research i kommuneansattes arbeidshverdag før vi utformet spørsmålene, da den første delen av AI-

prosessen er viktig. Kanskje respondentene da ville opplevd mer gjenkjennelse og at vi hadde aktivert den følelsesmessige holdningskomponenten i tillegg?

Vi burde nok tenkt bredere da vi utviklet det styrkebaserte stimuli. Kanskje burde vi tatt i bruk flere momenter og prinsipper innen styrkebasert spørsmålsdesign. På den annen side kom de fleste spørsmålstypene vi valgte bort ikke til å fungere i en setting hvor vi ønsket å holde fokus på organisasjonen og medarbeideren på sitt beste. Enten fordi de hadde et litt negativt fokus eller et handlings-/beslutningsfokus, hvor medarbeiderne måtte gjøre en handling før neste steg, noe som var vanskelig å gjennomføre i vår kvantitative undersøkelse.

Grunnen til at resultatet ikke ble som forventet kan altså være at vi overvurderte den faktiske virkningen av *våre* reflekterende spørsmål som holdningsendrer. Holdningsendring er betinget av aktivisering av den kognitive komponenten i holdningsmodellen, og man må derfor evaluere eller tenke over noe over en viss tid eller med en viss grad av aktivitet for å endre holdning. Vi antar at respondentene ikke tenkte/reflekterte nok over stimulusspørsmålene i undersøkelsen og at dette er grunnen til vi ikke fant en effekt. Kanskje burde vi gitt dem mer tid mellom stimuli- og jobbengasjementsspørsmålene? Da hadde de muligens tenkt mer over spørsmålene og sine svar. På den annen side hadde vi vært mindre sikre på at den effekten vi eventuelt fant kom av stimuli eller om andre faktorer påvirket som respondentene.

Vi tror ikke det gjorde noe utslag at gruppe 1 fikk fem stimulusspørsmål og gruppe 3 fikk fire. Kanskje kunne vi økt gruppe 1-responentenes positive refleksjon ved å stille flere spørsmål, men på den annen side kunne dette økt risikoen for respondenttrøtthet.

#### **5.3.4 Medarbeidersamtalespørsmålene**

Når det gjelder medarbeidersamtalespørsmålene hadde vi kanskje fått andre resultater dersom vi hadde brukt veldig negative spørsmål, men det hadde vi ikke lyst til å bruke. Spørsmålene til Ørjasæter var lett tilgjengelige og vi lærte av henne at disse er vanlige å bruke, noe som gjorde det enkelt og naturlig å ta utgangspunkt i disse. På den annen side kan det hende at disse spørsmålene også aktiviserte noe positivt hos respondentene, og at vi burde valgt en større kontrast (positiv/negativ) mellom stimuliene for å kunne sammenligne effekten bedre.

Vi kunne valgt å bruke både kvantitativ og kvalitativ metode og inkludert det respondentene svarte på stimulusspørsmålene som de reflekterte over og fylte inn svarene sine på i

spørreskjemaet. Dette hadde blitt mye jobb, men ville vært veldig interessant. På grunn av oppgavens omfang og fordelingen av fag/timeplan lot vi dette være.

### 5.3.5 Stimulisjekk

For å ha mulighet til å luke ut respondenter som ikke var interesserte, valgte vi å spørre respondentene hva de syntes om stimuluspørsmålene vi stilte dem. Svarene på dette spørsmålet tenkte vi bruke til å sortere ut uinteresserte respondenter dersom målingen av jobbengasjement var lav eller sprikende, altså at standardavvikene var store. Dette viste seg å ikke være nødvendig da jobbengasjementnivået som nevnt var veldig høyt for alle, over gjennomsnittet for andre undersøkelser gjennomført med UWES. Vi kunne vurdert å utføre variansanalysen på nytt etter å ha tatt bort de uinteresserte respondentene, men valgte bort dette på grunn av det høye gjennomsnittsendasjementet. Stimulisjekken så slik ut:

4) Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?

Mindre enn ett år

1-3 år

4-6 år

---

7-9 år

10-12 år

13-15 år

16 år eller mer

Vil ikke svare

### 5.3.6 Jobbengasjement

Vi ser ikke at vi kunne gjort noe annerledes i engasjementsmålingen. Vi valgte den mest anerkjente engasjementsmåleskalaen. På grunn av at vi endret ordlyden i et av spørsmålene sjekket vi i SPSS om dette førte til at begrepsvaliditeten ble dårligere. Det ble den ikke.

## **5.4 Utvalg**

En positiv ting ved å undersøke kommuneansatte er at de er en stor populasjon som vi synes det er interessant å generalisere til. Skulle vi undersøkt et annet sted, for eksempel i en stor bedrift, kunne vi ikke generalisert på samme måte til andre utenfor bedriften da vi antar at likheten innad i bedrifter er stor. På den annen side kan vi nå kun generalisere til kommune-Norge, og ikke arbeidstakere i stat og privat sektor, noe som hadde vært interessant.

Kjønnsfordelingen blant respondentene undersøkelsen lå ganske tett opp til virkeligheten i populasjonen med 74,9% kvinner i vår undersøkelse mot 76,8% kvinnelige ansatte i norske kommuner. Når også aldersgjennomsnittet i vår undersøkelse ligger tett opptil gjennomsnittlig alder blant kommuneansatte, er det fristende å fastslå at dette er grunnlag nok til å kunne generalisere til populasjonen.

## **5.5 Pretest**

Vi lot være å sende ut undersøkelsen for pretest, men vi bad som nevnt venner lese igjennom. Vi har nå skjont at vi burde testet de styrkebaserte spørsmålene for å se om de aktiverte respondentene godt nok. Kanskje hadde vi da sett behovet for å endre disse slik at respondentene fikk reflektert nok og endret sin holdning.

Vi så og ser fremdeles ingen hensikt i å preteste måleskalaen på jobbengasjement da denne er så etablert og gjennomarbeidet, men vi burde brukt dem i testen av de styrkebaserte spørsmålene for å se om de økte jobbengasjement blant pretestrespondentene. Selv om vi ville hatt lav grad av kontroll over andre variabler som eventuelt hadde påvirker pretestrespondentene kunne vi sendt spørreskjemaene ut til tre forskjellige grupper a 10 respondenter. Deretter kunne vi kjørt dataene inn i SPSS for å se om det var forskjell mellom de tre på jobbengasjementsdelen av undersøkelsen. Da ville vi kanskje sett det vi ser nå med våre styrkebaserte spørsmål og graden av refleksjon.

## **5.6 Andre påvirkninger**

Kanskje ble gjennomsnittresultatet påvirket i positiv retning ved at nettopp HR- eller personalsjefen i respondentenes egen kommune sendte ut undersøkelsen. Hadde respondentene svart annerledes om de hadde blitt invitert til undersøkelsen av oss direkte, da de de muligens følte seg forpliktet til å svare mer positivt til arbeidsgiver enn til en nøytral tredjepart? Det er derimot ikke sikkert at vi hadde fått et like stort antall respondenter dersom

vi hadde gjort det på denne måten, da de kommuneansatte kanskje ikke hadde følt like stor forpliktelse til å utføre undersøkelsen overfor oss som for deres egen leder.

Det er også mulig at tidspunktet for undersøkelsen kan ha hatt innvirkning på resultatet. Vi har ikke kunnet ta hensyn til travle perioder i kommunene, men har prøvd å justere for dette ved å gi respondentene flere dager på seg til å besvare undersøkelsen. Det kan tenkes at i den perioden vi sendte ut spørreskjemaene har det vært rolig eller hektisk for medarbeiderne. Dette kan ha påvirket hvordan de svarte.

Vi forstod etter å ha fått noen tilbakemeldinger at mange av kommunene mottar flere slike hendelser i måneden og at de sjeldent distribuerer slik videre til ansatte. Nettopp dette kan gjøre at når det først kommer en undersøkelse blir de ansatte positivt overrasket og dermed også svarer ekstra positivt på spørsmålene de blir stilt.

## **6.0 Avslutning**

I denne undersøkelsen samlet vi inn og analyserte data med utgangspunkt i problemstillingen:

*”Hvilken effekt har styrkebaserte spørsmål på jobbengasjement?”*

Vi hadde en antakelse om at det er forskjell i selvrapportert jobbengasjement hos medarbeidere som får styrkebaserte spørsmål og medarbeidere som får spørsmål som stilles i ordinære medarbeidersamtaler. Vi lurte også på om det er forskjell mellom dem som får spørsmål de må reflektere over og besvare, og de som ikke får spørsmål i det hele tatt i forkant av engasjementsmåling.

For å få svar på problemstillingen utførte vi et eksperiment med to eksperimentgrupper og en kontrollgruppe. De to eksperimentgruppene ble utsatt for ulike stimuli: den ene gruppen for styrkebaserte spørsmål, den andre for medarbeidersamtalospørsmål. De 688 respondentene var kommuneansatte fra 19 forskjellige kommuner i Norge. I og med at både kjønnsfordelingen og aldersfordelingen i vår undersøkelse lå tett opp til populasjonen (alle ansatte i kommune-Norge), kom vi fram til at vi kunne generalisere resultatet.

Våre resultater viste at våre stimuli ikke ga signifikant effekt på jobbengasjement. Vi kunne ikke se forskjell på målt engasjement hos de to eksperimentgruppene og tok derfor feil i vår antakelse om at det er forskjell i selvrapportert jobbengasjement hos medarbeidere som får styrkebaserte spørsmål og spørsmål som stilles i ordinære medarbeidersamtaler. Vi kunne derimot se en liten forskjell på målt engasjement mellom kontrollgruppen og

eksperimentgruppene, selv om denne ikke var signifikant. Vår antakelse om at det er forskjell mellom dem som får spørsmål de må reflektere over og besvare, og de som ikke får spørsmål i det hele tatt i forkant av engasjementsmåling var dermed delvis riktig.

## **7.0 Videre forskning**

Selv om våre funn ikke er signifikante betyr ikke det at AI og styrkebaserte spørsmål ikke har effekt på jobbengasjement. Det er måten vi utformet undersøkelsen på og funnene på grunnlag av dette som ikke er signifikante. Dermed ville det i videre forskning vært interessant å gjennomføre en ny kvantitativ undersøkelse hvor man bruker mer tid på spørsmålsutforming og –design og gir respondentene større tidsintervaller i selve eksperimentet slik at stimuli og påfølgende refleksjon fungerer sterkere enn i vår undersøkelse. Som vi har drøftet kunne det å legge til flere styrkebaserte spørsmål også gi andre resultater.

Vi valgte å gjennomføre denne undersøkelsen blant norske kommuneansatte, men det kunne vært interessant å undersøkt videre i andre yrkesgrupper og sektorer.

Hadde vi valgt kvalitativ metode kunne vi gått dybden og kanskje fått et annet resultat. Det vil i fremtidige undersøkelser som nevnt vært interessant å kombinere de to metodene.

## 8.0 Litteratur

- Aamodt, G., Gulbrandsen, P., Laake, P., Aavitsland, P. og Bretthauer, M. 2005. "Presentasjon av statistiske analyser i Tidsskriftet". *Tidsskriftet for Den norske legeforening*, (16) 25. August. Lesedato 15. april 2005:  
<http://tidsskriftet.no/article/1242305/>
- Arbeidsmiljøloven. 1977. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Arbeids- og sosialdepartement. Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet I. "Slik kan du bidra til et godt arbeidsmiljø". Lesedato 20. Mai 2016:  
<http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=228856>
- " II. "Arbeidsrelatert stress". Lesedato 18. Mai 2016:  
<http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=249593>
- Bakker, Arnold B. 2010. "Work Engagement". Lesedato 4. Mai 2016:  
<http://www.arnoldbakker.com/workengagement.php>
- Bjerknes, Berit. 2015. "Tips og råd til medarbeider-undersøkelsen". Ledernytt. 12.november. Lesedato 20. april 2016.  
<https://www.ledernytt.no/tips-og-raad-til-medarbeider-undersokelsen.5800996-355436.html>
- Brun, Pernille Hippe og Mikkel Ejsing. 2012. *Styrkebaseret ledelse*. København: Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Crano, William D. og Radmila Prislin. 2008. *Attitudes and attitude change*. New York: Psychology Press.
- Dagens Næringsliv. 2014. "Så mye koster en utbrent medarbeider". DN. 28. august. Lesedato 20. april 2016:  
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/08/28/0839/s-mye-koster-en-utbrent-medarbeider>
- Folkehelseinstituttet. Statistikkbank. Lesedato 30. April 2016:  
<http://statistikkbank.fhi.no/mfr/>
- Friestad, Mari og Eirin Larsen. 2014. "Stress er verdens tredje største helseproblem". NRK. 10.oktober. Lesedato 3. mai 2016:  
<http://www.nrk.no/rogaland/mange-ungdommer-sliter-med-stress-1.11978464>
- George, D., & Mallery, M. 2010. *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.)* Boston: Pearson.
- Hauger, Bjørn, Thomas Gedde Højland og Henrik Kongsbak. 2011. *Organisasjoner som begeister*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Hellevik, Ottar. 2002. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7. utg. Oslo: Universitetsforl.

- Holtan, Grethe. 2015. "Kan motivasjon og engasjement læres?". *Ledernytt*. 26. September. Lesedato 18. mai 2016:  
<http://www.ledernytt.no/kan-motivasjon-og-engasjement-laeres.5207525-112372.html>
- HR Norge. 2015. «Engasjerte medarbeidere hadde best resultater». *Ukeavisen Ledelse* Lesedato 4. mars 2016:  
<http://hrnorge.no/presse/ukeavisen-ledelse-engasjerte-medarbeidere-hadde-best-resultater-en-studie-viser-at-ansatte-med-hoyt-jobbengasjement-hadde-mer-lojale-kunder>
- Høgskolen i Sørøst-Norge. "Appreciative Inquiry og styrkebaserte tilnærminger i lærings- og endringsarbeid". Lesedato 20. Mai 2016:  
<https://www.usn.no/studier/finn-studier/larer-lektor-og-pedagogikk/appreciative-inquiry/>
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkevold, William Langevei. 2015. "Vi er mennesker, ikke maskiner". NRK. 9.februar. Lesedato 10. mai 2016:  
<http://www.nrk.no/vestfold/utbrenthet-i-det-norske-arbeidslivet-1.12179076>
- Kolshus, Thorgeir. 2013. "Det problemfrie samfunn". *Aftenposten*. 7. Juni. Lesedato 18. Mai 2016:  
<http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/Det-problemfrie-samfunn-7192089.html>
- Kommunenes Sentralforbund I. 10-FAKTOR. Lesedato 16. Mai 2016:  
[http://www.10faktor.no/ks/hva\\_er\\_10-faktor+/](http://www.10faktor.no/ks/hva_er_10-faktor+/)
- " II. 2015. "Statistikk for kommunalt og fylkeskommunalt ansatte". Lesedato 12. mai 2016:  
<http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/analyse-og-statistikk/lonn-og-syssetsetting/personalstatistikk-for-kommunalt-og-fylkeskommunalt-ansatte-i-2013/>
- Kommunetorget. 2011. "Anerkjennende undersøkelser". Lesedato 4. mai 2016:  
[http://www.kommunetorget.no/Temaomrader/Rusmiddelpolitisk-handlingsplan/Hvordan-komme-raskt-igang-med-planarbeidet/Hvordan-komme-raskt-i-gang/Anerkjennende-undersokelser-/](http://www.kommunetorget.no/Temaomrader/Rusmiddelpolitisk-handlingsplan/Hvordan-komme-raskt-igang-med-planarbeidet/Hvordan-komme-raskt-i-gang/Anerkjennende-undersokelser/)
- Kravik, Birgitte Stenberg, Trond Stang og Elin Ørjasæter. 2015. *Arbeidsrett for ledere: ansettelse, oppfølging, endring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, Linda. 2015. "Ord som motiverer". *BI*. 2. Februar. Lesedato 2. Mai 2016:  
<https://www.bi.no/bizreview/artikler/ord-som-motiverer/>
- Lewis, Sarah. 2011. *Positive Psychology at Work*. Chichester: Blackwell Publishing.



Ludema, James D., David L. Cooperrider og Frank J. Barrett. 2012. "Appreciative Inquiry: The Power of the Unconditional Positive Question". Lesedato 5. mai 2016:  
<http://www.2012waic.com/wp-content/uploads/2012/05/Ludema-Cooperrider-Barrett-goed.pdf>

Maslach, Christina. 2003. *Burnout – The cost of caring*. Cambridge: Malor books.

Ramnefjell, Geir. 2016. "Tidsklemme vs. Karrieresklemme". *Dagbladet*. 7. mars. Lesedato 20. April 2016:  
<http://www.dagbladet.no/2016/03/07/kultur/meninger/kommentar/likestilling/tidsklemma/43427450/>

Reve, Torgeir. 1985. Metoder og perspektiver i økonomisk/administrativ forskning. Oslo: Universitetsforl. Kap. "Validitet i økonomisk administrative forskning".

Richardsen, Astrid M. og Monica Martinussen. 2008. "Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsyrket". *Tidsskriftet for Norsk psykologiforening*, 45(3):249-257. Lesedato 15.mai 2016.  
[http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=39269&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=39269&a=2)

Ringdal, Kristen. 2014. *Enhet og Mangfold*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Samuelsen, Reidun J. 2015. "Tre av ti føler seg presset av sjefen til å være pålogget i sommerferien". *Aftenposten*. 30. juni. Lesedato 20. april 2016:  
<http://www.aftenposten.no/okonomi/Tre-av-ti-fo-ler-seg-preset-av-sjefen-til-a-vare-palogget-i-sommerferien-8073923.html>

Schaufeli, Wilmar. 2011 "Work engagement: What Do We Know?". Utrecht University. 11. desember. Lesedato 12. April 2016:  
[http://www.psihologietm.ro/OHPworkshop/schaufeli\\_work\\_engagement\\_1.pdf](http://www.psihologietm.ro/OHPworkshop/schaufeli_work_engagement_1.pdf)

Schaufeli, Wilmar og Arnold Bakker. 2004. The Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual. Lesedato 29. Oktober 2015:  
[http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)

Solberg, Thomas. 2013. "To av tre norske ledere i fare for å bli utbrent". *E24*. 10. desember. Lesedato: 20. april 2016:

Store Norske Leksikon. Eksperiment. Lesedato 4. Mai 2016:  
<https://snl.no/eksperiment>

” Forskningsmetoder I psykologien. Lesedato 4. Mai 2016  
[https://snl.no/forskningsmetoder\\_i\\_psykologien](https://snl.no/forskningsmetoder_i_psykologien)

” Reliabilitet. Lesedato 4. Mai 2016:  
<https://snl.no/reliabilitet>

- Truss Catherine, Amanda Shantz, Emma Soane, Kerstin Alfes og Rick Delbridge. 2013. "Employee engagement, organisational performance and individual wellbeing: exploring the evidence, developing the theory". *The International Journal of Human Resource Management*. 24:14
- Vogt, Eric E., Juanita Brown og David Isaacs. 2003. "The art of powerful questions". Lesedato 18. mai 2016:  
[https://www.principals.ca/documents/powerful\\_questions\\_article\\_\(World\\_Cafe\\_Website\).pdf](https://www.principals.ca/documents/powerful_questions_article_(World_Cafe_Website).pdf)
- Weir, Kirsten. 2012. "Revising your story". *American Psychological association*. Mars 2012. 43(3):28. Lesedato 20. april 2016:  
<http://www.apa.org/monitor/2012/03/revising.aspx>
- Østhagen, Jone Mette. 2010. «Presterer engasjerte ansatte bedre enn tilfredse ansatte?: En undersøkelse av jobbengasjement og jobbtilfredshets medierende forhold mellom jobbressurser, positive emosjoner, jobbkrav og jobbutførelse». *Masteravhandling NTNU*.

**FORHÅNDSVISNING**[Utskriftvennlig versjon](#)

Spørsmålene i denne undersøkelsen hjelper oss å finne ut mer om ansatte i norske kommuner og deres arbeidshverdag. Svarene du gir vil bidra til større forståelse blant HR-/personalavdelinger i kommune-Norge.

Svarene vil ikke kunne spores tilbake til deg.

Din identitet vil holdes skjult.

[Les om retningslinjer for personvern.](#) (Åpnes i nytt vindu)

**1) Kjønn**

- Kvinne
- Mann
- Annet

**2) Alder**

- 19 år eller yngre
- 20-29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60 år eller eldre
- Vil ikke svare

**3) Kommune****4) Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?**

- Mindre enn ett år
- 1-3 år
- 4-6 år

- 7-9 år
- 10-12 år
- 13-15 år
- 16 år eller mer
- Vil ikke svare

5) I hvilken måned er du født?

- Januar, februar, juni eller oktober
- April, august, september eller desember
- Mars, mai, juli eller november

Neste >>

FORHÅNDSVISNING



### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
- )

Her kommer noen spørsmål om deg og din arbeidsplass. Svarene blir kun brukt i forskningsøyemed, og din leder og dine kollegaer vil ikke få vite hva du har svart.

6) Hva setter du pris på ved stillingen/arbeidsplassen din?

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
- )

7) Hvilke gode egenskaper og styrker får du brukt i ditt daglige arbeid? Fortell gjerne om en gang du fikk bruk for disse.

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
- )

8) Si litt om hvordan ditt daglige arbeid bidrar til at kommunen og dens innbyggere får en bedre hverdag.

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
- )

9) Dersom du fikk oppfylt tre ønsker for arbeidsplassen din, hva ville disse vært?

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
- )

10) Se for deg dette fremtidsscenariet: Det har skjedd et mirakel! Arbeidsplassen din har nådd alle sine mål. Dere har sammen oppfylt alle krav fra kommunen om ressursfordeling og –bruk, sparing og nyskaping. Alle innbyggerne i kommunen har fått dekket sine ønsker og behov, og din arbeidshverdag innebærer opprettholdelse av denne tilstanden. Hva sier innbyggerne i kommunen og i nabokommunen om deg og din arbeidsplass nå som dette har skjedd?

## Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
- )

11) Hvordan var det å svare på disse spørsmålene?

- Interessant
- Litt interessant
- Nøytral
- Litt uinteressant
- Uinteressant
- Vet ikke

Neste >>

## FORHÅNDSVISNING

**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
- )

Her kommer noen spørsmål om deg og din arbeidsplass. Svarene blir kun brukt i forskningsøyemed, og din leder og kollegaer vil ikke få vite hva du har svart.

12) Hva ønsker du at din nærmeste leder skal gjøre mer og/eller mindre av?

**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
- )

13) Hva ønsker du at din nærmeste leder skal begynne og/eller slutte med?



**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
- )

14) På din arbeidsplass, hva ønsker du å gjøre mer og/eller mindre av?

**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
- )

15) Er det noe du ønsker å begynne og/eller slutte med?

**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
- )

16) Hvordan var det å svare på disse spørsmålene?

- Interessant
- Litt interessant
- Nøytral
- Litt uinteressant

- Uinteressant
- Vet ikke

Neste >>

## FORHÅNDSVISNING

**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember" )

I det følgende presenteres 17 utsagn om følelser du kan ha i forhold til jobben din. For hvert utsagn skal du ta stilling til hvor ofte du føler det på denne måten. Velg svaret på skalaen nedenfor som best beskriver dine følelser.

17) Jeg er full av energi i arbeidet mitt

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
  - eller )

- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
- )

18) Jeg synes at arbeidet mitt har både mål og mening

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
- eller
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
- eller
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- )

19) Tiden flyr når jeg arbeider

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

## Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
- eller
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
- eller
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- )

20) Jeg føler meg sterk og energisk på jobben

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

## Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
- eller
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
- eller
- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- )

21) Jeg er entusiastisk i jobben min

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig

- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- )

22) Når jeg arbeider glemmer jeg alt annet rundt meg

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- )

23) Jeg blir inspirert av jobben min

- Aldri i det siste året

- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember")

24) Når jeg står opp om morgenen ser jeg fram til å gå på jobb

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

Neste >>

## FORHÅNDSVISNING



### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- )

25) Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- )



26) Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- )

27) Jeg er oppslukt av arbeidet mitt

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  -

- Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- )

28) På jobben arbeider jeg i lange perioder av gangen

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- )

29) Jobben min utfordrer meg

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- )

30) Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- )

31) Jeg føler meg psykisk sterk på jobben

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig

- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- \* (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- \* )

32) Det er vanskelig for meg å løsrive meg fra jobben

- Aldri i det siste året
- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

### Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- \* (
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Januar, februar, juni eller oktober"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "Mars, mai, juli eller november"
  - eller
  - Hvis "I hvilken måned er du født?" er lik "April, august, september eller desember"
- \* )

33) Jeg er alltid utholdende på jobb, selv når ting ikke går bra

- Aldri i det siste året

- Noen ganger det siste året
- Månedlig
- Noen ganger i måneden
- Ukentlig
- Noen ganger i uken
- Daglig
- Vet ikke

Send

Hei,

Hvordan har du det på jobb? Vi holder på med bacheloroppgaven vår, og utfører i den forbindelse et forskningsprosjekt om kommuneansattes jobbhverdag, og lurer på akkurat dette. I den forbindelse sender vi ut en spørreundersøkelse som vi ønsker du skal svare på. Dersom du og dine kollegaer deltar, kan dette gi oss verdifull informasjon som på sikt fører til at du får det enda bedre på jobb.

Om undersøkelsen:

- Kan gjennomføres på PC, mobil eller nettbrett
- Tar fra to til ti minutter
- Siste frist for gjennomføring er søndag 21. februar
- Du er helt anonym
- Din kommune får resultatene, ditt svar betyr derfor mye!

Her finner du undersøkelsen:

<https://response.questback.com/ingeborgvatten/3gl7tsqid>

Tusen takk for hjelpen!

Mvh,

Renate Samuelsen, Ida Øygarden og Ingeborg Vatten

Studenter ved Høyskolen Kristiania

## Statistikk fra NAV v/ Ola Thune. Mottatt 20. mai 2016.

Registrerte sykepengetilfeller alle grupper, ant tilfeller etter diagnose gruppe . 2014-2015

Sykepengetilfelle er et sykefravær som er utover arbeidsgiverperioden( 16 dager) og kvalifiserer til refusjon fra NAV

Det er ingen med diagnosen Z05 ( den kvalifiserer ikke til å få sykepenger)

		2014			2015		
		i alt	Diag (A04,P29,Z05)	Andre diagnoser	i alt	Diag (A04,P29,Z05)	Andre diagnoser
		Ant tilfeller	Ant tilfeller	Ant tilfeller	Ant tilfeller	Ant tilfeller	Ant tilfeller
<b>I alt</b>	<b>i alt</b>	620050	40641	579409	627366	41500	585866
	<b>under 30 år</b>	87309	5164	82145	86368	5048	81320
	<b>30-39 år</b>	142127	10982	131145	142166	11162	131004
	<b>40-49 år</b>	161282	12263	149019	162276	12428	149848
	<b>50-..</b>	229332	12232	217100	236556	12862	223694
<b>Kvinner</b>	<b>i alt</b>	387103	29548	357555	392791	30183	362608
	<b>under 30 år</b>	56566	3799	52767	56037	3680	52357
	<b>30-39 år</b>	96435	8289	88146	95919	8466	87453
	<b>40-49 år</b>	99873	8889	90984	101589	9012	92577
	<b>50-..</b>	134229	8571	125658	139246	9025	130221
<b>Menn</b>	<b>i alt</b>	232947	11093	221854	234575	11317	223258
	<b>under 30 år</b>	30743	1365	29378	30331	1368	28963
	<b>30-39 år</b>	45692	2693	42999	46247	2696	43551
	<b>40-49 år</b>	61409	3374	58035	60687	3416	57271
	<b>50-..</b>	95103	3661	91442	97310	3837	93473

Årlige kostnader av sykefravær (overslag)		Fylkeskommuner og kommuner		Årsverk:		372106
Kommunennummer/-navn	0000	Sykefravær i prosent	Totale kostnader	Kostnader for arbeidsgiver	Kostnader for arbeidsgiver utenfor arbeidsgiverperioden	Kostnader for staten
Sektor	Alle	13,1 %	Kostnader innenfor og utenfor arbeidsgiverperioden	Kostnader for arbeidsgiver i arbeidsgiverperioden.	Kostnader for arbeidsgiver utenfor arbeidsgiverperioden	Kostnader pr. år for staten i millioner kroner.
Pensjonspremie(ekskl.AFP)	13,1 %					
Arbeidsgiveravgift	13,1 %					
Sykefravær i alt i %		9,63 %				
Sykefravær i alt i kr. (arbeidsgiver og staten)			22 074,3 mill. kr.	9 512,8 mill. kr.	1 927,1 mill. kr.	
Kostnader for arbeidsgiver			11 439,9 mill. kr.			
Kostnader for staten			10 634,3 mill. kr.			10 634,3 mill. kr.
Sykefravær i arbeidsgiverperioden		4,15 %		9 512,8 mill. kr.		
Kostnader						
Sykefravær utover arbeidsgiverperioden		5,48 %			1 927,1 mill. kr.	10 634,3 mill. kr.
Kostnader						
Du kan legge inn egne verdier i de hvite feltene. Øvrige felt blir oppdatert automatisk. Du velger først kommune ved å angi kommunenummer i den øverste hvite cellen. Velg deretter sektor i cellen under. Dette gjør du ved å klikke i cellen, klikke på pilen som dukker opp til høyre for cellen og til slutt klikke på sektor fra listen som dukker opp.				Kostnader som ikke blir refundert:		
Kostnadene gir et anslag på de økonomiske kostnadene av sykefravær - men er ikke nøyaktig. Modellen vil bli endret etter hvert avhengig av tilbakemeldinger				-pensjonskostnader		
Modellen tar ikke hensyn til grupper med egne refusjonsregler under Folketryglovens §8-20, at staten bare betaler feriepenger for 48 fraværsdager og at ansatte over 60 år og ansatte med over 6G i inntekt kan ha en annen sykefraværprosent enn gjennomsnittet.				-arbeidsgiveravgift av feriepenger og pensjon		
Opplysningene baserer seg på data fra PAI-registeret (lønns- og personaldata), og gjelder per 01.12.2015				-sykepenger utover 6g		
				-feriepenger av lønn utover 6g		
				-feriepengeavsetning av lønn inntil 6G utover 48 sykefraværsdager		

**Generell info 2: Alder \* Generell info 4: Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?****Crosstabulation**

			Generell info 4: Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?							Total	
			Mindre enn ett år	1-3 år	4-6 år	7-9 år	10-12 år	13-15 år	16 år eller mer		Vil ikke svare
Generell info 2: Alder	19 år eller yngre	Count	1	0	0	0	0	0	0	0	1
		% within Generell info 2: Alder	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Generell info 4: Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	,1%
		% of Total	,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	,1%
20-29 år	Count	20	13	8	3	0	0	0	0	0	44
	% within Generell info 2: Alder	45,5%	29,5%	18,2%	6,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within Generell info 4: Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?	23,5%	10,2%	6,8%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,4%
	% of Total	2,9%	1,9%	1,2%	,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,4%
30-39 år	Count	34	30	29	15	7	7	1	0	0	123
	% within Generell info 2: Alder	27,6%	24,4%	23,6%	12,2%	5,7%	5,7%	,8%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within Generell info 4: Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?	40,0%	23,6%	24,6%	17,9%	12,5%	11,7%	,7%	0,0%	0,0%	18,0%



	Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?									
	% of Total	5,0%	4,4%	4,2%	2,2%	1,0%	1,0%	,1%	0,0%	18,0%
40-49 år	Count	17	47	46	26	20	20	<b>28</b>	1	205
	% within Generell info 2:	8,3%	22,9%	22,4%	12,7%	9,8%	9,8%	<b>13,7%</b>	,5%	100,0%
	Alder % within Generell info 4:									
	Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?	20,0%	37,0%	39,0%	31,0%	35,7%	33,3%	18,7%	25,0%	30,0%
	% of Total	2,5%	6,9%	6,7%	3,8%	2,9%	2,9%	4,1%	,1%	30,0%
50-59 år	Count	12	25	28	32	23	19	<b>69</b>	0	208
	% within Generell info 2:	5,8%	12,0%	13,5%	15,4%	11,1%	9,1%	<b>33,2%</b>	0,0%	100,0%
	Alder % within Generell info 4:									
	Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?	14,1%	19,7%	23,7%	38,1%	41,1%	31,7%	46,0%	0,0%	30,4%
	% of Total	1,8%	3,7%	4,1%	4,7%	3,4%	2,8%	10,1%	0,0%	30,4%
60 år eller eldre	Count	1	11	7	8	6	14	<b>49</b>	1	97
	% within Generell info 2:	1,0%	11,3%	7,2%	8,2%	6,2%	14,4%	<b>50,5%</b>	1,0%	100,0%
	Alder % within Generell info 4:	1,2%	8,7%	5,9%	9,5%	10,7%	23,3%	32,7%	25,0%	14,2%

	Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?									
	% of Total	,1%	1,6%	1,0%	1,2%	,9%	2,0%	7,2%	,1%	14,2%
Vil ikke svare	Count	0	1	0	0	0	0	<b>3</b>	2	6
	% within Generell info 2: Alder	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>50,0%</b>	33,3%	100,0%
	% within Generell info 4: Alder	0,0%	,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	50,0%	,9%
	Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?									
	% of Total	0,0%	,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	,4%	,3%	,9%
Total	Count	85	127	118	84	56	60	<b>150</b>	4	684
	% within Generell info 2: Alder	12,4%	18,6%	17,3%	12,3%	8,2%	8,8%	<b>21,9%</b>	,6%	100,0%
	% within Generell info 4: Alder	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Hvor lenge har du hatt jobben du har i dag?									
	% of Total	12,4%	18,6%	17,3%	12,3%	8,2%	8,8%	21,9%	,6%	100,0%