

*«Kanskje er det slik med menneskene som det er med hummeren når den skal skifte skall: den har vokst og det gamle panser er blitt for lite. For å bli en større hummer må den våge et sprang på liv og død. Den må ut av det gamle skall før det nye er blitt ferdig. Den trekker seg ut av haleplater og ryggskjold, ut av trygge, beskyttende pansere – og kryper ut på havbunnen blant krabber og sulten bergnebbe, naken og hvit, en bunt av bløte lemmer, innvoller og nerver, utlevert til sine undermenn, utsatt for rovdyr som er mindre enn den selv, for alt havets kryp, ensom og forsvarsløs. For hummeren er ikke dette noe morsom tid. Men våger den det ikke, går den til grunne i et hylster som er trygt og sikkert i øyeblikket, og drepene i lengden».*

*Blåmann* av Jens Bjørneboe (1959, s. 56)



## Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å undersøke subjektive opplevelser om hvordan det oppleves for ulike teammedlemmer å være åpen og dele sårbarhet i team på arbeidsplassen, og hvilke implikasjoner dette kan ha med tanke på adaptive utfordringer og nyskaping.

Problemstillingen for studien er: *hvordan oppleves det å være åpen og dele sårbarhet i team?* med forskningsspørsmålet er: hvilke implikasjoner har studiens funn sett i sammenheng med adaptive utfordringer og nyskaping?

Det empiriske forskningsgrunnlaget er samlet inn ved bruk av Q-metode, der jeg har studert opplevelsene til 20 teammedlemmer fra ulike team. Gjennom sortering av 48 utsagn har deltakerne gitt uttrykk for sin subjektive opplevelse. På bakgrunn av korrelasjon- og faktoranalyse ved bruk av programmet PQMethod, har jeg avdekt fire ulike faktorsyn.

Faktor 1: «God nok» til å delta med hele meg.

Faktor 2: Uttrykker idéer, meninger og synspunkt, håndterer følelser selv.

Faktor 3: Trygg nok kan jeg aldri være, humor kan ufarliggjøre det.

Faktor 4: Avventende til invitasjon, har humor som ess i ermet.

Hovedfunnene i studien viser at det oppleves forskjellig å være åpen og dele sårbarhet. Alle faktorsynene viser en positiv holdning til det å jobbe i team, og en oppfatning av at sammen kan man skape «noe mer». Alle faktorsynene viser også at det å ha noen få i teamet som man er trygg på gjør det lettere å dele. Faktorsynene drøftes i sammenheng med adaptive utfordringer og nyskaping, noe som fremstilles som viktig med tanke på økt kompleksitet og endringer i fremtidens arbeidsliv. Det å være åpen og dele, gi rom for følelser og synspunkt, humor og kreativitet, anses som viktige aspekt for ressursutvikling, håndtering av adaptive utfordringer og mulighet for nyskaping. Funnene viser at team har uforløst potensial med tanke på å være seg selv, la seg selv bli sett og dele det en har behov for. Som en av informantene sa: «hvis en våger å være, lærer en mer».



## **Abstract**

The purpose of this master thesis is to gain insight into different team members' subjective experience in being open and vulnerable in teams at their workplace. I have studied the subjective experiences related to knowledge sharing and emotions in teams, and which implications these may have for adaptive challenges and innovation.

The approach to the problem is: *how is openness and vulnerability experienced in teams?*

The research problem is: which implications may the results of this thesis have in relation to adaptive challenges and innovation?

The empirical research base is collected with the Q-method approach. I have studied the experiences of 20 team members from different teams, about openness and showing vulnerability in teams. Through sorting 48 statements the participants have given their subjective experience. The data was analyzed using the PQMethod approach and resulted in four factors. These factors are:

Factor 1: "Good enough" to participate with all of me.

Factor 2: Express ideas, opinions and viewpoints, handle feelings and emotions by myself.

Factor 3: I can never be safe enough, humor may defuse the situation.

Factor 4: Pending on invitation, humor as a resource.

The main findings in this thesis shows that there is a difference between team members in how they experience openness and sharing vulnerability. All the four factors express a positive attitude related to working in teams and how they may benefit from teamwork. The four factors also indicate that being confident with just a few of the team members creates a safe environment for sharing. The factors are discussed in the context of adaptive challenges and innovation, which is important in a more complex and changing working life. Openness and sharing knowledge, and simultaneous have an environment for showing emotions, humor and creativity, are important aspects related to resource utilization, innovation and handling adaptive challenges. The findings display that teams have an unresolved potential for daring to be themselves and sharing what one needs.



## **Førord**

Nå står jeg her, ferdig og med masteroppgaven i hånda.

Denne oppgaven representerer mitt siste akademiske verk som student ved NTNU. Jeg lukker nå døren til studenttilværelsen, etter seks lærerike og uforglemmelige studieår. En fantastisk tid, både ved lærerutdanningen på Rotvoll, og sist men ikke minst fra masterstudiet i rådgivningsvitenskap. Lite visste jeg at denne masterutdannelsen skulle bli så lærerik, viktig, og inspirerende for meg. Jeg er så takknemlig for alt jeg har lært på de to siste årene, en unik selvinnsikt som jeg vil ta med meg videre i arbeidslivet og til å forhåpentligvis kunne hjelpe andre.

I løpet av masterstudiet har jeg innsett at når en dør lukkes gir det muligheter for at en ny dør kan åpnes, men før jeg lukker døren vil jeg rette en stor takk til de som har hatt stor betydning for meg. Tusen takk for hvert et bidrag fra dere.

Først og fremst vil jeg takke min fantastiske veileder Camilla Fikse. For at du alltid har møtt meg med et smil, gode samtaler, og at du har delt av din kunnskap og kommet med uvurderlige innspill. Du inspirerer! Jeg vil rette en takk til alle informantene som tok seg tid til å delta og muliggjorde denne studien. I tillegg vil jeg rette en takk til mine engasjerte og reflekterende medstudenter. Jeg er så takknemlig for alle reflekterende samtaler og for en flott gjeng vi har vært på studiet. Jeg vil også takke vennene mine som har stilt opp som en fantastisk heiangjeng og hjulpet meg til å koble av når jeg har trengt det. Sist men ikke minst vil jeg takke familie og samboer for all støtte og tålmodighet. Jeg er nå klar for å lukke døren, og ser frem til å åpne en ny.

Marte Johansen Løkken

Juni, 2019





<b>1. Innledning</b> .....	1
<b>1.1 Bakgrunn for valg av tema</b> .....	1
<b>1.2 Problemstilling</b> .....	2
<b>1.3 Relevans for rådgivning</b> .....	2
<b>1.4 Begrepsavklaring</b> .....	2
<b>1.5 Oppgavens oppbygging</b> .....	3
<b>2. Teoretisk utgangspunkt</b> .....	4
<b>2.1 Fremtidig kompetanse</b> .....	4
<b>2.1.1 Adaptive utfordringer og tekniske problemer</b> .....	4
<b>2.1.2 Nyskaping</b> .....	5
<b>2.2 Team</b> .....	5
<b>2.2.1 Teamutvikling</b> .....	6
<b>2.3 Relasjonsdimensjoner</b> .....	7
<b>2.3.1 Avhengighet</b> .....	8
<b>2.3.2 Uavhengighet</b> .....	8
<b>2.3.3 Gjensidighet</b> .....	9
<b>2.4 Følelsenes kraft i samhandling</b> .....	9
<b>2.4.1 Følelser</b> .....	9
<b>2.4.2 Behov for trygghet og vekst</b> .....	10
<b>2.4.3 Relasjonelt mot</b> .....	11
<b>2.4.4 Sårbarhet</b> .....	12
<b>2.4.5 Humor</b> .....	13
<b>3. Metodisk tilnærming</b> .....	14
<b>3.1 Q-metodologi</b> .....	14
<b>3.2 Stegene i forskningsprosessen</b> .....	15
<b>3.2.1 Kommunikasjonsuniverset</b> .....	15
<b>3.2.2 Q-utvalg og forskningsdesign</b> .....	16
<b>3.2.3 Personutvalg (P-utvalg)</b> .....	18
<b>3.2.4 Q-sortering og instruksjonsbetingelse</b> .....	18
<b>3.2.5 Faktoranalyse og faktorløsning</b> .....	20
<b>3.2.6 Faktorfortolkning</b> .....	21
<b>3.2.7 Post-intervju</b> .....	22
<b>3.3 Studiens kvalitet</b> .....	23
<b>3.3.1 Reliabilitet</b> .....	23
<b>3.3.2 Validitet</b> .....	23
<b>3.3.3 Etske betraktninger</b> .....	24

3.3.4 Forskerrollen.....	25
<b>4. Faktorpresentasjon.....</b>	<b>27</b>
4.1 Faktorsyn 1: «God nok» til å delta med hele meg.....	27
4.1.1 «God nok» som jeg er, og kan bidra med mot og vilje.....	28
4.1.2 Teamets styrke kan håndtere hele meg.....	29
4.1.3 Særegne utsagn faktorsyn 1 (distinguishing statements).....	29
4.2 Faktorsyn 2: Uttrykker idéer, meninger og synspunkt, håndterer følelser selv ....	30
4.2.1 Uredd og ærlig om oppgaver og idéer.....	30
4.2.2 Bevissthet i håndtering av følelser.....	31
4.2.3 Særegne utsagn (distinguishing statements).....	32
4.3 Faktorsyn 3: Trygg nok kan jeg aldri være, humor kan ufarliggjøre det.....	32
4.3.1 Det er viktig at trygghet er til stede.....	33
4.3.2 Humor er et grep som kan gjøre meg mer synlig.....	33
4.3.3 Særegne utsagn (distinguishing statements).....	34
4.4 Faktorsyn 4: Avventende til invitasjon, har humor som ess i ermet.....	34
4.4.1 Jeg deler gjerne når noen spør meg.....	35
4.4.2 Jeg «bjudar» gjerne på smil og latter, for humor er mitt bidrag.....	35
4.4.3 Særegne utsagn (distinguishing statements).....	36
4.5 Konsensus utsagn (consensus statements).....	36
4.6 Oppsummering av faktorpresentasjon.....	37
<b>5. Drøfting.....</b>	<b>38</b>
5.1 Sammen kan vi skape «noe mer».....	38
5.1.1 Sammen kan vi skape «noe mer».....	38
5.1.2 Gode relasjoner til noen få.....	39
5.1.3 «God nok» til å feile.....	40
5.2 Åpenhet og sårbarhet i lys av relasjonsdimensjoner.....	41
5.2.1 Å våge utrygghet.....	41
5.2.2 Trygghet i relasjon.....	42
5.3 Sak vs. følelser – inkludere hele mennesket.....	44
5.3.1 Er oppgavefokus nok?.....	44
5.3.2 «Elefanten i rommet» - handler det om mer enn selve saken?.....	45
5.4 Humor som ressurs.....	47
5.4.1 Humor som ressurs.....	47
5.4.2 En kreativ tilnærming for å skape utvikling.....	48
<b>6. Avslutning.....</b>	<b>50</b>
6.1. Oppsummering og implikasjoner for rådgivning og teamcoaching.....	50
6.2 Kritikk til egen forskning.....	51

6.3 Videre forskning .....	52
7. Referanseliste .....	XII
8. Vedlegg .....	XVI
8.1 Vedlegg 1: Forskningsdesign og Q-utvalg .....	XVI
8.2 Vedlegg 2: Sorteringsmatrise .....	XIX
8.3 Vedlegg 3: Instruksjonsbetingelse .....	XX
8.4 Vedlegg 4: Faktorenes gjennomsnittlige Q-sorteringer .....	XXII
8.5 Vedlegg 5: Faktorladninger .....	XXIV
8.6 Vedlegg 6: Plassering av utsagn per faktor .....	XXV
8.7 Vedlegg 7: Særegne utsagn ( <i>distinguishing statements</i> ) .....	XXVII
8.8 Vedlegg 8: Konsensusutsagn ( <i>consensus statements</i> ) .....	XXIX
8.9 Vedlegg 9: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring .....	XXX
8.10 Vedlegg 10: Godkjenning fra NSD .....	XXXIII
8.11 Liste over tabeller og figurer .....	XXXVI

## 1. Innledning

I dagens arbeidsliv består hverdagen for mange av å jobbe i team. Arbeidslivet er preget av en økende kompleksitet og endringshastighet, og det å ikke vite hva fremtiden bringer kan for mange oppleves som utrygt og krevende. Utfordringene vi står overfor er komplekse og stiller større krav til samhandling, og for å kunne håndtere disse i fremtiden, vil team være viktig. Sammen er man avhengig av å tilpasse seg endring og utfordringer, og for å oppnå dette står problemløsning, læring og utvikling sentralt. Vi vil møte ukjente situasjoner som skaper utfordringer vi må lære mer om for å kunne håndtere (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009).

Svensk forskning viser til at avkastningen på sosial kompetanse i arbeidslivet har økt gradvis over tid, de analytiske ferdighetene er betydelig utjevnet, og har til dels stagnert i løpet av de siste årene (Edin, Fredriksson, Nybom & Öckert, 2017). Sosial kompetanse har blitt mer betydningsfullt for dagens og fremtidens arbeidsliv. OECD (2017) trekker frem flere kompetanser som vil være viktig i årene fremover, og av disse er *samarbeid, sosiale ferdigheter, kritisk tenkning, kreativitet og lære å lære*.

Overskriften i Dagens Næringsliv er tydelig og klar «Arbeidsgivere betaler stadig mer for folk som er gode på å samarbeide og samhandle med andre» (Rege, 2019, s. 3). Videre trekker hun frem at evnen til å dele og lytte, sette seg inn i situasjoner og bidra til at andre føler seg trygge, blir mer og mer verdsatt. Dette innebærer å utsette seg for det ukjente, løfte frem det ubehagelige og gjøre seg synlig. Det krever mot til å dele, og mange lengter etter å ta med gleden, motet og sårbarheten i arbeidslivet (May, 1975; Brown, 2016).

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

De fleste eller alle, tørr jeg å påstå, har en eller annen form for erfaring fra å være en del av et team eller gruppe, enten det er fra skolegang, idrettssammenheng eller arbeidslivet. Gjennom å leve og vokse innenfor ulike typer team, formes vi som individer (Levin & Rolfsen, 2015). For meg har det å være en del av team eller et lag har hatt stor betydning. Uten laget ville jeg aldri vunnet en eneste håndballkamp, og erfaringene det har gitt meg er uendelig mange. Jeg har opplevd mestring og hatt gode opplevelser, samtidig som jeg har erfart at selv om man er ulike kan man fungere godt sammen. Å være en del av team har påvirket meg til den jeg er i dag. Bakgrunnen for valg av tema er i stor grad påvirket av mine tidligere personlige erfaringer, samt emnet RAD3034 – grupperådgivning på masterstudiet. Gjennom masterstudiet har jeg blitt mer nysgjerrig og oppmerksom på andre. Det at noen kan være svært åpen og utlevere mye av seg selv, og lite tilbakeholden når det kommer til å vise

følelser, mens andre kan være helt motsatt er interessant. Det å være personlig trenger ikke å være privat, og det å være åpen og vise sårbarhet kan være mer enn å kun dele det som er privat. Det kan også være sårbart å si fra at en er uenig, og i større grad si klart ifra hvis det er noe en har andre meninger om, og dermed kunne påpeke «elefanten i rommet».

Utgangspunktet for denne masteroppgaven er mine erfaringer med team, og nysgjerrigheten omkring hvorfor noen deler mye, og andre mindre.

## **1.2 Problemstilling**

Bevisstheten om at noen kan være åpen og andre mer lukket har ledet frem til et ønske om å utforske hvordan det oppleves for teammedlemmer, samt hva det kan ha å si for å håndtere fremtidens utfordringer og endringshastighet i arbeidslivet. Samhandling mellom teammedlemmene stiller større krav til enkeltindividet, og de menneskelige bidragene i teamet kan bidra til løse utfordringene vi står overfor. Jeg vil derfor undersøke hvordan det oppleves for teammedlemmer å være åpen og vise seg sårbar i team på arbeidsplassen.

Problemstillingen for studien vil derfor være: *hvordan oppleves det å være åpen og dele sårbarhet i team?* med forskningsspørsmålet: hvilke implikasjoner har studiens funn sett i sammenheng med adaptive utfordringer og nyskaping?

## **1.3 Relevans for rådgivning**

Den eksistensialistisk-humanistiske rådgivningstradisjonens positive menneskesyn har tro på menneskets vekst og utvikling, og forutsetninger til å kunne utvikle seg (Ivey, Andrea & Ivey, 2012). Rådgivningsfeltet er opptatt av samspill mellom enkeltindivider og grupper, med formål om å kunne legge til rette for vekst og utvikling (Kvalsund & Fikse, 2015). Jeg ønsker med denne masterstudien å bidra til rådgivningsfeltet med kunnskap til grupperådgivere/teamcoacher om muligheten til å skape vekst og utvikling, ved å dele i team gjennom økt handlings- og samhandlingskompetanse.

## **1.4 Begrepsavklaring**

Det er spesielt fire begreper som det refereres til i denne studien, og som det er hensiktsmessig å løfte frem forståelsen av. Jeg vil komme nærmere tilbake til disse i teorikapittelet. Begrepene er *åpen*, *sårbarhet*, *adaptive utfordringer* og *nyskaping*. Forståelsen av det å være *åpen* kan ses i tråd med Carl Rogers (1967) tanker om autentisitet, og det å være ekte og autentisk i relasjon. Det å være *åpen* kan også relateres til åpenhet, i form av å våge å åpne seg og dele. Jeg tar utgangspunkt i *sårbarhet* som en følelsemessig risiko. Det å dele

sårbarhet handler om å vise seg sårbar og kunne utsette seg for den følelsesmessige risikoen det innebærer å dele (Brown, 2014). Dette innebærer både å dele det som er personlig i form av å være mer privat, og det å dele synspunkt og si fra at man er uenig. *Adaptive utfordringer* blir definert som utfordringer man står overfor i dagens- og fremtidens arbeidsliv, og som en må lære mer om for å kunne håndtere (Heifetz et al., 2009). Jeg tar utgangspunkt i forståelsen av *nyskaping* som å kunne skape noe nytt, og ser det i sammenheng med vekst og utvikling i form av å tilegne seg kunnskap, lære, endre faste mønster og løse problemer kreativt.

### **1.5 Oppgavens oppbygging**

Studien vil bli presentert og delt inn i seks kapitler. Innledningsvis har jeg presentert en aktualisering av studien, beskrevet problemstilling og bakgrunn for valg av team beskrevet. I kapittel 2 presenteres den teoretiske tilnærmingen som studien bygger på før jeg i kapittel 3 går inn på valg av metode, redegjøre for Q-metodologi, utførelse av en Q-metodologisk forskningsprosess og belyser metodiske valg jeg har tatt i prosessen. Videre vil jeg til slutt i dette kapitlet løfte frem etiske hensyn, og refleksjoner omkring min rolle som forsker. I kapittel 4 presenterer jeg funn fra dataanalysen, og min tolkning av de ulike faktorsynene. I kapittel 5 vil jeg drøfte faktorsynene i lys av relevant teori for å forsøke å besvare studiens problemstilling. Jeg vil avslutningsvis i kapittel 6 oppsummere funnene, trekke frem implikasjoner for rådgivning og teamcoaching. Til slutt vil jeg rette et kritisk blikk til studien, og forslag til videre forskning.

## **2. Teoretisk utgangspunkt**

I dette kapitlet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som har vært utgangspunkt for studien. Først vil jeg presentere teori omkring utfordringer vi står overfor i arbeidslivet, med tanke på fremtidig kompetanse, adaptive utfordringer og nyskaping. Videre vil jeg trekke frem team og teamutviklingsteori, som anses som et viktig bakteppe for studiens kontekst og jeg vil gå nærmere inn på det relasjonelle, i form av relasjonsdimensjonene. Jeg vil også presentere teori om trygghet, relasjonelt mot, følelser og humor, som var tematikk som kom frem i utforskningen av kommunikasjon som eksisterer om temaet.

### **2.1 Fremtidig kompetanse**

Fremtidens arbeidsliv vil endre kompetansebehovet, og dermed øke krav til å tilegne seg ny kunnskap (NOU 2018:2, s. 7), og utvikle kompetanse til å mestre nye utfordringer (2019:2, s. 68). Dette innebærer både samarbeid og sosiale ferdigheter, som igjen kan knyttes til det være åpen og dele sårbarhet. Kompleksiteten i utfordringene vi står overfor krever større grad av samhandling (Heifetz et al., 2009). De analytiske ferdighetene er fortsatt viktig, og bidrar til å løse tekniske problemer med kunnskap vi allerede har i dag. Samtidig hevder Heifetz et al. (2009) at man trenger å lære mer, for å kunne håndtere de adaptive utfordringene.

Utfordringene når det kommer til å løse fremtidige problemer kan deles inn i to måter å møte utfordringene på, adaptive utfordringer og tekniske problemer.

#### **2.1.1 Adaptive utfordringer og tekniske problemer**

Ifølge Heifetz et al. (2009) kan tekniske problemer løses med kunnskap vi allerede har i dag, og prosedyrer som allerede finnes og eksisterer. De hevder at tekniske problemer har en klar og tydelig problemløsning, og at det av den grunn kan utarbeides strategier der man forsøker å løse adaptive utfordringer med tekniske løsninger. Det kan også være et forsøk på å avlede og unngå de adaptive utfordringene, i og med at det er utfordringer en må lære mer om for å kunne håndtere. De adaptive utfordringene vi står overfor lar seg ikke håndtere av tekniske løsninger. De forårsaker gjerne kompleksitet og krever økt grad samspill og samhandling, enn hva de tekniske problemene krever (Heifetz et al., 2009). De hevder videre at det kreves tettere kommunikasjon, samarbeidsformer og utviklingsprosesser, for å mobilisere enkeltindivider og team til å håndtere og løse de adaptive utfordringene. Det å akseptere at en har behov for å lære mer for å kunne løse de adaptive utfordringene, som inkluderer ny læring, eksperimentering og justering vil være viktig, ifølge Heifetz, et al. (2009). Videre sier

de at problemet ligger i individene, og der ligger også løsningen på problemet. Tilpasning krever at en gir slipp på tidligere praksis og måter å arbeide på, og dette kan generere motstand. Tilpasning innebærer endringer i seg selv, om seg selv, bedre samarbeid og motivasjon til læring og nyskaping (Heifetz, et al., 2009). Kegan og Lahey (2009) fremhever at en gjerne er preget av grunnfestede antakelser om hvordan man ser på verden, og gjennom å bli kjent med disse antakelsene kan det være lettere å gi slipp på fortid, og derav bli mer rustet for å møte endringene.

### **2.1.2 Nyskaping**

Ved å bli mer klar over hva læring og samarbeid kan føre til, kan det gi større følelse av frihet og et grunnlag for å dyrke kreativ nyskaping. Opplevelsen av frihet kan bidra til at en bruker mer av seg selv, samt at det kan utvikle evner og talenter som ellers undertrykkes. Det kan stimulere til å bryte ut av faste mønster, gjennom at en kan betrakte det som skjer på andre måter (de Bono, 2016). Edvard de Bono (2016) kaller dette lateral tenkning, og det handler om å tenke kreativ for å skape noe nytt ved å tenke utenfor boksen, og søke kreative løsninger (de Bono, 2016). Med en slik tankegang er en ikke bare opptatt av å skape nye idéer, men også frigjøre seg fra gamle. Denne formen for nytenkning har potensial til å skape noe helt nytt ifølge de Bono (2016). Spurkeland (2012) hevder at mennesket er en større ressurs enn kun faglig kompetanse og arbeidsinnsats, og at trygghet og god respons vil øke sjansene for at idéer oppstår. Kvalsund og Meyer (2005) hevder også at hvis tryggheten allerede er opprettet i relasjonen vil det være andre aspekt som kommer i fokus, for at en kan utvikle seg videre. Hindringer for kreativitet kan på sin side være prestasjonspress og redselen for å feile, samtidig som det paradoksale er at feiling kan være en viktig kilde til kreativitet og nyskaping (Levin & Rolfsen, 2015).

## **2.2 Team**

Team har som potensial å kunne fungere langt mer nyskapende enn hvert enkelt individ, ifølge Levin og Rolfsen (2015). I dagens arbeidsliv består som sagt hverdagen for de fleste av å jobbe i team, og en trenger å være flere om samme oppgave i møte med de komplekse utfordringene vi står overfor (Heifetz, et al., 2009). Kvalsund og Meyer (2005) trekker frem team som ulike individer, som bringer egne interesser, oppfatninger og meninger med seg i teamet. Teamet formes av de ressursene som teammedlemmene bringer med seg inn, og det kan knyttes tette bånd mellom mennesker, noe som utgjør en viktig ramme for menneskelig utfoldelse (Levin & Rolfsen, 2015). Bass og Avolio (1994) som hevder at det er et klart skille



mellom gruppe og team. En gruppe kjennetegnes ved at de nødvendigvis ikke er avhengig av hverandre for å utføre oppgaver, og i et team er en i stor grad avhengig av hverandre gjennom at teammedlemmene har en forpliktelse mot et felles mål. Jeg vil bruke begrepet *team* og *gruppe* om en annen i oppgaven, og har valgt å ta utgangspunkt i Levin og Rolfsens (2015) forståelse av team som sier at:

Et team består av minst to personer som har ansikt-til-ansikt relasjoner i samspill om å utføre arbeidsoppgaver. Det må eksistere over en viss tid, det må etableres følelsesmessige forbindelse mellom medlemmene, de må ha felles mål og ledelse mot målet, en felles forståelse av prestasjonskrav, og det må være bestemte kriterier for medlemskap (Levin & Rolfsen, 2015, s. 52).

Blant annet ferdigheter, kunnskap, normer, verdier, personlighet og læringsstil bidrar til å forme team, og igangsetter prosesser som kan bidra til læring og utvikling (Levin & Rolfsen, 2015, s. 61). For å fungere i team og håndtere egne liv må man tilegne seg gode grunnleggende ferdigheter til å håndtere de ulike teamene man er en del av, dette inkluderer også sosiale og emosjonelle ferdigheter (NOU 2018: 2, s. 7). Kvalsund og Meyer (2005) trekker også frem tid som et viktig aspekt, og at mennesker er avhengig av å være i relasjon over tid for at en skal lære å kjenne hverandre, både for å kunne si hvem jeg er, hvem du er, og samtidig hvem vi er (Kvalsund & Meyer, 2005). Hvem vi er i relasjonen bringer oss videre inn på teamutvikling og elementer for å skape progresjon og utvikling.

### **2.2.1 Teamutvikling**

Teamutvikling kan ses i sammenheng med teamets evne til å unytte det Kvalsund og Meyer (2005) trekker frem som «noe mer». Bud McClure (2005) har utarbeidet en gruppeutviklingsmodell, som jeg anser som aktuell både for team og gruppe, hvor han har identifisert sju ulike stadier i gruppeprosessen; *performing*, *unity*, *disunity*, *confrontation*, *disharmony*, *harmony* og *performing*. Det første stadiet *performing* leder frem til gruppens første møte og forventinger til deltakelse og hverandre. Videre kommer en innledende enhetsfase i gruppeutviklingen, *unity*, preget av usikkerhet og angst (McClure, 2005) Ifølge Lassen (2013) vil gruppen strebe etter å etablere trygghet og tillit, og han knytter dette til reduisering av individualitet. I en tidlig utviklingsfase kan man erfare at en ikke føler seg trygg nok, og ikke opplever at en kan være seg selv fullt og helt. Hvis målet i teamutviklingen er å opprettholde en etablert trygghet, kan utviklingen stagnere eller bli destruktiv, i og med at tryggheten må forstyrres for at utvikling skal skje (Kvalsund & Meyer, 2005).

McClure (2005) trekker frem konfliktstadiene *disunity*, *confrontation* og *disharmony* og hevder at det er her mangfoldet kan tre frem. Tryggheten som er etablert i de første fasene danner grunnlag for at deltakerne begynner å gi uttrykk for sin individualitet. Ifølge han er disse konfliktstadiene kritisk for gruppens videre utvikling og vekst, og uten å gjennomgå disse vil man kunne få en overfladisk form for enhet. Det integreres uenigheter som mulige konstruktive elementer i gruppen (Lassen, 2013). *Harmony* og *performing* er preget av at den enkelte kan gi sitt individuelle bidrag, og aktivt delta med sin individualitet, og det er rom for både glede og frustrasjon. Samtidig er en lydhør for andres innspill og mangfold verdsettes (Lassen, 2013). Kommunikasjonen er ærlig og direkte, noe som gir grunnlag for autentiske relasjoner (McClure, 2005).

«Utrygghet er viktig for å skape og mestre noe nytt» (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 36). Teamutvikling handler om å øke den enkeltes evne til å vise et bredere atferds aspekt ut over egen komfortsone (Sjøvold, 2014). Kvalsund & Meyer (2005) trekker frem at et engasjert og samarbeidende team, er et av de mest produktive redskapene. Kommunikasjonsferdigheter er også viktige elementer i utvikling av det sosiale samspillet (Johnson & Johnson, 2009). Disse blir ofte tatt som en selvfølge, i form av at en ikke stopper opp, men i stedet unngår elementer som kan være viktig å ta tak i, for å skape utvikling. Det selvsagte kan ofte inneholde momenter som med fordel kunne integreres fremfor å bli oversett. Gjennom å ta tak i elementer som blir oversett kan potensielle ressurser komme til uttrykk og utvikles til det beste for den enkelte og teamet (Kvalsund & Meyer, 2005). «Det er ved å se, erkjenne, integrere og overskride det som er mellom medlemmene, at gruppen som helhet kan skape 'noe mer' enn summen av enkeltbidrag» (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 69). Her vil det relasjonelle være en svært sentral del når det kommer til å møte de fremtidige utfordringene.

### **2.3 Relasjonsdimensjoner**

Forståelsen av team knyttes til ansikt til ansikt relasjoner, og kan ses i tilknytning til John Macmurray (1961/1999) person-i-relasjon perspektiv. I dette perspektivet trekker han frem at det å være en person handler om å være i relasjon til andre mennesker. Kvalsund og Meyer (2005) introduserer personbegrepet for å fange relasjonen mellom et «jeg» og et «du». Et «jeg» blir til i møte med et «du», er alltid i relasjon og identifiseres ut fra likheter og forskjeller (Kvalsund & Meyer, 2005). Macmurray (1961/1999) trekker frem at relasjoner kan opptre vekselvis mellom tre dimensjoner avhengighet, uavhengighet og gjensidighet. I hver av disse dimensjonene kan møtene være positive eller negative, avhengig av situasjonen. Det medfører at i hvert et møte finnes et behov for å fortsette utviklingen innenfor den aktuelle

relasjonen, eller overskrive til en annen type relasjonskvalitet (Kvalsund & Meyer, 2005). Videre vil jeg gå nærmere inn på de tre relasjonsdimensjonene.

### **2.3.1 Avhengighet**

Avhengighetsrelasjonen kjennetegnes ved et asymmetrisk maktforhold (Allgood & Kvalsund, 2008). Slike asymmetriske relasjoner hevder de oppstår når en part er avhengig av en form for hjelp fra andre. Avhengighetsrelasjonen er positiv når en erkjenner det asymmetriske maktforholdet som et gjensidig behov. Den vil også være positiv når hjelpen vurderes som nødvendig og er ønsket (Kvalsund, 2014). Asymmetriens avhengighet kan brytes av en av partene som anmoder mindre behov for avhengighet, da er det grunnlag for at asymmetrien ikke lenger er til stede. Den positive avhengigheten kan overskride den negative avhengigheten og asymmetrien, gjennom at den er erkjent som nødvendig og ønskelig (Kvalsund, 2014). Ønsker en av partene å rive seg løs fra avhengigheten vil den ikke oppleves som gjensidig, og det vil kunne skape mistillit og usikkerhet (Kvalsund & Meyer, 2005). Avhengighetsrelasjoner kan bli negative når de opprettholdes utover det som trengs, og den som hjelper vil da kunne oppleve relasjonen som negativ hvis den andre fortsetter i et mønster der en mottar hjelp uten behov for det (Kvalsund, 2014).

### **2.3.2 Uavhengighet**

Uavhengighet innebærer i større grad symmetri i relasjonen. Når en ser seg selv som uavhengig i relasjonen handler vedkommende på grunnlag av egne behov, intensjoner og følelser (Kvalsund & Meyer, 2005). Uavhengighetsrelasjonen er et uttrykk for at individet har nådd en naturlig modenhet og blitt mer selvstendig. På bakgrunn av egne tanker og følelser kan en selv bedømme, og en behøver ikke å spørre andre om hva en skal tenke og føle. Dette bidrar ifølge Kvalsund og Meyer (2005) til å forløse ressurser som selvstendige tanker og følelser. I en positiv uavhengighetsrelasjon er deltakelsen frivillig og de som deltar har individuell frihet. I samarbeidet deler deltakerne villig sine ressurser, samtidig som de bekrefter hverandres styrker og respekterer hverandre for bidragene. En negativ uavhengighetsrelasjon kan uttrykkes gjennom selvtilstrekkelighet, som vil si at en klarer seg uten de andre, og da trekker seg ut av samarbeidet. Resultatet av en negativ uavhengighet oppstår når den ene parten ikke lenger vil være en del av relasjonen, men ønsker å ut av den. Relasjonen er der fremdeles, men en velger gjerne å flykte for å oppnå uavhengighet. Uavhengighetsrelasjonen er positiv når den erkjennes av begge parter. Når partene kjenner

hverandres selvstendighet gir de hverandre rom og frihet til å kunne utvikle uavhengighet. Gjennom bevissthet fra begge parter om at en føler seg uavhengig og trenger hverandre for å føle friheten, kan det skapes gjensidig uavhengighet (Kvalsund, 2014).

### **2.3.3 Gjensidighet**

Gjensidighetens forutsetning er positiv uavhengighet (Kvalsund, 2014). I den gjensidige relasjonen forstår man at en trenger hverandre for å ikke havne i avhengighetsrelasjoner. Det symmetriske perspektivet vil alltid stå i fare, i og med at gjensidigheten lett kan brytes ved at den ene parten opplever seg mer uavhengig enn den andre. «Gjensidighet er å være gjensidig avhengig av hverandre for å kunne utvikle uavhengighet og dermed selvstendighet» (Kvalsund, 2014, s. 110). I enhver ny situasjon eller relasjon vil avhengigheten bli introdusert og aktualisert på nytt. Utviklingspotensialet ligger i den gjensidige erkjennelsen av behovet for selvstendighet og uavhengighet, med mulighet for å nå den genuine gjensidighet (Kvalsund & Meyer, 2005). Gjensidighet i relasjonen betyr at en må godta usikkerhet og uvissheten det medfører å være i relasjon, ifølge Kvalsund og Allgood (2008).

## **2.4 Følelsenes kraft i samhandling**

Mennesker som er gode til å samarbeide og samhandle med andre, evner å dele og lytte, sette seg inn i situasjoner og bidra til at andre føler seg trygge, blir mer og mer verdsatt i dagens arbeidsliv (Rege, 2019, s. 3). Følelser fremmer samhold, trygghet, fellesskap og følelsesmessige behov som oftest er knyttet andre mennesker. Den aller viktigste funksjonen til følelsene våre er å fortelle oss hva vi har behov for (Stiegler, Sinding & Greenberg, 2018)

### **2.4.1 Følelser**

Følelsene kan fortelle når en trenger trygghet og beskyttelse, trøst og omsorg, bekreftelse og anerkjennelse, nærhet eller avstand. «Alle følelser vil kunne oppleves som byrder når de blir ignorert eller forkastet, og som en gave når de blir mottatt, akseptert og omfavnet» (Kvalsund, 2014, s. 101). Rogers (1967) trekker frem at det innebærer å være bevisst egne følelser, så langt det lar seg gjøre, fremfor å presentere en fasade. Han hevder at jo mer ekte man er i relasjonen, jo mer hjelpsom kan en være (Rogers, 1967). Skau (2017) fremhever at ingen får tillit til en profesjonell fasade, uansett hvor flott den måtte se ut. For å kunne være ekte og kongruent må en lære seg selv å kjenne (Rogers, 1967). Følelser vekkes når det skjer noe viktig, eller det kan være at man tror det skjer noe viktig. De sier noe om hvordan du har det

med deg selv og andre, de sier også noe om hva du trenger for å trives og utvikle deg. Det er lettere å utforske og håndtere følelser hvis en opplever trygghet (Stiegler et al., 2018).

Erfaringer kan påvirke følelsene når en har opplevd å mislykkes. Det er forskjell på å bli overveldet av følelser, og det å håndtere og styre følelsene. Det er viktig å være bevisst og lære selv å kjenne når en styres av disse, slik at en har en bevissthet om følelsenes kraft og virkning i de sosiale systemene man opererer i. Forståelse av følelser gir mulighet til å kunne anerkjenne seg selv (Kvalsund, 2014). Samtidig er det ikke et mål at en skal føle mest eller snakke mest mulig om følelser. Det er heller ikke et mål at du skal vise noen følelser, og legge andre følelser mer til siden (Stiegler et al., 2018).

Målet er at en skal bli klar over at følelsene er til stede, slik at en kan lytte, skape mening og uttrykke dem når det er riktig for en (Stiegler et al., 2018). Skal en forstå følelsene må en lytte til de kroppslige signalene følelsene sender ut. Velger man å lytte til følelsene kan man bli mer oppmerksom på dem når de prøver å fortelle noe viktig, eller når de prøver å avlede. I et slikt perspektiv anses ikke vonde vedvarende følelser som tankefeil eller støy, men som et resultat av et levd liv med erfaringer, unngåtte strategier og regler for hva som kan og ikke kan vises. «Det å vise deg selv støtte, omsorg og empati er et av de viktigste verktøyene for å håndtere følelser» (Stiegler et al., 2018, s. 124). Dette handler ikke bare om å tillate den følelsesmessige opplevelsen av å være tilstede, men å møte seg selv med undring, forståelse og omsorg når en opplever ting som vanskelig. Klarer man å lytte til følelsene, blir man bedre til å ta vare på seg selv og andre. Det vil kunne bidra til at man fungerer bedre i hverdagen, har varige vennskap, stabil jobb og har det bedre med seg selv (Stiegler et al., 2018).

#### **2.4.2 Behov for trygghet og vekst**

Behovet for trygghet virker å være gjeldende når en søker stabilitet, og dermed flykter fra truende situasjoner og forandring, og vegrer seg for ny læring i hverdagen. Trygghet kan ses på som en indre kvalitet av integritet som bare kan oppnås av det mennesket som kan føle, tenke og handle som en psykologisk enhet (Kierkegaard, 1969/1844). Moxnes (2012) trekker frem den rogerianske kongruensteorien, som forutsetter harmoni mellom selvet og opplevelsens mange sider som en betingelse for trygghet. Behovene finnes i et hvert menneske, og står i motsetning til hverandre. Mennesket søker vekst, men kan få det bare på bekostning av trygghet. Mennesket ønsker trygghet, men kan kun få det på bekostning av et utilfredsstilt behov (Moxnes, 2012, s. 46). Han trekker også frem at behovet for vekst viser til en atferd der mennesket er nysgjerrig og spenningssøkende, og der trygghetsbehovet på sin

side relateres til atferd som kan tolkes som et ønske om selvbevaring. Mennesket har samtidig to grunnleggende tendenser, som på den ene siden knyttes til tendensen til mot, og den andre siden til tendensen for frykt. Frykt utledes når mennesket trekker seg tilbake, i form av et ønske om å bevare det en er vant med. Frykten kan føre til at en flykter fra frihet og muligheter. Tendensen til mot på sin side kan ses i sammenheng med at mennesket er villig til å utøve risiko og til å tåle negative konsekvenser (Moxnes, 2012).

### **2.4.3 Relasjonelt mot**

Mennesket står overfor ulike valg hver dag, hver time, hvert sekund. Det å utsette seg for det ukjente handler om å utøve risiko, og det krever mot. Ekte sosialt mot krever nærhet på personlighetens mange plan, på en og samme tid. Skal en velge å trekke seg unna i angst og panikk, eller skal en samle motet som kreves for å stå i det man opplever. Mot er evnen til å gå videre tross fortvilelse, og selv om man er modig er en ikke uten angst eller fortvilelse (May, 1975). Ifølge Rollo May (1975) vil en forråde seg selv og fellesskapet hvis en ikke uttrykker tanker, eller lytter til egen væren, og på den måten gir et eget bidrag til helheten. Rogers (1967) trekker frem at ved å rette fokus på seg selv, vil en kunne slutte å la seg styre og kontrollere av andres vurderinger og standarder, og i stedet være mer kongruent. Hans tanker om kongruens omhandler at det indre stemmer over ens med det ytre, gjennom at følelser og handlinger er i overensstemmelse. Med det mente han at følelsene er tilgjengelige for hver og en, og at man er i stand til å kommunisere med dem. Kongruens fremmes når følelsene våre er åpne og tilgjengelige for oss, gjennom at en kan kommunisere dem videre (Rogers, 1967).

Sosialt mot handler om å åpne opp for vårt indre, risikere å ikke bli tatt imot, forstått eller akseptert av andre (May, 1975). Spurkeland (2012) trekker frem at relasjonelt mot handler om å kunne ta opp det som er vanskelig med andre. Han oppgir at det krever mye av en å være ærlig i vanskelige situasjoner, og at det letteste er å unngå og håpe at problemet går over. Relasjonelt mot kan ses på som en mobilisering av kraft til å gå inn i det ubehagelige, der mot ikke innebærer fravær av frykt, men ønske om å kunne overvinne frykten (May, 1975). Han hevder at uten mot vil en oppleve seg selv som i et vakuum, og som i det lange løp tilsvare feighet. Spurkeland (2012) trekker også frem feighet, i form av relasjonell feighet om det å feie ting under teppet. Han påpeker at relasjonelt mot ikke handler om å være brutal og voldsom, men ydmyk overfor seg selv og andre. Klarer en å utøve relasjonelt mot vil det kunne bygge tillit (May, 1975). Brené Brown (2018) trekker paralleller mellom mot og det å være sårbar, og uttrykker at det handler ikke om å vinne eller tape, men om motet til å stå opp

når du ikke kan forutse eller kontrollere utfallet. «Sårbarhet høres ut som sannhet og kjennes som mot» (Brown, 2014, s. 49). Hun trekker videre frem at sannheten er når vi velger mot, velger vi også sårbarhet.

#### 2.4.4 Sårbarhet

Mot og sårbarhet står alltid sammen ifølge Brown (2018), og en kan aldri bli modig uten å være sårbar. Sårbarhet er ifølge henne vårt mest presise mål på mot, samtidig hevder hun at sårbarhet er fødestedet til kjærlighet, tilhørighet, mot, empati og kreativitet. «Sårbarhet er ikke opplevelsen av seier eller nederlag, det er forståelsen av at begge deler er nødvendig» (Brown, 2014, s. 21). Viljen til å vedkjenne egen sårbarhet og ta del i den bestemmer styrken i motet. En må uansett omstendigheter delta aktivt med mot og vilje, enten det er et viktig møte på jobb eller en vanskelig samtale med familien. Å våge å stå opp og gjøre seg synlig er å være sårbar, samtidig som det er å utvise stort vågemot (Brown, 2014). Mange av oss er redde for å være oss selv og la vårt virkelige jeg bli kjent, men det finnes også de som forteller om det å omfavne sin egen utilstrekkelighet og sårbarhet. Å skape kulturer der det å se feilene sine, ikke bare som sårbarheter, men som en viktig mulighet for å kunne utvikles (Kegan, Lahey, Fleming & Miller, 2014). Det å være ekte i møter med det en opplever vil bidra til at en har større klarhet i eget mål med livet, og kanskje et dypere og mer meningsfylt liv. Ønsker man dette er sårbarhet veien å gå.

Brown (2014) har i sin forskning kommet frem til mennesker med et *helhjertet levesett*, som innebærer en levemåte der man engasjerer seg i livet fra et sted preget av verdighet. Et slik levesett handler om å dyrke motet, medfølelsen og tilknytningen en selv trenger, slik at en kan våkne på morgenen å tenke: «uansett hvor mye som blir gjort og ugjort, er jeg nok». Det innebærer samtidig at man skal kunne legge seg å tenke: «jeg har feil og mangler, jeg er sårbar og av og til redd, men jeg er fortsatt modig og fortjener kjærlighet og tilhørighet» (Brown, 2014, s. 29). Samtidig hevder hun at dersom det å gjøre feil anses som en mulighet, kan man i større grad glemme læring og kreativitet. En må skape kulturer der det er lov til å feile, og der fokuset ligger på å skape seg selv, fremfor å kritisere den som skaper. Hun fremmer også ønsket om å skape kulturer der mot, sårbarhet og åpenhet belønnes. Til dette trenger en rom for å skape, slik at frykten for å gjøre feil ikke blir større, men at kreativiteten i større grad kan utfoldes (Brown, 2014).

### **2.4.5 Humor**

Gjennom å lytte til følelsene, kan en ta i bruk flere kvaliteter, som igjen kan bidra til større tilgang på ressurser for individet og team. Kreativitet og humor er ifølge de Bono (2016) nært beslektet og han hevder at disse bygger på samme grunnlag. Han kaller dette for lateral tenkning, som består av alternative måter å tenke på, der man kan løse problemet gjennom en mer kreativ nærmring. Humor oppstår ved at det skjer en rekonstruering av eksisterende mønster hvor tilgjengelig informasjon ses i sammenheng på en gjerne uventet måte, fordi en kanskje ser en åpenbaring eller kreativ løsning. Dette innebærer å kunne rive seg løs fra den lineære og logiske formen, og i stedet tenke utenfor boksen og se etter kreative løsninger (de Bono, 2016). Det er denne formen for tankegang en kan finne igjen i humor, og som har potensialet til å skape noe helt nytt ifølge de Bono (2016). Humor kan være et tegn på intern trygghet, og kan bidra til følelse av nærhet, kontakt, samhörighet og vennskap. Samtidig som den også kan styrke relasjoner mellom mennesker (Spurkeland, 2012). En av årsakene til at humor har fått liten oppmerksomhet kan være fordi det forekommer i rammer av lek, og at mange derfor har oppfattelsen av at det ikke har seriøs innvirkning på sosiale faktorer (Linstead, 1985).



### **3. Metodisk tilnærming**

I dette kapittelet vil jeg presentere studiens metodiske tilnærming. Ettersom det å være åpen og dele sårbarhet gjerne oppleves forskjellig fra person til person, antok jeg at det ville eksistere forskjellige holdninger, meninger og erfaringer omkring dette. Gjennom å velge en Q-metodologisk tilnærming vil det gi grunnlag for å utforske enkeltindividets subjektivitet på en systematisk måte (McKeown & Thomas, 2013). Samtidig gir det muligheter til å involvere flere teammedlemmer, og derav en større bredde enn ved bruk av en mer kvalitativ tilnærming som for eksempel intervju. Før jeg går nærmere inn på forskningsmetoden detaljert, anser jeg det som hensiktsmessig å gjøre rede for hva som kjennetegner Q-metodologi. Videre vil jeg redegjøre for de ulike stegene i forskningsprosessen, og belyse valg jeg har tatt underveis, og argumentere for valgene. Underveis og til slutt vil jeg også kommentere studiens kvalitet, etiske betraktninger og forskerrollen i denne studien.

#### **3.1 Q-metodologi**

Q-metodologi ble introdusert av grunnleggeren William Stephenson i 1935, og metoden representerer både en vitenskapsfilosofisk retning, og en forskningsteknikk der en innhenter data (S. Brown, 1993; Thorsen & Allgood, 2010). Q-metode ble utviklet på bakgrunn av Stephensons kritikk til den reduksjonistiske vitenskapen, som bestod av å observere menneskets tanker, følelser og atferd, gjennom objektive målinger og testing (Thorsen & Allgood, 2010). Derav ble Q-metoden utviklet som en alternativ forskningsmetode, for å undersøke den enkeltes subjektivitet på en systematisk måte, gjennom å inkludere både kvantitative og kvalitative forskningsteknikker. Q-metodologien har som hensikt å utforske subjektivitet, og på den måten fange opp tanker og følelser, erfaringer, holdninger og forståelser enkeltindividet har om et gitt tema (McKeown & Thomas, 2013; Watts & Stenner, 2012).

Operant subjektivitet fremkommer når deltakere har sortert utsagn og helhetsbildet viser seg (S. Brown, 1980). Det kan forklares som summen av handlingsaktivitetene som skaper individets nåværende synspunkt. Subjektiviteten gjøres operant gjennom Q-sorteringen, og forstås gjennom forskerens abduksjon, på bakgrunn av deltakerens Q-sortering. (Watts & Stenner, 2012). I Q-metode er man opptatt av å finne det menneskelige preget, slik at det kan bli kjent, utforskes og navngis (Allgood, 1999). For å få tak på de ulike synspunktene sorterer deltakerne utsagn fra et kommunikasjonsunivers, som er all kommunikasjon omkring et tema, og inn i et sorteringsskjema, også kalt sorteringsmatrise

(Thorsen & Allgood, 2010). I denne studien sorterte P-settet 48 utsagn i en sorteringsmatrise fra «minst lik min opplevelse» (-5) til «mest lik min opplevelse» (5+), og dermed gjorde de sin subjektive opplevelse operant.

### **3.2 Stegene i forskningsprosessen**

Forskningsprosessen i en Q-metodologisk studie følger en forholdsvis strukturert fremgangsmåte (Thorsen & Allgood, 2010). Jeg vil presentere stegene i forskningsprosessen, før jeg utdyper hvert steg nærmere. Det første steget innebærer at forskeren identifiserer interessefelt og velger et tema som kan utforskes gjennom Q-metode (Wolf, 2010). Neste steg i prosessen er å innhente, indentifisere og avdekke kommunikasjonsuniverset om det valgte tema. Videre går prosessen ut på utforming av utsagn, før deltakerne i studien rangerer ulike utsagnene, og plasserer Q-sorteringen i et gitt sorteringsmønster. Deretter vil de ulike sorteringene plottes inn i et analyseprogram, som viser blant annet korrelasjon mellom sorteringene før det foretas en faktoranalyse. Når antall faktorer er valgt starter fortolkningsprosessen. Tilslutt drøftes faktorfortolkningene i lys av problemstillingen (S. Brown, 1980).

#### **3.2.1 Kommunikasjonsuniverset**

Kommunikasjonsuniverset beskriver den totale kommunikasjonen og beskriver flyten av kommunikasjon som finnes om et hvert tema eller fenomen (Thorsen & Allgood, 2010). Når en skal tilegne seg kjennskap rundt det tema man ønsker å forsøke på kan det gjøres på ulike måter. Identifiseringen av kommunikasjonsuniverset kan foregå gjennom både uformelle samtaler og intervju, utforsking av faglitteratur, og media blant annet (S. Brown, 1993). For å omfavne kommunikasjonsuniverset forsøker en å fange opp kommunikasjonen og for eksempel innhente et uendelig antall subjektive utsagn om temaet. Forskerens rolle blir dermed å dekke mest mulig av synspunkt og ytringer som eksisterer innenfor det valgte tema (Watts & Stenner, 2012). Kommunikasjonsuniverset tar utgangspunkt i og representerer en observerbar dimensjon av en persons erfaringer, uttalelser, holdninger og perspektiver gjennom en subjektiv forankring. En naturalistisk tilnærming av utsagn innhentes fra naturlige subjektive synspunkter i aviser, samtaler, intervju eller lignende. Den teoretiske tilnærmingen knyttes mer i retning av prosesser der man baserer seg på teori (McKeown & Thomas, 2013). Identifiseringen av kommunikasjonsuniverset foregår gjerne ved en naturalistisk- eller teoretisk tilnærming, eller ved en blanding av disse to. I denne studien har identifiseringen av kommunikasjonsuniverset blitt innhentet naturalistisk. Jeg gjennomførte fem uformelle

intervju med deltakere fra ulike team innenfor forskjellige arbeidssektorer. En hensikt med å velge en naturalistisk tilnærming er å ikke bli farget av egen forforståelse og subjektivitet, gjennom å kun velge teori som en trodde var aktuelt for å belyse tema. Samtidig kan en naturalistisk tilnærming i større grad bidra til at det er langt enklere å formulere utsagn, slik at disse blir mer forståelig og gjenkjennelig for deltakerne som skal gjennomføre Q-sorteringen. Min subjektivitet påvirket innsamlingen av kommunikasjonsuniverset, så vel som utformingen av utsagn. Det er viktig å påpeke at det vil være umulig å få en fullstendig oversikt over kommunikasjonsunivers (S. Brown, 1993), men gjennom flere uformelle intervju fikk jeg et godt overblikk over kommunikasjonen om studiens tematikk.

### **3.2.2 Q-utvalg og forskningsdesign**

Etter å ha innhentet kommunikasjonsuniverset var neste steg i forskningsprosessen å gjennomføre en utvelgelse av hvilke utsagn som skulle representere det indentifiserte kommunikasjonsuniverset. Utsagnene som ble valgt ut er representative, og et balansert utvalg fra kommunikasjonsuniverset kalles for «Q-utvalg» (S. Brown, 1993; McKeown & Thomas, 2013). Det er viktig at Q-utvalget er balansert og representativt, slik at deltakerne kan få uttrykt sin subjektivitet, og at det representerer en helhet i kommunikasjonsuniverset (Kvalsund, 1998). Q-utvalget kan bestå av både utsagn, påstander, bilder og skulpturer. Så lenge det er representativt for det gitte tema eller fenomenet (Thorsen & Allgood, 2010). Et Q-utvalg som er balansert vil ikke være verdiladet eller forutinntatt i en bestemt retning av synspunkt, det vil i stedet inneholde ulike uttalelser, meninger, oppfatninger og holdninger til temaet (Watts & Stenner, 2012).

For å sikre balanse i Q-utvalget kan Fishers balansert blokkdesign benyttes til utarbeidelse av utsagnene. Det kan bidra til å skape et utvalg utsagn på en strukturert og systematisk måte (Watts & Stenner, 2012). Fishers balanserte blokkdesign består av effekter, nivåer av effektene og cellekombinasjoner, og for å utarbeide disse velger forskeren de ulike effektene og nivåene. Deretter blir utsagn valgt ut på bakgrunn av de ulike cellekombinasjonene av nivåene i designet. Antall nivåer for hver effekt bestemmer antall celler, og cellene for hver effekt legges sammen og gir en indikasjon på hvor mange kombinasjoner en trenger for å balansere Q-utvalget (Kvalsund, 1998; Kvalsund & Allgood, 2010). Antall utsagn varierer gjerne fra mellom 30-80, og er avhengig av om det er voksne eller barn som sorterer. Samt at den enkeltes forutsetning for å kunne gjennomføre sorteringen blir tatt i betraktning når det kommer til utvelgelse av antall utsagn (Thorsen & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012).

I denne studien har jeg valgt å bruke Fishers balanserte blokkdesign for å oppnå et balansert og dekkende Q-utvalg, og som er representativt for kommunikasjonsuniverset. Jeg har som nevnt innhentet kommunikasjonsuniverset gjennom om en naturalistisk tilnærming, og med dette som utgangspunkt, inkluderte jeg teoretiske begreper som ble dekkende. Effektene i forskningsdesignet presenteres i tabell 1, og i kapittel 2 vil teori bak effektene og nivåene bli redegjort for.

Tabell 1: Forskningsdesign ved bruk av Fishers balanserte blokkdesign

Effekt	Nivå			Celler
Utvikling	Bli kjent (A)	Læring (B)	Nyskaping (C)	3
Relasjonsdimensjoner	Avhengig (D)		Uavhengig/gjensidig (E)	2
Følelse	Mot (sårbarhet) (F)		Frykt (unngåelse) (G)	2
<b>Totalt</b>				<b>12</b>

Ved å kombinere de ulike effektene og nivåene med hverandre gir det grunnlag for utforming av utsagn. Effektene legges inn i utsagnene gjennom en celle, og cellene representerer hvert nivå i en vertikal sammensetning (Kvalsund & Allgood, 2010). I studien utgjør kombinasjonen av hver celle multiplisert med hverandre, 12 cellekombinasjoner:  $3 \times 2 \times 2 = 12$ . Cellekombinasjonene blir da som følger: adf, adg, bdf, bdg, cdf, cdg, aef, aeg, bef, beg, cef, ceg. Jeg valgte å benytte fire utsagn for hver cellekombinasjon, som til sammen resulterer i 48 utsagn:  $12 \times 4 = 48$  (se vedlegg 1). For å oppnå balanse i utvalget er det hensiktsmessig å polarisere utsagnene (Kvalsund & Allgood, 2010), og derfor valgte jeg to positive og to negative ladede utsagn innen hver cellekombinasjon. Utsagnene ble i tillegg randomisert i nummerering, slik at det ikke vil være et strukturelt mønster som kan oppdages og eventuelt påvirke sorteringen.

For å forsikre at Q-utvalget var balansert, og teste ut språk og meningsinnhold i utsagnene, ble det gjennomført to pilotsorteringer. Jeg vurderte begge pilot-sorteringene som representative, og anså det som hensiktsmessig å både ha en pilotsortering som hadde kjennskap til Q-metode fra tidligere og en som ikke hadde kjennskap. De kom begge med nyttige innspill som førte til noen endringer i formulering og tydeliggjøring av utsagn. Når endringene var gjort sa jeg meg ferdig med Q-utvalget. Etter Q-sorteringene ga jeg mulighet for at deltakerne kunne si noe om opplevelsen av sorteringen. Da fikk jeg tilbakemeldinger fra deltakere om at det var svært mange utsagn å sortere, og mer tidkrevende enn de hadde sett for seg. Jeg hadde på forhånd opplyst om at dette kom til å ta mellom 30 og 60 min, i og med

at jeg fikk denne tilbakemeldingen kan en tolke det som at de tok seg grundig tid. Det ble også uttrykt at noen utsagn hadde lange formuleringer. Utsagnene kunne med fordel vært litt kortere, slik at de ikke ble så komplekse. Hadde jeg fått innsikt i dette på pilotsorteringen kunne jeg justert lengde, og kuttet ned slik at de ble mindre tvetydig. Samtidig fikk jeg flere tilbakemeldinger om at sorteringen var lærerik og bidro til refleksjon hos den enkelte.

### **3.2.3 Personutvalg (P-utvalg)**

Personutvalget (kalt p-utvalg) er de som utfører Q-sorteringene. Når det kommer til P-utvalget for studien innebærer dette personer som er representative og inkludert i kommunikasjonsuniverset, og som det forventes at har ulike synpunkter om tema (S. Brown, 1980). Har man et P-utvalg som er representativt for kulturen som kommunikasjonsuniverset er hentet fra vil de subjektive perspektivene som eksisterer komme frem (Thorsen & Allgood, 2010). Det er ikke nødvendig å fastsette eksakt hvor mange som skal utgjøre P-utvalget, i og med at Q-metode ikke har som mål å generalisere til en stor populasjon av mennesker (Watts & Stenner, 2012). En måte å avgjøre P-utvalget kan som regel være å se det i sammenheng med antall utsagn, der P-utvalget gjerne er mindre enn Q-utvalget (van Exel & de Graaf, 2005).

Jeg var interessert i et representativt P-utvalg som var en del av et team på arbeidsplassen. Samtidig ønsket jeg at P-utvalget skulle inkludere teammedlemmer fra flere team og innen ulike arbeidsområder. Jeg var opptatt av et P-utvalg som bestod av teammedlemmer, og ikke eventuelle lederroller. P-utvalget i studien består av 20 teammedlemmer fra ulike team i privat og offentlig sektor, der noen deltakere representerer samme team. Det er variasjon i P-utvalget i form av ulike team, kjønn, alder, arbeidsområder og jobberfaring. Rekrutteringen av P-utvalget ble til ved hjelp av kontakter fra veileder, og gjennom egne bekjentskap som kunne være aktuell for studien.

### **3.2.4 Q-sortering og instruksjonsbetingelse**

Q-sortering er handlingen som P-utvalget utfører når de rangerer utsagnene fra Q-utvalget i en gitt sorteringsmatrise. Q-sortering kan også omtales som den ferdige konfigurasjonen som P-utvalget har gjennomført (Thorsen & Allgood, 2010). Hvor P-utvalget rangerer utsagnene ved å plassere Q-utvalget i et gitt sorteringsmønster og instruksjonsbetingelse. I studien ble P-utvalget tildelt 48 utsagn som skulle sorteres i en gitt sorteringsmatrise (se tabell 2) fra «minst lik min opplevelse» til «mest lik min opplevelse», med en skala fra -5 til +5 som vist under:

Tabell 2: Sorteringsmatrise

Minst lik min opplevelse					Mest lik min opplevelse					
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Sorteringsmønsteret består av en tvunget kvasinormal fordeling, der utsagnene skal plasseres i sorteringsmatrisen, som fremstilt i tabell 2 (Kvalsund & Allgood, 2010). Der ytterkantene på begge sider av sorteringsmatrisen har mindre plass til utsagn, enn hva midten av matrisen har. Noen få utsagn vil dermed være de som har størst psykologisk signifikans for den som sorterer (-5,-4,+4,+5). Deretter vil utsagn som er mindre og mindre viktig bli plassert (-2,-1,0,+1,+2). På nullpunktet (0) plasseres det som kommer mer i bakgrunnen, eller ikke oppleves som viktig, med ingen eller liten psykologisk signifikans. Plasseringen av hva som har stor, liten eller ingen psykologisk signifikans for deltakerne danner grunnlag for subjektive syn og operante faktorer (Kvalsund & Allgood, 2010). Instruksjonsbetingelsen bidrar til at deltakerne får gitt sitt subjektive syn, ut fra en bestemt retning. Samtidig gir instruksjonen deltakerne innsikt i hva de skal sortere ut i fra (Kvalsund & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012). I studien var sorteringsinstruksen: hvordan oppleves det for meg å være åpen og dele sårbarhet i teamet på arbeidsplassen?

Jeg sendte aktuelle deltakere en forespørsel om deltakelse på e-post. De jeg fikk positiv respons fra, ga jeg nærmere informasjon om studien (se vedlegg 10), og gjorde en avtale om hvordan det ble enklest å gjennomføre sorteringen. To av deltakerne bidro i forkant til å rekruttere flere deltakere fra sin arbeidsplass, og den såkalte *snøballmetoden* ble brukt, ved å først ha et lite utvalg med førstekontakter, som vokser gjennom at en får tips til nye informanter (Tjora, 2012). Med tanke på både tidsbruk og gjennomføringsevne, ble det avtalt at sorteringene skulle gjennomføres på egenhånd, uten meg til stede. Jeg la derfor til rette for at deltakerne kunne gjennomføre sorteringen når det passet dem best, og leverte ut en

konvolutt med det de trengte til nesten alle. Denne bestod av: sorteringsmatrise, oppklippede utsagn, instruksjonsbetingelse, informasjonsskriv og samtykkeerklæring. I tillegg avtalte vi en frist til innsending av sorteringsmatrise. Når jeg sier nesten alle innebærer det at noen deltakere mottok det de trengte på litt andre måter. En deltaker fikk ikke konvolutten personlig utlevert, men på grunn av geografiske avstander ble konvolutten sendt per post. I tillegg var en av deltakerne kjent med Q-sortering, og ønsket å få tilsendt det som trengtes på e-post. Dermed var jeg ikke i fysisk kontakt med alle deltakerne på forhånd, kun via e-postutveksling, samt at jeg oppfordret de til å ta kontakt hvis de hadde spørsmål. Dette førte til at deltakerne fikk kun skriftlig instruksjon om sorteringen, og for å sikre at de forstod hvordan det skulle gjennomføres lagde jeg visuelle bilder som viste gjennomføringen av Q-sorteringen, og opplyste om at de kunne nå meg på telefon.

### **3.2.5 Faktoranalyse og faktorløsning**

I Q-metodologi tar man i bruk korrelasjon og statistisk faktoranalyse for å beregne tilnærmet like sorteringer inn i bestemte faktorer eller faktorsyn (Watts & Stenner, 2012). Når sorteringene er gjennomført, fylles de inn i et program for å bearbeide og analysere data. PQMethod ble bruk som analyseprogram i studien, og viser korrelasjon og statistisk faktoranalyse, for å gruppere lignende Q-sorteringer i bestemte faktorsyn (Watts & Stenner, 2012). Analyseprogrammet beregner først graden av samsvar mellom sorteringene i en korrelasjonsanalyse, der målet er å få frem så rene faktorer som mulig, som innebærer lave korrelasjoner (van Exel & de Graaf, 2005). Korrelasjonen mellom faktorene bør være så lave som mulig, noe som vil antyde at det eksisterer ulike meninger og oppfatninger i faktorene, og deltakere som deler tilnærmet likt syn vil tilhøre samme faktor (Kvalsund & Allgood, 2010). Korrelasjonsanalysen gir et bilde av potensielle sammenfallende mønster av synspunkt, og danner videre utgangspunkt for faktoranalyse. Faktoranalysen har som hensikt å avdekke antall grupperinger, som er like eller ulike hverandre omkring det bestemte temaet (S. Brown, 1980). Først dannes det ett sett med uroterte faktorer i analyseprogrammet, som gir et utgangspunkt for å velge antall faktorer. For å bevare variansen så mye som mulig er det hensiktsmessig å gjennomføre en faktorrotasjon.

I denne studien ble det benyttet en varimax faktorrotasjon for tre og fire faktorer. Der tre-faktorløsningen hadde en forklarende varians på 56%, og viste en lav korrelasjon mellom faktorsynene på under 0.4. I tre-faktorløsningen var det ingen av deltakerne som falt ut, og alle 20 ladet signifikant på en av faktorene. Fire-faktorløsningen hadde en forklarende varians på 62%, og viste lav korrelasjon mellom faktorsynene, på under 0.3. Ved fire-faktorløsningen

medførte det at 15 deltakere ladet signifikant på en av faktorene. Jo lavere korrelasjonen mellom faktorsynene er, jo mer ulike er faktorene (Watts & Stenner, 2012). Ved å se nærmere på fire-faktorløsningen var det to faktorer som kun ble definert av to sorteringer. Både Watts og Stenner (2012), og Kvalsund og Allgood (2010) trekker frem at minimum to sorteringer bør lade på faktoren, for å kunne representere en faktor. Det var ikke store forskjeller mellom tre- og fire-faktorløsning, og begge hadde svært lave korrelasjoner. Jeg valgte derfor å se nærmere på hva jeg ville miste ved å velge en tre-faktorløsning, fremfor en fire-faktorløsning, og dette ble vurdert på bakgrunn av særegne utsagn (distinguishing statements), som er utsagn der faktorløsningene er signifikant forskjellig fra hverandre. Disse ga indikasjoner til at jeg ville miste et interessant aspekt, ved å ikke velge fire-faktorløsning. Så etter å ha vurdert begge faktorløsningene endte jeg opp med en fire-faktorløsning på bakgrunn av lav korrelasjon (se tabell 3), og at jeg ville gå glipp av et spennende aspekt ved å ikke velge fire-faktorløsning. Den valgte fire-faktorløsningen hadde i tillegg høyere varians, og dermed større forklaringskraft og jeg valgte derfor å gå videre med en fire-faktorløsning.

Tabell 3: Korrelasjon mellom faktorene

Faktor	1	2	3	4
1	1.0000	0.3643	0.1789	0.3771
2	0.3643	1.0000	0.0147	0.2520
3	0.1789	0.0147	1.0000	0.3587
4	0.3771	0.2520	0.3587	1.0000

### 3.2.6 Faktorfortolkning

Neste steg i forskningsprosessen etter en valgt faktorløsning er å beskrive og fortolke faktorene på en helhetlig måte. Der hensikten er å fange den meningsbærende essensen som ligger i plasseringen av utsagnene (Watts & Stenner, 2012). For å oppnå dette tar man utgangspunkt i gjennomsnittssorteringen (se vedlegg 4), og den skriftlige analyserapporten fra PQMethod. Det er vesentlig å påpeke at det er ingen fast strategi i faktorfortolkningen, men avhenger av hva forskeren prøver å oppnå (S. Brown, 1980). Faktorene vil ikke være absolutte, men kan anses som et omtrentlig uttrykk av synet til deltakerne som korrelerer med samme faktor (Watts & Stenner, 2012). Samtidig kan faktorene ses på som et uttrykk for operant subjektivitet, i og med at de har sin opprinnelse fra individuelle sorteringer. Det er faktorskårene og meningene som kommer i fokus når forskeren skal tolke hvilke syn som eksisterer i faktorene (Thorsen & Allgood, 2010). Det er viktig å se det totale bildet i hver



faktor, slik at en er i stand til å fange opp faktorens synspunkt på en helhetlig måte (Watts & Stenner, 2012). Dette innebærer også utsagn som er plassert mer i bakgrunnen og nullfeltet. For det er ikke kun utsagn som er plassert i ytterkantene som er betydningsfulle, likevel opptrer disse med størst betydning. Formålet med Q-metodologien er å oppdage og forstå subjektivitet som en hermeneutisk helhet, og dermed kan utsagn fra faktorsynene som har samme plassering i matrisen ha ulik mening for faktorsynene. I og med at forskjellige og helhetlige bakgrunner vil kunne skape differensierte betydninger og meninger i faktorene (S. Brown, 1980; Kvalsund & Allgood, 2010).

Da jeg skulle begynne fortolkningsprosessen var jeg bestemt på å bruke en hel dag på hvert faktorsyn, slik at hver faktor skulle få sinne for seg selv. Dette var et forsøk fra min side på å ikke sammenligne faktorene, men i stedet være åpen for nye oppdagelser. For å oppdage nytt meningsinnhold er det et mål i Q-metode at forskeren holder seg åpen til å kunne gjøre nye oppdagelser. En søker dermed abduksjon, noe som innebærer å være åpen for mulige forklaringer av resultatet i faktoranalysen, fremfor å beskrive og generalisere (Watts & Stenner, 2012). Fortolkningen ble gjennomført med utgangspunkt i faktorskårene og særegne utsagn. Jeg valgte først å fokusere på utsagnene som var plassert i ytterkantene av faktorsynene +/-5, +/-4. Da det er disse utsagnene som inneholder størst psykologisk signifikans for faktorsynene (Kvalsund & Allgood, 2010). Videre fokuserte jeg på utsagn som var plassert rundt nullfeltet, og det som kom mer i bakgrunnen for faktorsynene for å oppnå en helhetlig fortolkning. De særegne utsagnene (distinguishing statements) har også vært i fokus under fortolkningen. Det er viktig å påpeke at forståelsen og tolkningene av faktorene er mine tolkninger, og ikke den individuelle deltakeren i studiet (Wolf, 2010). Jeg vil komme tilbake til flere betraktninger angående faktorfortolkningen, under forskerrollen.

### **3.2.7 Post-intervju**

For å kvalitetssikre studien gjennomførte jeg fire post-intervju, med en deltaker fra hvert faktorsyn. Dette gir mulighet for at deltakeren kan komme med utdypende kommentarer og forklaringer, og kan bidra til å skape en mer utfyllende forståelse av faktorsynet (S. Brown, 1993). Gjennomføringen av post-intervjuene foregikk ved at jeg først tok kontakt med de aktuelle deltakerne ut fra informasjonen de hadde utfylt på samtykkeskjema. I post-intervjuet la jeg frem utdrag fra gjennomsnittsmatrisen (se figurer 1-4), og ga deltakeren tid til å se nærmere på den og kommentere fritt hvis en hadde behov for å løfte frem noe. Videre spurte jeg mer spesifikt om plasseringen av utsagn, og om deltakeren kunne utdype nærmere. Til slutt delte jeg aktuelle tolkninger, noe som ga deltakeren mulighet til å bekrefte, korrigere

eller legge noe til. Jeg noterte ned det deltakerne sa, og opplevde det som svært nyttig, i og med at det ga meg som forsker dypere forståelse og forankring i tolkningen av faktorsynene.

### 3.3 Studiens kvalitet

Avslutningsvis vil jeg i kapittelet kommentere studiens kvalitet og løfte frem etiske betraktninger og min rolle som forsker. I Q-metode har en ikke som mål å generalisere funnene i studien, i og med at verdien ligger i erkjennelsen av nyanser omkring ulike synspunkter og erfaringer fra det gitte tema (S. Brown, 1980). Begrep fra tradisjonelle forskningsmetoder som reliabilitet og validitet, kan derfor ikke forstås på samme måte i Q-metodologi, men som et utgangspunkt for å diskutere kvaliteten (Watts & Stenner, 2012).

#### 3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet er knyttet til studiets pålitelighet, og sannsynligheten for at gjentatte målinger i en tilsvarende undersøkelse ville gitt samme resultat (Thagaard, 2013). I Q-metode ser man reliabilitet i sammenheng med at en gjentatt sortering med samme instruksjon på ulikt tidspunkt, ville gitt tilsvarende resultat (Watts & Stenner, 2012). S. Brown (1980) trekker frem at reliabilitetskoeffisienten i Q-metodisk forskning ligger på gjennomsnittlig 0,80, noe som innebærer at en deltaker vil med 80% sannsynlighet sortert likt ved en senere anledning, hvis man da tar utgangspunkt i samme personutvalg som i den opprinnelige studien. I PQMethod regnes reliabilitetskoeffisienten (se tabell 4). Antall deltakere som lader signifikant på hver faktor vil kunne forsterke reliabiliteten (S. Brown, 1980). 7 deltakere definerte faktorsyn 1, 4 deltakere definerte faktorsyn 2, og 2 deltakere definerte faktorsyn 3 og 4.

Tabell 4: Reliabilitetskoeffisient

Faktorer	1	2	3	4
Antall definerte Q-sorteringer	7	4	2	2
Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient	0.800	0.800	0.800	0.800
Sammenlagt reliabilitet	0.966	0.941	0.889	0.889

#### 3.3.2 Validitet

Validitet knyttes til studiens resultater og tolkninger, og hvor gyldige disse er (Thagaard, 2013). Validitet i Q-metode omhandler gyldigheten av tolkninger som forskeren har kommet frem til, og i hvilken grad en har klart å måle subjektiviteten på en dekkende måte (Kvalsund, 1998). S. Brown (1980) trekker frem at validitet har lav status i Q-metode, i og med at det ikke eksisterer kriterier for å måle interne følelser, oppfatninger og meninger. I Q-metode

forsøker man å måle den subjektive forståelsen, som betyr at dersom deltakeren har sortert ut fra sin subjektive erfaring, så måler vi det vi ønsker (Kvalsund, 1998). Forståelsen av hvordan sorteringen gjennomføres er også viktig når det kommer til validitet, og det kan stilles spørsmål om man sorterer ut ifra sin reelle opplevelse, bevisst eller ubevisst (S. Brown, 1980). Det er vanskelig å vurdere dette, samtidig kan tydeliggjøring i instruksjonsbetingelsen bidra til at en sorterer ut i fra egen erfaring og opplevelse, og ikke idealet og hva en gjerne ønsker.

En utfordring som ifølge Kvalsund (1998) kan påvirke validiteten, er deltakerens mangel på adgang til følelser. Dette knytter han til begrepet inkongruens, og at en som inkongruent beskriver seg selv ut i fra et idealistisk ståsted og hvem en ønsker å være, fremfor å beskrive realiteten, og sin reelle opplevelse (Kvalsund, 1998). Ved gjennomføring av post-intervju fikk jeg dypere innsikt i faktorsynet, og dermed mulighet til å avdekke dette, og om mine tolkninger representerer deltakerens subjektive opplevelse. Ved å gjennomføre post-intervju kan en bidra til å øke validiteten i den endelige tolkningen av faktorsynene, hevder Kvalsund (1998). Samtidig kan valget om et Q-utvalg med 48 utsagn øke validiteten, fordi det bidrar til at jeg kan omfavne et større spekter i kommunikasjonsuniverset, enn hva jeg ville oppnådd med færre utsagn. Kvalsund (1998) trekker frem at det er viktig med et Q-utvalg som representerer kommunikasjonsuniverset for at det skal ha høy grad av validitet. Forskerens rolle og påvirkning er et relevant spørsmål innen validitet, og løftes også frem under forskerrollen.

### **3.3.3 Etske betraktninger**

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har utarbeidet en rekke forskningsetiske retningslinjer som skal bidra til å hjelpe forskeren med å ivareta deltakerne og behandle etiske aspekt på en forsvarlig måte. Jeg vil på bakgrunn av dette trekke frem etiske aspekt som er aktuell for studien. Når en forsker på enkeltpersoner og behandler personopplysninger er det et krav om meldeplikt. Studien ble sendt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata, NSD (se vedlegg 11). Først da jeg mottok godkjenning fra NSD kunne jeg sende ut forespørsel om deltakelse til studien. I denne e-posten introduserte jeg meg selv, utga informasjon om studien og en forespørsel om det kunne være aktuelt å delta. Før deltakelse i studien ble alle tilsendt informasjonsskriv og samtykkeerklæring (se vedlegg 10), som måtte leses og skrives under. I studien ble deltakerne skriftlig informert om formålet, hvem som hadde tilgang på informasjon og hva det innebar å delta (se vedlegg 10). Idet deltakerne hadde gitt skriftlig samtykke, ga underskriften på samtykkeerklæringen en bekreftelse på at informasjonsskrivet var lest, og at en sa seg villig til å delta i studien.

Forskningsmaterialet ble anonymisert ved tildeling av nummeridentifikasjon og fiktive navn. Anonymiteten ble ivaretatt ved at hver enkelt deltaker fikk et nummer som de skrev på matrisen, slik hadde jeg oversikt over nummerering og kontroll på hvem som tilhørte hvilken sortering. Sorteringsmatrisene som ble fylt ut ble oppbevart adskilt fra nummerering og personopplysninger. Jeg påpekte da jeg mottok sorteringene at deltakerne har sin fulle rett til å trekke seg når som helst, uten grunn og kontakte meg hvis det skulle være noe. Samtidig ble aktuelle deltakere til post-intervju som hadde krysset «ja» til å bli kontaktet i etterkant, kontaktet via kontaktinformasjonen de fylte ut på samtykkeskjema (se vedlegg 10). Forskningsdata har hele tiden blitt behandlet konfidensielt og oppbevart sikkert under forskningsprosessen, slik at det ikke skulle være mulig å identifisere sorteringene eller andre opplysninger.

### **3.3.4 Forskerrollen**

Forskeren påvirker resultatene i studien både gjennom egen forforståelse og subjektivitet (Allgood & Kvalsund, 2010). For selv om involveringen ikke er svært synlig, vil det likevel være vesentlig at forskeren påpeker og forklarer sin rolle. Det er viktig at forskeren er bevisst sin egen subjektivitet, og hvordan den er med på å påvirke forskningen (J. Brown, 1996). Det er umulig at forskeren ikke involveres i studien, i og med at tanker, følelser og forventninger vil kunne påvirke prosessen (J. Brown, 1996). Disse menneskelige påvirkningene er noe en verken kan eller bør benekte.

Helt fra tankene om en fremtidig masteroppgave ble til noe konkret, har forforståelsen og erfaringer vært avgjørende for valg i studien. J. Brown (1996) påpeker at forforståelsen er preget av hvor vi kommer fra, og min forforståelse kan ses i sammenheng med opplevelser av det å være en del av ulike team. Det var derfor viktig å velge en naturalistisk tilnærming til kommunikasjonsuniverset, slik at det kunne bidra til å minimere min rolle som forsker og påvirkning i utarbeidelsen av utsagnene. I konstruksjonen av Q-utvalget hadde jeg likevel en tendens til å velge utsagn som omhandlet trygghet, noe som også kan ses i sammenheng med min forforståelse fra studiet, med bakgrunn fra teori. Når det kom til egen sortering og gjennomføringen av dette av valgte jeg å gjennomføre den på slutten av forskningsprosessen. Valget om å ikke sortere selv før mot slutten, ble gjort som et forsøk på å minimere min påvirkning i rollen som forsker og ikke bli for dominert av faktorsynet jeg selv tilhørte. Jeg sorterte ut fra samme utgangspunkt som deltakerne, men ladet ikke signifikant på noen av faktorsynene. Hadde jeg for eksempel sortert ut i fra et annet team enn arbeidsteamet på min nåværende arbeidsplass ville jeg kanskje havnet i et av faktorsynene. Noe som kan antyde og

anses som positivt, i form av at jeg ser at en kan opptre ulikt i forskjellige team. Dermed kan det ses på som kritikkverdig at jeg valgte å gjennomføre sorteringen etter fortolkningen, fordi jeg i større grad kunne hatt denne bevisstheten med meg i fortolkningsprosessen, og kanskje unngått opplevelsen av å være mer forsiktig i meningsuttalelsene enn jeg ønsket.

I prosessen og særlig i fortolkning av faktorsynene har det vært viktig for meg å inneha en abduktiv tilnærming for å oppdage noe nytt. Jeg valgte derfor bevisst å ikke gjennomføre sorteringen, før jeg begynte på fortolkningen av faktorsynene. I og med at jeg ville unngå at min opplevelse skulle være styrende for tolkningen, og det faktorsynet jeg eventuelt var en del av. Likevel erfarte jeg underveis i fortolkningen at mitt forsøk og fokus på å være abduktiv, og ikke identifisere meg selv i studien bidro til at jeg i begynnelsen av analysearbeidet inntok en mer forsiktig rolle, enn jeg selv hadde sett for meg. Samtidig har bevisstheten og oppdagelsen omkring dette bidratt som en mulighet til å møte faktorene med et nysgjerrig og åpent sinn. Samtidig som jeg ønsket å være bevisst min egen påvirkning og forforståelse, og ha et tydelig ønske om å skape et balansert og heterogent utvalg, opplevde jeg å møte meg selv i døren, og innse at jeg ikke alltid innfridde dette. Oppdagelsen av dette kan knyttes til J. Browns (1996) tanker om «self awareness» og ifølge han kan det å rette fokus på seg selv bidra til en mer fullstendig og presis forskning. Gjennom å bli mer bevisst kunne jeg i større grad hindre feiltolkninger, og i stedet bidra til å øke kvaliteten gjennom å se meg selv og forskningen i et metaperspektiv. Jeg opplevde at denne bevisstgjøringen og oppdagelsen bidro til at jeg ble mer bevisst min rolle som forsker. I neste kapittel vil jeg gå nærmere inn på faktorfortolkning og presentasjon av faktorene.

## 4. Faktorpresentasjon

I dette kapitlet vil jeg presentere resultatene fra faktoranalysen. I prosessen med å tolke resultater vil jeg fremheve de fire faktorene i en faktorpresentasjon, der målet er å få grep om operant subjektivitet til hver faktor (McKeown & Thomas, 2013). Faktorpresentasjonen danner videre grunnlag for drøfting av studiens problemstilling, i som presenteres i neste kapittel.

Det er som nevnt i metodekapitlet, valgt en fire-faktorløsning. Der til sammen 15 deltakere lader signifikant på et av faktorsynene, og det vil si at 5 deltakere faller utenfor. I presentasjonen av hvert faktorsyn fremstilles et utdrag fra gjennomsnittsmatrisen. Fullstendig fremstilling av gjennomsnittsmatrisen for hvert faktorsyn presenteres i vedlegg 4. I utdraget vil utsagn som er plassert i ytterkantene (+/-5, +/-4) og utvalgte utsagn fra bakgrunn og nullfelt fremstilles. Utsagnene vil videre gjengis med nummer og faktorskårverdi i parentes, som representerer plasseringen utsagnet har i sorteringsmatrisen for det aktuelle faktorsynet. Faktorsynene vil presenteres i hvert sitt underkapittel. Der kommentarer fra post-intervju vil bli inkludert i faktorpresentasjonen, og gjengis i form av informantens fiktive navn. Til slutt i kapitlet vil jeg beskrive likheter mellom faktorsynene, konsensus utsagn (consensus statements), og en oppsummering av faktorsynene. Særegne utsagn (distinguishing statements) vil i figurene (1-4) merkes grått, og utsagn med signifikansnivå  $P < .01$  markeres med \*.  $P < .05$  markeres med grått, uten \*. Faktorladningene er fremstilt i vedlegg 5.

### 4.1 Faktorsyn 1: «God nok» til å delta med hele meg

Faktorsyn 1 har en forklarende varians på 24%, med til sammen sju deltakere som definerer faktorsynet. Det er Marie (0.6636), Inger (0.6085), Beate (0.7614), Mona (0.6093), Embla (0.6768), Ada (0.6904) og Tine (0.7228). Personen som lader tredje høyest, Ada (0.6904) med 69%, har blitt kontaktet for post-intervju i og med at de to deltakerne som ladet høyere hadde reservert seg fra å bli kontaktet. Det ble derfor gjennomført post-intervju med Ada (0.6904) og jeg vil trekke inn kommentarer og refleksjoner fra post-intervjuet i fortolkningen.

Figur 1: Utdrag til fra gjennomsnittsmatrise for faktorsyn 1

-5	-4	Bakgrunn	/midtfelt	+4	+5
18.* Jeg liker ikke å vise hele meg, så jeg tar på meg en «rustning» for å unngå for personlig nærhet.	28. Det å åpne opp for følelser har ikke innvirkning på teamutvikling, men bidrar i større grad til at teamet bruker unødig tid.	6. For meg oppleves det å dele personlige hendelser som unaturlig, og det føles for meg mer riktig med personlig distanse mellom oss for å jobbe mer målrettet. (-3)	21. Sårbarhet for meg er ikke å dele «alt», men ha grenser og tillit slik at vi kan oppnå mer sammen som team. (+3)	48. Jeg stiller opp for andre, samtidig vil jeg bli flinkere til å stille opp for meg selv og si fra hva jeg trenger fra teammedlemme ne mine.	33.* Jeg er god nok og kan bidra med mine ressurser til læringsprosessen, selv om jeg også har feil og mangler, det har vi jo alle.
7. Det å være åpen og blottlegge seg selv i teamet oppleves for meg som uprofesjonelt.	2.* Jeg holder igjen i teamet fordi jeg vil ikke være til bry eller forstyrre læringsprosessen.	26. Det er langt lettere for meg å dele en god idé jeg har, enn å dele hvordan jeg har det. (-1)	24. Jeg trenger å oppleve trygghet fra teamet for å kunne være meg selv og ikke trekke meg unna. (+3)	9. Jeg åpner meg for noen få i teamet, og det er de jeg er på «bølgelengde» med og har gode relasjoner til.	40. Jeg møter med mot og vilje til å delta aktivt, akseptere og tar risikoen det innebærer å dele egne synspunkt i teamet.
	4.* Team er vel og bra, men jeg håndterer følelser bedre på egenhånd.	35. Jeg velger å sette ord på tanker jeg har inni meg, fordi ulike perspektiv gir større muligheter for at teamet kan utvikle seg og tenke nytt. (0)	46. Smil og latter fører teamet sammen, og det gjør at jeg er i stand til å tenke friere og lettere kan dele akkurat det jeg mener.(0)	41. Trygghet til teammedlemme ne gjør at jeg tørr å si det jeg tenker på.	
		36.* Jeg er ikke så god til å be om støtte når jeg trenger hjelp til å håndtere vanskelige oppgaver i teamet.(0)	20.* Om stemningen i teamet preges av humor, så gjør det ingen forskjell, det gjør det ikke lettere for meg å bevege meg utenfor komfortsonen. (0)		

#### 4.1.1 «God nok» som jeg er, og kan bidra med mot og vilje

Fremtredende for faktorsyn 1 virker å være en holdning om at en er «god nok» som en er, og dermed kan bidra med sitt til teamet. Funnene viser at en i dette faktorsynet er villig til å delta aktiv og utøve risikoen det innebærer å vise hele seg til andre (33\*, +5; 40, +5; 18\*, -5). Det er også gjeldende for faktorsyn 1 at en møter med mot og vilje til å dele det en kjenner på. En ikke i dette faktorsynet opptatt av å være til bry eller forstyrre, men ha grenser og tillit til seg selv, til å kunne dele det en kjenner på, og gi plass til følelser hvis det skulle være behov for det (2\*, -4; 21, +3). Faktorsynet virker å inneha en aksepterende holdning til seg selv, og akseptere seg for den man er, noe som innebærer at en kan være «god nok» til å dele av seg selv. Det fremkommer også i funnene at faktorsynet opplever ingen som feilfri, og alle har feil og mangler (33\*, +5), og med en slik holdning kan det være lettere å dele hele seg og ikke holde igjen (2\*, -4).

Det oppleves ikke som uprofesjonelt å dele det en kjenner på, men mer naturlig å dele personlige hendelser hvis en har behov for det (7, -5; 6, -3). Faktorsynet virker å ha en ivaretagende omsorg til seg selv, gjennom å vite hva en har behov for, og samtidig som en vil bli flinkere til å si fra hva en trenger (48, +4). Tryggheten virker å være avgjørende for om en deler, og Ada bekrefter dette, og legger til at trygghet er viktig for å bli møtt og sett. Det er

ikke slik at man ikke trenger trygghet og støtte, men når man mangler det kan man kjenne på det, legger hun til. En har behov for å kjenne trygghet for å være seg selv, samtidig virker det ikke å være avgjørende hva andre tenker, så lenge det oppleves som riktig for en selv.

#### **4.1.2 Teamets styrke kan håndtere hele meg**

Et annet fremtredende funn for faktorsyn 1 er villigheten til å dele egne følelser i teamet. I og med at en er «god nok» som en er, virker det å være aktuelt å dele hva det måtte være.

Funnene viser tanker om at følelser ikke nødvendigvis håndteres best alene, men ved å åpne opp for følelser kan teamet bidra. Dette bekrefter Ada, og legger til at en kan få hjelp til å håndtere det en kjenner på, men da må man tørre å dele det med teamet. Ada trekker også frem at det oppleves som å ha følelsene uten på kroppen nærmest, og at hun misliker det å ta på seg en «maske», og viser til utsagn 18 (18\*, -5). Det å åpne opp for følelser anses ikke på som noe det gjerne er viktig å bruke tid på (28, -4; 4\*, -4). Samtidig oppleves det ikke som vanskelig å stille spørsmål om det en ikke forstår, en er heller ikke redd for å tape ansikt eller frykter ikke andres reaksjoner når en deler (10, -3; 3, -3; 30\*, -2). Når en bidrar med hele seg kan det føre til det bedre, og at sammen kan en skape mer enn hva en kan alene (31, +3).

Funnene viser at det som kommer mer i bakgrunnen for faktorsyn 1 er det som omhandler teamet og oppgaven. Det å ha fokus på perspektiver og oppgave virker å være mer nøytralt (35, 0). Samtidig oppleves det ikke som lettere å dele en god idé, enn hvordan en har det (26, -1). Ada poengterer at for henne handler ikke dette om enten eller, når det kommer til fokus på oppgaven. Mer et både-og perspektiv der oppgaven er viktig, men den kommer ikke i første rekke. Ada trekker frem at oppgaver havner mer i bakgrunnen fordi en opplever seg selv som kompetent, og trenger ikke hjelp til å håndtere disse. Funnene omkring faktorsynets nøytralitet når det kommer til håndtering av oppgave, kan derfor indikere til at en tar mer stilling til det som handler om en selv og prosessen fordi en ikke trenger hjelp til dette. En kan få hjelp av teamet til å håndtere det som oppleves som vanskelig. Et annet funn som kommer mer i bakgrunnen virker å være humor og god stemning (46, 0; 20\*, 0). Ada trekker frem at humor gjerne ikke assosieres med det å være åpen og dele sårbarhet, og at det derfor kommer mer i bakgrunnen for henne.

#### **4.1.3 Særegne utsagn faktorsyn 1 (distinguishing statements)**

Det som kjennetegner faktorsyn 1 særegne utsagn er at en er «god nok» som en er til å kunne vise hele seg (33\*, +5; 18\*, -5), en holder ikke igjen i teamet fordi det kjennes mer rett å dele



det en føler på. Faktorsynet har tro på at teamet kan håndtere det en har behov for å dele i fellesskap, og at det ikke vil føre til at samarbeidet ødelegges, ved å si ifra om ting (4,\* -4; 2\*, -4; 16\*, -3). Samtidig er en ikke opptatt av at det kan være ubehagelig å stille spørsmål, eller tar stilling til om en er god til å be om hjelp, når det kommer til å håndtere vanskelige oppgaver (30\*, -2; 36\*, 0). God stemning og humor virker ikke å handle om det å være åpen og dele sårbarhet for faktorsynet, og preger det nøytrale feltet (32\*, -2; 20\*, 0).

## 4.2 Faktorsyn 2: Uttrykker idéer, meninger og synspunkt, håndterer følelser selv

Faktorsyn 2 har en forklarende varians på 16%, og det er fire deltakere som definerer faktorsynet. Magne (0.6677), Daniel (0.5819), Evy (0.7510) og Krister (0.7855). Personen som lader høyest er Krister (0.7855) og har blitt kontaktet for post-intervju. Krister vil bli omtalt når jeg trekker inn kommentarer fra post-intervjuet.

Figur 2: Utdrag til fra gjennomsnittsmatrise for faktorsyn 2

-5	-4	Bakgrunn	/midtfelt	+4	+5
16.* Jeg er redd for å ødelegge samarbeidet og det vi skaper sammen, når jeg sier fra om ting jeg er uenig i.	37.* Jeg synes det er vanskelig å si fra hvis jeg er kritisk til noe som blir sagt, fordi jeg vil ikke hindre effektiviteten i teamet.	17. Jeg kan bli følsom uten å ville det selv, følelsene nærmest tvinger seg frem foran de andre i teamet. (-3)	14. Jeg har kontakt med følelsene mine, men ser ikke hensikten i å snakke om følelser eller sette ord på dem for å løse teamoppgaver (+3).	29. Når jeg bidrar med mitt til teamet, kan det føre til flere idéer på bordet.	43.* Jeg sier i fra når jeg er uenig i andres synspunkt, selv om det kan være upopulært mener jeg det må til for å løfte teamet til et høyere nivå i læringsprosessen.
38. I mitt team er det å vise sårbarhet like naturlig som alt annet som blir tatt opp. Det gjør at jeg vet hvor vi hverandre og kan arbeide mer effektivt sammen.	30.* Jeg synes det er ubehagelig å stille spørsmål om ting jeg ikke forstår.	28. Det å åpne opp for følelser har ikke innvirkning på teamutvikling, men bidrar i større grad til at teamet bruker unødig tid. (-2)	36. Jeg er ikke så god til å be om støtte når jeg trenger hjelp til å håndtere vanskelige oppgaver i teamet. (-3)	19. Jeg åpner meg for noen få i teamet, og det er de jeg er på «bølgelengde» med og har gode relasjoner til.	26. Det er langt lettere for meg å dele en god idé jeg har, enn å dele hvordan jeg har det.
	3. Jeg frykter for andres reaksjoner og trekker meg i stede tilbake, enn å dele det jeg tenker er «elefanten i rommet».	47. Jeg opplever det som vanskelig å være personlig, likevel har jeg delt personlige opplevelser med teamet.(0)	7. Det å være åpen og blottlegge seg selv i teamet oppleves for meg som uprofesjonelt.(0)	4. Team er vel og bra, men jeg håndterer følelser bedre på egenhånd.	
		1. Jeg uttrykker det som er personlig, krevende og slitsomt og det oppleves som modig og lærerikt, og vi kommer nærmere hverandre.(0)	5. Vissheten om at vi vil hverandres beste gjør at jeg kan løfte frem personlige tema, og det kan øke sjansen for teamutvikling.(0)		

### 4.2.1 Uredd og ærlig om oppgaver og idéer

En fremtredende tendens for faktorsyn 2 er det å kunne si ifra og dele meninger, og uttrykke uenighet til andres synspunkt (43\*+5; 16\* -5). Det fremkommer i dette faktorsynet at en kan stille kritiske og upopulære spørsmål om det en ikke forstår og er uenig i, fordi det virker å være en tro på at det å være åpen og ærlig kan bidra til fremdrift og læring i teamet.

Fremtredende for faktorsynet er at en opplever det som lettere å dele en god idé (26, +6), fremfor å være åpen om hvordan en har det. Dette bekrefter Krister i post-intervjuet og sier at det er lettere å snakke om sak og diskutere fag, enn å løfte frem om man har en god eller dårlig dag. Meninger og kritiske tanker oppleves ikke som negativt eller ødeleggende, men uttrykkes for å skape fremdrift. Når en bidrar med idéer vil det kunne føre til at flere idéer kommer på bordet (26, +5; 29, +4), og en kan spørre om hjelp til å håndtere vanskelige oppgaver (36, -3). Funn viser at en er uredd når det kommer til å dele og si det en mener, og frykter ikke for at det vil ødelegge samarbeidet, samtidig som en heller ikke frykter andres reaksjoner når man sier den en mener (16\*, -5; 37\*, -4; 30\*, -4; 3, -4).

#### **4.2.2 Bevissthet i håndtering av følelser**

En annen sterk og fremtredende tendens når det kommer til faktorsyn 2 er opplevelsen av det å være åpen om følelser. Det fremkommer at faktorsynet håndterer følelser på egenhånd, fremfor å åpne opp om disse i teamet (4, +4; 28, -2), men det betyr ikke at faktor 2 ikke har kontakt med følelsene, men mer i retning av at en ikke ser hensikten med å dele dette i teamet når en kan håndtere det selv (14, +3; 17, -3). Funnene viser at faktorsyn 2 har kontakt med følelsene, men ser ikke grunn til å være åpen og dele følelser for at teamet skal utvikles. Det kan virke som at faktor 2 innehar en holdning om at en deler og åpner seg om oppgaver og meninger, men ikke følelser og hvordan en har det. Samtidig som det kommer frem at det å være sårbar ikke er like naturlig som alt annet som blir tatt opp i teamet (38, -5). Det kan det se ut til at faktorsynet er enig i at det å åpne opp for følelser er av betydning for teamet, men at det i større grad bidrar til at man bruker tid på det som ikke er viktigst (28, -2). Krister bekrefter dette, og presiserer at han vet at det kreves fokus på mer enn bare sak, men at realiteten tilsier at det er stort fokus på oppgaver og sak i teamet. Samtidig fremhever han at for hans del er det en bevisst handling, og utelate følelsene, fordi når han er på jobb har han et mer strategisk fokus.

Nullfeltet synes å tydeliggjøre faktorsynets opplevelse av det å være bevisst hva en deler i teamet. Funnene viser at en ikke tar stilling til om en kan løfte frem personlige tema i teamet, heller ikke om en er god nok eller om det handler om det å være profesjonell (7, 0; 5,0). Det kan dermed virke å være et bevisst valg en har tatt for seg selv når det kommer til det å dele. Krister trekker frem at han har ting i bakhodet, men velger i stedet å bruke energi på sak, og at det derfor kan havne mer i bakgrunnen for han på arbeidsplassen. Faktorsyn 2 deler gjerne synspunkt og meninger når det kommer til det fremdriftsrelaterte i teamet, men når det kommer til følelser har en bevisst valgt å holde disse utenfor teamet på arbeidsplassen.

### 4.2.3 Særegne utsagn (distinguishing statements)

Særegne utsagn for faktorsyn 2 er den uredde og ærlige holdningen faktorsynet innehar, til å kunne si ifra når en er uenig og har andre meninger enn de andre i teamet (43\*, +5). Det handler ikke nødvendigvis om trygghet til å kunne si det en tenker, eller for at en skal kunne være kritisk til det andre sier. Faktorsynet opplever det heller ikke som ubehagelig å si fra hva en mener (37\*, -4; 41\*, 0). Særegent for dette faktorsynet er også det at en ikke er redd for å uttrykke uenighet eller stille spørsmål om det en ikke forstår, og at det nødvendigvis ikke bidrar til å ødelegge samarbeidet (16\*, -5; 30\*, -4). Samtidig antyder funnene at en ikke er like villig til å dele følelser med teammedlemmene, selv om en har kontakt med disse (14\*, +3).

### 4.3 Faktorsyn 3: Trygg nok kan jeg aldri være, humor kan ufarliggjøre det

Faktorsyn 3 har en forklarende varians på 9%, og defineres av to deltakere, Jan (0.5378) og Kari (0.8087). Kari (0.8087) lader høyest på faktoren og har blitt kontaktet for post-intervju. Hun vil bli omtalt når jeg refererer til kommentarer fra post-intervjuet.

Figur 3: Utdrag til fra gjennomsnittsmatrise for faktorsyn 3

-5	-4	Bakgrunn	/midtfelt	+4	+5
8.* Jeg våger å si hvordan jeg har det i teamet, uansett om andre har delt det før meg.	23.* Jeg er villig til å dele det «vi ikke snakker om», og jeg deler det fordi jeg tror det er avgjørende for at teamet skal bevege seg fremover.	4. Team er vel og bra, men jeg håndterer følelser bedre på egenhånd.(0)	10.* Jeg er redd for å tape ansikt og miste kontroll når jeg skal dele noe høyt i teamet.(+1)	26. Det er langt lettere for meg å dele en god idé jeg har, enn å dele hvordan jeg har det.	24. Jeg trenger å oppleve trygghet fra teamet for å kunne være meg selv og ikke trekke meg unna.
12. Noen må «åpne ballet» å dele, og det kan like gjerne være meg	40. Jeg møter med mot og vilje til å delta aktivt, akseptere og tar risikoen det innebærer å dele egne synspunkt.	3. Jeg frykter for andres reaksjoner og trekker meg i stede tilbake, enn å dele det jeg tenker er «elefanten i rommet».(0)	36.* Jeg er ikke så god til å be om støtte når jeg trenger hjelp til å håndtere vanskelige oppgaver i teamet. (+3)	30. Jeg synes det er ubehagelig å stille spørsmål om ting jeg ikke forstår.	41. Trygghet til teammedlemmene gjør at jeg tørr å si det jeg tenker på.
	38. I mitt team er det å vise sårbarhet like naturlig som alt annet som blir tatt opp. Det gjør at jeg vet hvor vi hverandre og kan arbeide mer effektivt sammen.	7. Det å være åpen og blottlegge seg selv i teamet oppleves for meg som uprofesjonelt.(-3)	15. Hvis noen tar initiativ til å «åpne ballet» og si det som er usagt, er det også lettere for meg å uttrykke min mening. (+3)	46. Smil og latter fører teamet sammen, og det gjør at jeg er i stand til å tenke friere og lettere kan dele akkurat det jeg mener. (+4)	
		33.* Jeg er god nok og kan bidra med mine ressurser til læringsprosessen, selv om jeg også har feil og mangler, det har vi jo alle.(-3)	20. Om stemningen i teamet preges av humor, så gjør det ingen forskjell, det gjør det ikke lettere for meg å bevege meg utenfor komfortsonen.(-3)		

### **4.3.1 Det er viktig at trygghet er til stede**

I faktorsyn 3 fremkommer det i funnene et tydelig behov for trygghet for å kunne dele og vise seg sårbar (24, +5; 41, +5). Det å oppleve trygghet til andre virker å verdsettes høyt, og som avgjørende for at en kan dele av seg selv. Kari bekrefter behovet for trygghet og trekker frem at hun kan aldri være trygg nok, og at det er med henne i tankene hver gang hun skal dele. Trygghet kan for dette faktorsynet bidra til at en kan uttrykke og dele det en tenker på. Samtidig viser funnene at en ikke kjenner på mot og vilje til å delta aktivt, og utøve risikoen det innebærer å dele av seg selv, en er ikke villig til å dele det som ikke snakkes om, og i større grad engstelig for å minste kontroll når en deler høyt (40, -4; 23\*, -4). Funnene for faktorsyn 3 antyder at en er mindre god til å be om hjelp, noe som kan ha sammenheng med at det er ubehagelig å dele og stille spørsmål (30, +4; 36\*, +3). Her trekker Kari frem at det gjerne handler om at en vil klare ting selv.

Det virker å være tydelig at det å dele gode idéer er lettere, enn å fortelle hvordan en har det for faktor 3 (26, +4; 8\*, -5). Funnene antyder at en er mer avventende til samtale, og at en gjerne har behov for initiativ fra andre til å kunne dele (12, -5; 15, +3). Tanken på å dele kan for faktorsyn 3 virke skremmende, og funnene kan antyde at en kan ha vanskeligheter med å våge eller være villig til å dele (23\*, -4). Faktorsynet virker ikke å anse det å dele som uprofesjonelt (7, -3), men tar ikke stilling til om en kan håndtere følelser bedre på egenhånd eller ikke (4, 0). Det kan virke som at en ikke våger på grunn av usikkerhet til andres tanker om en, samtidig ser ikke faktorsynet ut til å ta stilling til om en frykter andres reaksjoner (30, +4; 10\*, +1).

### **4.3.2 Humor er et grep som kan gjøre meg mer synlig**

Ved at andre deler kan det være større mulighet for at faktorsyn 3 velger å dele, samtidig som det virker å avhenge av hva det handler om (46, +4; 23\*, -4). Funnene viser at det å delta og være åpen kan sitte lenger inne for faktorsynet (40, -4). Samtidig som et annet fremtredende funn virker å være at humor kan bringe faktorsyn 3 på banen til deltakelse, ikke nødvendigvis for å dele hvordan en har det, men som et virkemiddel til å dele noe (46, +4; 20, -3). For faktorsyn 3 virker det som at god stemning og humor kan gjøre at en trer ut av stillhet, og i større grad være en ufarliggjøring og et bidrag til at en kan være mer åpen. Er det trygt og med en opplevelse av lettet stemning kan det bidra til at faktorsyn 3 beveger seg i retning av å dele, så lenge det skjer innenfor komfortsonen (20, -3; 46, +4). Kari er bekreftende til dette, og legger til at god stemning kan bidra til at ting oppleves som tryggere og for å vise at alt

ikke er kjempealvorlig hele tiden. For dette faktorsynet virker det som at humor og god stemning kan skape en inngang til samtale, for å dele idéer og det en opplever og erfarer.

### 4.3.3 Særegne utsagn (distinguishing statements)

Særegne utsagn for faktorsyn 3 er at det gjerne oppleves som vanskelig å dele hvordan en har det, uansett om andre i teamet har delt før en (8\*, -5). Funnene viser at det ikke virker særlig aktuelt for faktorsynet å dele ting som ikke snakkes om, og en kan kjenne på litt redsel for å tape ansikt og miste kontroll omkring det å dele (23\*, -4; 10\*, -1). Særegent for faktor 3 er også at en ikke opplever seg selv som hverken særlig god til å be om hjelp, eller god nok til å bidra med egne ressurser i teamet (36\*, +3; 33\*, -3).

### 4.4 Faktorsyn 4: Avventende til invitasjon, har humor som ess i ermet

Faktorsyn 4 har en forklarende varians på 13% og det er to deltakere som definerer faktoren, Inga (0.7246) og Tage (0.6120). Inga (0.7246) lader høyest på faktoren og har blitt kontaktet for post-intervju. Inga vil bli omtalt når jeg løfter frem kommentarer fra post-intervjuet.

Figur 4: Utdrag til fra gjennomsnittsmatrise for faktorsyn 4

-5	-4	bakgrunn/ midt		+4	+5
28. Det å åpne opp for følelser har ikke innvirkning på teamutvikling, men bidrar i større grad til at teamet bruker unødig tid.	39. Jeg byr ikke særlig på meg selv, likevel vet det kan gi grunnlag for å skape noe nytt sammen.	33. Jeg er god nok og kan bidra med mine ressurser til læringsprosessen, selv om jeg også har feil og mangler, det har vi jo alle.(+1)	22.* Det at jeg «bjudar på» i teamet bidrar til humor, men ikke nødvendigvis nytenkning. (+3)	11. Ved å si det som det er stiller jeg opp for meg selv, og det kan skape nærhet og vennskap med teammedlemmer.	41. Trygghet til teammedlemmene gjør at jeg tørr å si det jeg tenker på.
10. Jeg er redd for å tape ansikt og miste kontroll når jeg skal dele noe høyt i teamet.	25. Jeg legger lokk på følelsene mine i møte med teamet, selv om jeg vet at utløp av følelser bidrar til kreativitet og motivasjon.	21.* Sårbarhet for meg er ikke å dele «alt», men ha grenser og tillit til andre slik at vi kan oppnå mer sammen som team. (-2)	2.* Jeg holder igjen i teamet fordi jeg vil ikke være til bry eller forstyrre læringsprosessen. (+3)	30. Jeg synes det er ubehagelig å stille spørsmål om ting jeg ikke forstår.	9. Jeg kan være mer synlig å si hva jeg mener, hvis teammedlemmer spør meg.
	6. For meg oppleves det å dele personlige hendelser som unaturlig, og det føles for meg mer riktig med personlig distanse mellom oss for å jobbe mer målrettet.	8.* Jeg våger å si hvordan jeg har det i teamet, uansett om andre har delt det før meg.(-1)	46. Smil og latter fører teamet sammen, og det gjør at jeg er i stand til å tenke friere og lettere kan dele akkurat det jeg mener.(+3)	32.* Hvis noe oppleves som en utfordring er det lett for meg å spille på noe humoristisk.	
		43. Jeg sier i fra når jeg er uenig i andres synspunkt, selv om det kan være upopulært, mener jeg det må til for å løfte teamet til et høyere nivå i læringsprosessen.(0)	45.* Sårbarhet innebærer også å blottlegge egne svakheter i teamet. (-1)		

#### **4.4.1 Jeg deler gjerne når noen spør meg**

Et fremtredende funn for faktorsyn 4 er behovet for trygghet for å kunne dele det en tenker på, og samtidig at en gjerne deler hvis teammedlemmer spør (41, +5; 9, +5). Når andre spør er en villig til å dele og kan si det som det er, men det virker å være avgjørende å bli invitert til samtale. Dette bekreftes av Inga i post-intervjuet, der hun legger til at hun kjenner seg igjen, og trekker frem at dette handler om å ikke være til bry for teamet, og at en i stedet «dealer» med ting selv, helt til det ikke går. Inga trekker frem at det handler om at en ikke ønsker å skape ekstra problem for teamet, men når en blir stilt spørsmål innser man at det ikke er et problem, men at andre er villig til å høre på en, og da er det helt greit å dele. Det å holde igjen til en blir invitert eller spurt fra andre kan også relateres til at det kan oppleves som ubehagelig å stille spørsmål om det en ikke forstår, og samt at en velger å holde igjen for å ikke være til bry for teamet (30, +4; 2\*, +3). Inga legger til og sier at når andre deler noe først, så skjønner en at andre også har tenkt på det, og da er det mer greit å dele det en selv også tenker på.

#### **4.4.2 Jeg «bjudar» gjerne på smil og latter, for humor er mitt bidrag**

Et annet fremtredende funn for faktorsyn 4 er en tydelig fremtoning av det å spille på det humoristiske. En er gjerne avhengig av andre for å dele, men samtidig villig til å «bjuda på» og by på seg selv, som et bidrag til humor og latter til (32\*, +4; 39, -4; 22\*, +3). Ser en humor og trygghet sammen kan det knyttes til at god stemning med humor, smil og latter til stede er med å skape trygghet for faktor 4. Når noe oppleves som vanskelig kan en spille på det humoristiske, og bygge trygghet til teammedlemmene på den måten (41, +5). Det virker som at faktorsyn 4 ser på humor som et positivt bidrag som kan bidra til å skape god stemning i teamet, og at en gjerne er bevisst at humor kan ha en funksjon som kan bidra til god stemning. Inga bekrefter dette, og sier at ting oppleves som lett og harmonisk når stemningen i teamet er god, og at en gjerne bidrar til å skape dette.

Ser en på det nøytrale feltet for faktorsyn 4 kan det virke som om det er vanskelig å ta stilling til det som krever initiativ fra en selv. Det kan underbygge faktorens handlingsmåte om at en inntar en ventende rolle til at andre skal invitere, eller at en kjenner på trygghet i teamet (8\*, -1; 43, 0). Funnene viser som nevnt at en gjerne er avventende til noen spør før en kan dele, men funnene antyder at en er mindre avventende når det kommer til å bidra med god stemning, smil og latter. Den avventende rollen kan føre til at hvis ingen spør, vil en holde det for seg selv, og dermed blir ikke tankene eller meningene delt i teamet. Funnene kan indikere

til at faktorsyn 4 er bevisst sitt bidrag for å skape god stemning, og mer avhengig av andre for å hente frem og se flere ressurser ved seg selv (33, +1).

#### **4.4.3 Særegne utsagn (distinguishing statements)**

Særegne utsagn for faktorsyn 4 virker å være at en ikke ønsker å ta plass eller være til bry i læringsprosessen, men når det gjelder god stemning «bjudar» en gjerne på humor som virkemiddel (32\*, +4; 2\*, +3; 22, +3). Faktorsynet opplever det hverken som vanskelig å våge å dele hva en tenker eller hvordan en har det, men ved invitasjon fra andre, kan en mer enn gjerne dele (8\*, -1). Særegent for dette faktorsynet viker å være at sårbarhet ses i retning av at det handler om mer enn å vise svak og blottlegge seg selv (21\*, -2; 45\*, -1).

#### **4.5 Konsensus utsagn (consensus statements)**

Det er relativt lave korrelasjoner mellom faktorene, noe som antyder at faktorene er nokså ulike i deres syn. Det kan likevel være nyttig å betrakte likhetene i konsensusutsagnene for å få en dypere forståelse av faktorene. Antallet konsensusutsagn vil være relativt minimalt på grunn av den lave korrelasjonen. I studien var det ni av til sammen 48 utsagn som hadde en tilnærmet lik passering i de fire faktorene, og en oversikt over konsensusutsagnene finnes i vedlegg 8.

Likt for alle faktorsynene virker å være en til dels enighet om utsagn 19, og det å åpne seg for noen få, og gjerne de en er på bølgelengde og har gode relasjoner til. Samtidig virker faktorsynene å dele en positiv holdning til team, i og med at det fremkommer enighet om at sammen kan en skape mer enn hva man klarer alene (utsagn 31). Faktorsynene virker også å være enig om at en stiller opp for andre, men vil bli flinkere til å stille opp for seg selv i utsagn (utsagn 48). Det virker også å være gjeldende at det faktorsynene er enige om havner mer i bakgrunnen, slik det fremkommer i utsagn 13, 44 og 27 (se vedlegg 8). Utsagn 47 er plassert på -1, -2, -1 og -1, og kan indikere til at faktorsynene er enig i at de ikke opplever det som vanskelig å være personlig, samtidig som plasseringen også kan omhandle siste del av utsagnet. Dette kan antyde tvetydighet i utsagnene, i form av at første del kan ha truffet, men at andre del eller motsatt ikke har truffet. I og med at jeg ikke kan antyde noe form for mønster i det faktorene uttrykker enighet om, vil jeg derfor ikke gå nærmere inn på konsensus.

#### **4.6 Oppsummering av faktorpresentasjon**

I dette kapittelet har jeg belyst de fire faktorsynene ved å presentere og tolke dem hver for seg. Jeg har med dette kommet frem til fire ulike opplevelser av det å være åpen og dele sårbarhet i team. Det er viktig å bemerke at dette er slik faktorsynene fremstår for meg, og at resultatene som fremkommer er påvirket av min subjektivitet som forsker, både gjennom valg av utsagn og tolkning (Allgood & Kvalsund, 2010).

For faktorsyn 1 fremkommer det en opplevelse om at en er «god nok» i seg selv til å være åpen og dele sårbarhet. Det innebærer at en kan bidra med hele seg, og ikke holde noe tilbake, så lenge en har behov for å dele. En er i faktorsyn 1 villig til å utøve risikoen det innebærer å dele, og har tro på at teamet kan håndtere dette. I faktorsyn 2 en er gjerne uredd og ærlig om oppgave og sak, og ikke redd for at ulike synspunkt påvirker samarbeidet i teamet. Når det kommer til følelser håndterer faktorsyn 2 disse selv, og utelater i større grad følelser fra teamet. For faktorsyn 3 virker det å fremkomme en opplevelse av at en kan aldri være trygg nok til å dele, og at trygghet er viktig for at en skal våge å være åpen og dele sårbarhet. Samtidig som det tyder på at humor og god stemning kan gjøre det mindre ufarlig for faktor 3. For faktorsyn 4 virker det å eksistere en avventende holdning til noen spør og da deler en gjerne, fordi en gjerne ikke vil være til bry. Det fremkommer også at faktorsyn 4 deltar med bidrag til god stemning og «bjudar på» seg selv i teamet.



## 5. Drøfting

I drøftingen søker jeg å øke forståelsen av faktorsynene som er presentert i kapittel 4, gjennom å diskutere funnene i lys av teori, og besvare problemstillingen «*hvordan oppleves det å være åpen og dele sårbarhet i team?*». Jeg vil underveis løfte frem forskningsspørsmålet: hvilke implikasjoner har studiens funn sett i sammenheng med adaptive utfordringer og nyskaping? Den abduktive tilnærmingen er sentral i Q-metode og søker å oppdage ny forståelse (S. Brown, 1980). I tråd med prinsippet om abduksjon har jeg trukket inn utfyllende teori i drøftingen, og noe av teorien fra kapittel 2 vil ikke gjelde videre her, men har dannet grunnlag for utarbeidelse av metode og design. Jeg vil i dette kapittelet referere til de ulike faktorsynene som F1, F2, F3 og F4, og ut ifra faktorfortolkningen vil drøfting deles inn fire tema. Faktorsynene blir mer eller mindre fremtredende i drøftingen av de ulike tematikkene. De ulike tematikkene er: 1) *sammen kan vi skape 'noe mer'* 2) *åpen og sårbar i lys av relasjonsdimensjonene* 3) *sak vs. følelser – hele mennesket* 4) *humor som ressurs*.

### 5.1 Sammen kan vi skape «noe mer»

I denne drøftingsdelen vil jeg trekke frem tanker om at sammen kan en skape «noe mer» og at gode relasjoner til få oppleves trygt. I tillegg vil gå nærmere inn på det å være «god nok» som en er til å dele.

#### 5.1.1 Sammen kan vi skape «noe mer»

Det virker å være en sammenfallende likhet mellom faktorsynene i studien om en felles opplevelse av at sammen kan man skape mer, enn hva man kan alene.<sup>1</sup> Den positive holdningen som fremkommer i funnene kan knyttes til team, og en utviklingsorientert tankegang, der en sammen kan oppnå mer, enn individet alene. Dette kan ses i sammenheng med Kvalsund og Meyers (2005) tanker om utvikling i team, og at en kan skape og utnytte «noe mer» enn summen av enkeltbidrag. Dette kan anses å være et godt utgangspunkt for å realisere potensialet som eksisterer, samtidig som det også kan ses på som hensiktsmessig i lys av de adaptive utfordringene som Heifetz, et al. (2009) trekker frem. Et slikt perspektiv på team og teamutvikling vil være positivt med tanke på utfordringer man står overfor i dagens- og fremtidens arbeidsliv. Gjennom å erkjenne at sammen kan man skape «noe mer» kan en

---

<sup>1</sup> 31.\* *Sammen kan vi skape mer enn jeg klarer alene, og derfor er det viktig at jeg deler av meg selv, slik at vi kan utnytte ressursene i teamet (se vedlegg 8).*

arbeide tettere, det kan bidra til økt samarbeid og en kan oppnå større grad av samspill med hverandre, og derav være rustet til å møte og håndtere de adaptive utfordringene. For å oppnå dette vil det være vesentlig å legge til rette for vekst og utvikling av både individ og team. Gjennom å realisere individets potensial vil en kunne utvikle større muligheter for ressursutvikling i teamet. Jeg har valgt å trekke inn teori fra Fikse (2015) om uforløst ressurspotensial og samskaping for å underbygge ressursutvikling. Der hun hevder at gjennom både økt selvbevissthet og perspektivtaking vil en kunne legge til rette for bedre samspill med andre og muligheter for samskappingsprosesser (Fikse, 2015), og dermed forløse potensialet som ligger i det Kvalsund og Meyer (2005) sikter til om «noe mer».

### **5.1.2 Gode relasjoner til noen få**

Funn antyder at det er til dels enighet blant faktorsynene om at det oppleves lettere å åpne seg til noen få, gjerne de man er på «bølgelengde» med og har gode relasjoner til.<sup>2</sup> Dette kan ses i sammenheng med trygghet, ved at trygghet til noen få kan bidra til at en i større grad kan være åpen og vise seg sårbar (Stiegler et al., 2018; Moxnes, 2012). Samtidig som behovet for trygghet virker å oppleves ulikt i faktorsynene antyder funnene en felles grunntanke om at det å åpne seg til noen få, og de man har gode relasjoner oppleves trygt.

Ut ifra teamutviklingsteori kan dette relateres til de tidlige fasene og basisen i teamutvikling (McClure, 2005). I den begynnende fasen er det vanlig at en opplever at trygghet ikke er etablert, og at en ikke nødvendigvis føler seg trygg nok til å dele med teamet. Ifølge Lassen (2013) kan det oppstå en fase preget av forsiktig åpenhet og høflighet til andre, men under overflaten preges en gjerne av usikkerhet og angst. Dermed streber en etter å etablere trygghet, tillit og normer for atferd, som på den ene siden vil kunne redusere individualitet (Lassen, 2013). På den andre siden vil det føre til at en blir bedre kjent, og at mulighetene for å være mer åpen og vise seg sårbar blir større (Kvalsund & Meyer, 2005). Sett i sammenheng med funnene for både F3 og F4 kan det antydes at faktorsynene kan relateres til de tidlige utviklingsfasene, fordi man gjerne er avhengig av invitasjon til å dele, gjennom bekreftelse og støtte fra andre, noe som kan være med på å redusere individuelle uttrykk og risikotaking. Funnene for F2 kan relateres til å utøve større risiko, når det kommer til det å dele, og dette kan relateres til det McClure (2005) beskriver som konflikthetene. Tryggheten som er etablert i de tidligere fasene i utviklingen, danner grunnlag for at en kan

---

<sup>2</sup> 19. Jeg åpner meg for noen få i teamet, og det er de jeg er på «bølgelengde» med og har gode relasjoner til (se vedlegg 8).

uttrykke individualitet og integrere uenighet som mulige konstruktive elementer (Lassen, 2013), og dermed kan F2 uttrykke idéer, synspunkter og meninger i teamet, på bakgrunn av at en opplever trygghet.

Samtidig kan trygghet til noen få også relateres til fasen *performing* (McClure, 2005), der opplevelsen av etablert trygghet kan være et utgangspunkt til individuell frihet, det å dele sitt individuelle bidrag til teamet, og denne fasen kan ses i sammenheng med funn fra F1. For selv om man er nærmere noen få, kan etablert trygghet bidra til at en kan kommunisere og uttrykke seg om det en kjenner. Individualiteten til den enkelte inkluderes, og det er rom for å dele både glede og frustrasjon i teamet.

På en side kan man sette et tankekors ved om det er mulig å opprette gode relasjoner til alle i teamet, i og med at man er forskjellig. Sett på den andre siden handler dette gjerne om at team på arbeidsplassen er avhengig av hverandre for å utføre oppgaver og oppnå felles mål. Gode relasjoner vil derfor være betydningsfullt, med tanke på at det kan bidra til at man opplever større grad av trygghet, og dermed rom for individualitet, noe som kan legge til rette for videre teamutvikling (McClure, 2005).

En kan i en tidlig utviklingsfase erfare at en ikke føler seg trygg nok, og oppleve at en ikke kan være seg selv fullt og helt (Kvalsund & Meyer, 2005). Dette kan relateres til Rogers (1967) tanker om det å være kongruent. For i den sammenheng kan både F1 og F2 ses i retning av at en opptrer kongruent, i den grad at begge faktorsynene uttrykker og våger individualitet. Der F3 og F4 kan ses mer i retning av at individualiteten reduseres, fordi en i større grad etterstreber trygghet, og at en derav ikke opptrer like kongruent. Samtidig kan utvikling og bevissthet bidra til at en blir mer villig til risikotaking, og derav kan uttrykke det en kjenner på, noe som kan ses å være neste steg for både F3 og F4.

Det er viktig å påpeke at for å bli tryggere på hverandre kreves det tid, tid til å bli kjent og for at en kan gi uttrykk for individualitet og at utviklingen kan fortsette (Levin & Rolfsen, 2015; Kvalsund & Meyer, 2005). Det å bygge gode relasjoner med teammedlemmer kan bidra til å skape større forutsigbarhet, og redusere grad av usikkerhet i teamet, noe som kan gjøre at det oppleves som lettere å dele, og derav større muligheter for utvikling.

### **5.1.3 «God nok» til å feile**

Faktorsyn 1 viser en tankegang om at man er «god nok» som man er, og møter med mot og vilje til å delta aktivt. Funnene som fremkommer at en er «god nok» kan i den grad virke treffende til Browns (2014) forskning på sårbarhet, og det hun kaller *helhjertede levesett*, samt Rogers (1967) tanker om det å være kongruent. Funnene om at F1 møter med mot og

vilje til å delta aktiv, kan ses i lys av Mays (1975) tanker om relasjonelt mot, og at en er villig til å utøve risikoen dette innebærer å dele av seg selv i teamet. For med en slik tankegang som det indikerer til at F1 innehar kan det oppleves som lettere å dele egen sårbarhet, la seg selv bli sett, og derav omfavne egen utilstrekkelighet (Brown, 2014). Nettopp fordi en er «god nok» som en er, og har mot og vilje til dele det en kjenner på kan det gi grunnlag for at en kan forløse eget potensialet i team. Samtidig som det også kan være lettere å lytte til egne følelser og behov når en aksepterer seg selv i større grad (Stiegler et al., 2018).

For slik det fremkommer i funnene for F1 er det lov å feile, ingen er feilfri, og alle mennesker har feil og mangler. Noe som vil kunne danne grunnlag for at ny læring og kreativitet kan oppstå, og muligheter for nytenkning (de Bono, 2016). I funnene for F2 kommer det frem at en er ærlig og åpen om meninger, og en gir uttrykk for uenighet. Det å gi tilbakemeldinger og uttrykke at en er uenig kan ses i sammenheng med teamutvikling og konfliktfasene som McClure (2005) nevner, og det vil være viktig med tanke på læring og utvikling i teamet. Det er nettopp på bakgrunn av tilbakemeldinger og det å gjøre feil, at en kan lære (Kegan et al., 2014), og det å erkjenne at det er lov å gjøre feil, kan dermed føre til at ny læring kan oppstå. Opplevs i større grad redsel for å feile vil det kunne føre til hindringer i å uttrykke individualitet, slik det kan antyde til i fra funnene til F3 og F4. Hva kunne det bidratt med om det i stedet ble skapt kulturer der det å se feilene sine, ikke bare som sårbarheter, men som en av de viktigste mulighetene for å utvikle personlig vekst? Det kunne bidratt til at en i større grad hadde mulighet til å forløse ressursene som finnes i hvert enkelt individ. Gjennom å få tilgang på skjulte ressurser kan det gi økt grad av ressursutnyttelse, noe som potensielt vil kunne bidratt til ressursutvikling. Det vil derfor være betydningsfullt å skape kulturer der det er lov å feile, fordi det også kan være en viktig kilde for kreativitet og nyskaping (Brown, 2014; Heifetz, et al., 2009; Kegan et al., 2014).

## **5.2 Åpenhet og sårbarhet i lys av relasjonsdimensjoner**

Jeg vil i denne delen drøfte åpenhet og sårbarhet i sammenheng med relasjonsdimensjonene.

### **5.2.1 Å våge utrygghet**

For F1 er man 1 «god nok» som man er og kan derfor dele alt, uansett hva det måtte være. Dette indikerer at en i faktorsynet har gjensidig mot og vilje til å avsløre seg selv overfor andre, i form av å dele det en kjenner på (Allgood & Kvalsund, 2008). Dette kan tolkes det dit hen at F1 godtar usikkerheten, og uvissheten det innebærer å dele åpent med resten av teamet. Slik Kvalsund (2014) beskriver kan en se det i retning av at F1 mestrer å ivareta egen

selvstendighet. Videre hevder han at når en erkjenner hverandres selvstendighet, skapes det rom og frihet til å kunne utvikle uavhengighet. I funnene for F1 kommer det frem av studien at en ikke er redd for å uttrykke det en kjenner på av følelser, og samtidig antydes det at en kan ytre tanker og meninger, hvis en har behov for det. Ut i fra disse funnene for F1 oppleves det som trygt for F1 å utøve risiko, å dele det en har behov for, gjennom selvstendige bidrag i form av uavhengighet (Kvalsund, 2014).

Funnene fra F2 viser også til uavhengighetsrelasjonen, i form av at F2 kan uttrykke meninger og synspunkt, og dele det som er gjerne forblir usagt og anses som «elefanten i rommet» (Heifetz, et al., 2009). Funnene for både F1 og F2 kan ses i sammenheng med en positiv uavhengighetsrelasjon, i den grad at deltakelsen er frivillig, og at en har individuell frihet til å dele det en selv ønsker og har behov for. Samtidig gir uavhengigheten rom for at en kan konfrontere, gjennom å uttrykke synspunkt og uenigheter, noe som videre kan bidra til at ulikhetene betraktes kan som ressurser.

Kvalsund (2014) hevder at gjensidigheten kan ses på som en mer inkluderende samarbeidsrelasjon, som kan bidra til at en kan skape «noe mer» sammen som team. Samtidig trekker han frem at det er i den gjensidige relasjonen at man kan se og forstå at man trenger hverandre, som en forutsetning til å kunne skape «noe mer» (Kvalsund, 2014). Funnene for F1 kan også ses i likhet med gjensidighet, i den grad at faktorsynet ikke opplever det som ubehagelig å dele det en kjenner på, men at en i større grad erfarer at teammedlemmer anerkjenner hverandre og den enkeltes bidrag. Det kan danne grunnlag for å realisere ressursene som ligger i hver enkelt, og dermed mulighet for større ressursutnyttelse i teamet. Både Kvalsund og Meyer (2005) og Fikse (2015) beskriver gjensidighet som en fase i teamutvikling hvor teammedlemmenes villighet til å dele det en kjenner på, kan bli til ressurser gjennom å ivareta både uavhengighet og tilhørighet. Det at en føler seg «god nok» som en er i F1, kan i større grad bidra til at en kan ta andres perspektiv, og justere egen forforståelse, noe som igjen kan åpne opp for samaktualisering og videre samskaping (Fikse, 2015).

### **5.2.2 Trygghet i relasjon**

I funnene for både F3 og F4 antydes det at faktorsynene er mer tilbakeholden når det kommer til det å være åpen og dele sårbarhet i team. Begge faktorsynene innehar en mer avventende holdning til det å dele, noe som indikerer til at en i større grad er avhengig av at andre spør for at en deler, og disse funnene kan derfor anses å være treffende for avhengighetsrelasjoner (Kvalsund & Meyer, 2005). Behovet for trygghet er svært fremtredende i funn for F3, noe

som ifølge Kvalsund og Meyer (2005) er sammenfallende med avhengighet, i den grad at personer som har behov for trygghet, gjerne søker asymmetriske relasjoner.

Funnene antyder som sagt at F3 i større grad er avhengig av andre for å kunne dele, og at F3 ikke kjenner på mot og vilje til å delta aktivt. For å styrke forståelsen fra F3 om trygghet og team har jeg valgt å ta inn Amy Edmondson (1999) forskning på psykologisk trygghet, som viser til lav grad av psykologisk trygghet når en ikke kjenner på mot og vilje til å uttrykke det en tenker og mener, men i stedet kjenner på frykt for å si eller gjøre noe feil. I team med lav grad av psykologisk trygghet arbeider man gjerne mer mot sitt eget mål, og i mindre grad mot et felles mål. I og med at ønske om selvbevaring gjerne er større, fremfor det å kunne utfordre seg selv (Edmondson, 1999). Det kan da føre til at F3 fratar seg selv frihet, og dermed muligheter for ny læring og utvikling. Samtidig kan redselen føre til hindringer, som å trekke seg tilbake, fremfor å utøve mot (Moxnes, 2012).

Slik det forekommer i funnene, erkjenner ikke F3 seg som «god nok» til å be om hjelp, samtidig viser funnene at en har vanskeligheter med å uttrykke hva en trenger fra andre. På den ene siden kan dette føre til negative avhengighetsrelasjoner, og dersom avhengigheten utvikler seg til å bli negativ, kan det føre til at mulighetene for utvikling blir mer regressiv enn progressiv. På den andre siden er det viktig å konstatere at hvis hjelpen vurderes som nødvendig og er ønsket, vil avhengighetsrelasjonen være positiv (Kvalsund & Meyer, 2005).

Det vil være naturlig å stille spørsmål om funnene for F3 kan relateres til selvfølelse, i og med at en ikke føler seg trygg eller «god nok» til å dele det en kjenner på. Samtidig hevder Stiegler et al. (2018) at det gjerne er lettere å utforske og håndtere følelser hvis en opplever trygghet. En kan som nevnt stille spørsmål ved dette, men ut ifra post-intervjuet ble ikke denne antakelsen forsterket, og derfor vil jeg ikke gå videre inn på dette. Det å utvikle kvaliteter som trygghet og tillit i avhengighetsrelasjoner anses å være en viktig forutsetning for at en skal kunne våge å være seg selv. Samtidig kan gjentatte opplevelser av at det er trygt å ta sjanser og vise sårbarhet bidra til at en i større grad våger å kjenne på uavhengighet, og risikoen det innebærer.

Funn fra både F1 og F2 indikerer til at en er villig til å oppleve utrygghet, noe som vil være viktig med tanke på utvikling av både seg selv og teamet. For å oppnå utvikling vil det være vesentlig at tryggheten kan utfordres, og det å oppleve utrygghet vil derfor være betydningsfullt med tanke på å kunne skape noe nytt. Det å våge å dele det en kjenner på, kan anses som en mobilisering av kraft til å kjenne på det ubehagelige (May, 1975). For selv om en velger å uttrykke større grad av uavhengighet i F1 og F2 innebærer ikke dette fravær av frykt, tvert imot. Hvis en likevel forsøker å overvinne frykten det innebærer å dele, og i stedet

våger å gjør dette, vil en ifølge Brown (2014) kunne stå opp for seg selv. Hun hevder videre at vi trenger rom for å skape, slik at frykten for å gjøre feil ikke blir større.

Kvalsund og Meyer (2005) hevder at når trygghet er opprettet i relasjonen, vil det være andre og viktige aspekt som kommer i fokus. En kan dermed se en sammenheng mellom at det oppleves som lettere for F1 og F2 å utforske de andre aspektene, i og med at funnene antyder at trygghet er til stedet. En kan også knytte dette til at F1 og F2 i større grad søker behovet for vekst, fremfor trygghet. Dette innebærer at en våger å være utrygg, mer nysgjerrig og spenningsøkende (Moxnes, 2012), noe som igjen kan danne grunnlag for vekst og utvikling.

### **5.3 Sak vs. følelser – inkludere hele mennesket**

I denne delen vil jeg gå nærmere inn på sak og følelser, og det å inkludere hele mennesket i team. Jeg vil belyse tanker om det å dele alt og hva det kan ha å si at man mer oppgavefokuset.

#### **5.3.1 Er oppgavefokus nok?**

I funnene for F2 er det rom for å uttrykke det en mener når det kommer til oppgaver og idéer, og man er uredd og ærlig når det kommer til å dele synspunkt på sak. Den uredde holdningen til å dele det en mener og som kan være «elefanten i rommet», kan tolkes som F2 sitt bidrag til å skape fremdrift og læring i teamet. Kvalsund og Meyers (2005) tanker om «noe mer» kan i den forbindelse knyttes til det å uttrykke idéer, meninger og synspunkt, til å skape utvikling for F2. Samtidig kan dette ses i retning av et større fokus på oppgaven, og at man i F2 er bevisst på at en ikke deler følelser. Funnene viser også til at F2 ikke frykter at den ærlige holdningen påvirker samarbeidet, men at den til gjengjeld kan bidra til ny læring og utvikling av teamet. Sett i lys av de adaptive utfordringene kan den uredde holdningen være nyttig og viktig med tanke på eksperimentering og justering, som de adaptive utfordringene krever (Heifetz et al., 2009).

Et annet fremtredende funn for F2 er deling av følelser, og at faktorsynet håndterer disse på egenhånd i team. Funnene antyder at en bevisst har valgt å utelate følelsene, fordi en ikke ser hensikten med å dele disse i teamet. Dette kan ses i sammenheng med Skaus (2017) tanker om det å være personlig og privat. I form av at faktorsynet ikke anser følelser som noe en ønsker å dele i teamet, men at disse i større grad anses som mer privat. Skillet mellom personlig og privat er i vår tid er blitt mer utydelig, ifølge Skau (2017). Det kan tolkes dit hen

at det ikke oppleves som riktig for F2 å dele alt en kjenner på i teamet, og at F2 i større grad anser noe som mer privat. Ser en dette i sammenheng med Rogers (1967) tanker kan man tolke det i retning av at F2 da skjuler noe, fordi en ikke velger å dele dette, noe som for andre kan oppleves som en fasade. Skau (2017) hevder at ingen får tillit til en profesjonell fasade, men hvis en i stedet mestrer å bryte ned fasaden, vil en kunne oppleves som mer ærlig og åpen, noe som også kan skape tillit og trygghet til andre teammedlemmer. Dermed kan det å bevisst ikke dele følelser som F2, bidra til at en ikke opptre kongruent, noe som kan ses på som en eventuell fallgrube for F2. Forskning viser at det er mulig å øke egen evne til samspill og samarbeid gjennom hele livet (Heifetz et al. 2019), noe som vil kunne danne grunnlag for at en kan skape utviklingsprosesser, så lenge en blir mer bevisst på at det å være autentisk verdsettes.

Gjennom å dele det en kjenner på, fremfor å bevisst legge dette til side kan en oppleves mer ekte og trygg, og dermed kan en våge en å la seg selv bli sett (Brown, 2018). Ser en samtidig dette i sammenheng med funnene fra F3 og F4, vil det å åpne opp og opptre mer autentisk, kunne påvirke faktorsynene til en økt opplevelse av trygghet, noe som vil gi mulighet og rom til å dele det de kjenner på. Samtidig virker det å gi slipp på fasaden og at andre «bjudar på» å være av betydning for F3. Funnene antyder at dette kan ha verdi for faktorsynet, gjennom at det kan bidra som en inngang til deltakelse, og til det å dele mer av seg selv.

Det er i bunn og grunn opp til den enkelte å avgjøre hvilke sider fra det private som det er ønskelig, eller ikke ønskelig å by på i teamet. Så lenge det oppleves som riktig for en selv, er det viktig at mulighetene er til stedet for at en kan dele hvis en har behov for det. Ifølge Kegan et al. (2014) vil det over tid kunne oppleves som mindre risikabelt og mer verdifullt å dele egen sårbarhet. Det vil kunne føre til at en går fra å anse det å eksponere egne svakheter, som noe fryktelig til en følelse av fremgang, hvor en kan erkjenne og oppleve at det i større grad kan bidra til at en lærer, blir mer bevisst og kan utvikle ressurser. Brown (2012) er tydelig på at det å være sårbar ikke er en svakhet, men at det i større grad handler om å utsette seg for risiko. Dette innebærer ikke fravær av frykt, men evne til å kunne overvinne frykten det innebærer å være åpen, og til å kunne dele det en kjenner på eller det en har behov for å dele med teamet.

### **5.3.2 «Elefanten i rommet» - handler det om mer enn selve saken?**

I funnene fremkommer det at F1 velger å dele sårbarhet i troen på at følelser ikke håndteres best alene, men at andre kan bidra til at en lettere kan håndtere disse. Samtidig viser også funn



for F1 at man er villig til å dele det man kjenner på, uansett hva det gjelder. For så lenge en selv kjenner et behov, og det føles riktig, velger F1 å dele fordi en er «god nok» som en er. Det å være «god nok» til å dele alt, slik som det fremkommer i F1, kan knyttes til det å lytte og anerkjenne egne følelser (Stiegler et al., 2018), og evne til å forstå seg selv og inneha en større bevissthet til seg selv. Dette gjør at en kan uttrykke det en kjenner på, våge å være den man er. Da er en gjerne ærlig og ekte, samtidig modig og ansvarlig for egen sårbarhet (Brown, 2014). En presenterer ikke seg selv i form av en fasade, men opptrer i stedet kongruent, der følelser og handlinger er i overenstemmelse (Rogers, 1967). Samtidig kan en stille spørsmål om F1 har sortert ut i fra en mer idealistisk tankegang, og derav hvordan en skulle ønske det var, fremfor det reelle og hvordan det faktisk er i teamet. I post-intervjuet ga ikke informanten noen indikasjoner på dette, og dermed velger jeg å være i god tro og stole på det som kommer frem i funnene for F1.

En kan tolke det dit hen at F1 utøver risikoen det innebærer å vise hele seg, og dermed kan Browns (2014) tanker om å la seg selv bli sett, og Rogers aspekt om kongruens (1967) ses å være sammenfallende med funnene. I den grad at F1 kan uttrykke det en måtte kjenne på både når det gjelder synspunkt og følelser, noe som kan indikere til at faktorsynet lytter til egne følelser, og at de på den måten blir mer åpen og tilgjengelig for en. Skau (2017) hevder at det er forholdsvis ukomplisert å være å kongruent så lenge det handler om å uttrykke nøytrale eller positive reaksjoner og følelser, men når følelsene er av mer negativ karakter, kan en regne med at det vil utløse større grad av negative responser fra andre. Det er da en blir satt på prøve til å utøve mot, og det er i slike situasjoner motet til å utøve risiko blir utfordret (Skau, 2017, s. 95). Funnene fra F1 kan tolkes som at faktorsynet opptrer kongruent, og dermed er mer risikovillig og modig, og i større grad kan utfordre seg selv, noe som vil være viktig med tanke på blant annet nyskaping. Dette kan også knyttes til nevnte kompetanser som vil være viktig i fremtiden (OECD, 2017), og det å lytte til egne følelser og opptre kongruent kan bidra mer ærlig og åpen kommunikasjon, som kan muliggjøre autentiske relasjoner (Rogers, 1967). Det kan igjen føre til økt kommunikasjon og samhandling med hverandre, som kan være med på å forløse teamets fulle potensiale.

Funnene for F1 viser at en selv kommer i første rekke, mens teamet kommer mer i bakgrunnen. Dette behøver ikke å handle om at teamet ikke er like viktig, men kan tyde at F1 i større grad tar mer ansvar for seg selv, og derav hensyn til teamet, noe som kan ses på som en styrke. Ved å være åpen og dele det en har behov for kan en unngå det May (1975) trekker frem som større grad av feighet. For en kan ikke hevde at det er feil av F2 å bevisst velge å ikke dele følelser, men det kan i større grad ses i retning av feighet, gjennom å bevisst legge

lokk på følelsene i møte med teamet, fremfor å dele av hele seg. Uansett, gapet mellom den man egentlig er, og den man tror en må være vil kunne reduseres eller forsvinne gjennom å være mer kongruent og derav kunne uttrykke følelser hvis en har behov for det. Ved å ta større ansvar for seg selv, og hvordan en kommuniserer til andre kan det bidra til at en forstår mer av egen og andres kommunikasjon.

Stieger et al. (2018) hevder at målet er ikke å føle eller snakke mest om følelser, men å være bevisst dem, og ha muligheten til å uttrykke disse når det oppleves som viktig. En kan dermed stille spørsmålet om en har behov for å dele alt en kjenner på med teammedlemmene, eller om en med fordel kan håndtere noe på egenhånd. For det å alltid dele det en kjenner på kan på sin side være tidkrevende. Samtidig peker Brown (2014) på at det ikke handler om å dele mest, men ha mot til å dele det en anser som relevant i teamet. Hvorvidt en har tid til å dele alt, og om det er nødvendig og ønskelig i dagens og fremtidens arbeidsliv er noe en kan sette et spørsmålstegn ved. For en har gjerne ikke tid til å stoppe opp omkring alt en føler og tenker på i teamarbeid. Selv om det ofte kan oppleves som unødvendig bruk av tid, er det desto viktigere å bli bevisst at det å gi rom for at ting kan deles er viktig med tanke på utvikling. Det å ha mulighet til å stoppe opp kan bidra til at en kan realisere individets potensial og mulighet for å skape noe nytt, samtidig som det også kan øke samspill og dermed muligheter for samskaping (Fikse, 2015). Det vil være av betydning for F3 og F4 å bli bevisst at det har verdi å dele det en kjenner på, slik at en kan komme mer på banen når det oppleves som riktig for en. Hva skal så til for at disse kommer mer på banen vil bli drøftet nærmere i neste del.

## **5.4 Humor som ressurs**

Jeg vil i denne drøftingsdelen gå nærmere inn på hvordan humor og en kreativ tilnærming kan bidra til utvikling og nyskaping, noe som anses å være viktig i sammenheng med adaptive utfordringer.

### **5.4.1 Humor som ressurs**

Funnene viser at humor og god stemning kan være en inngang som bringer F3 på banen til deltakelse. Det virker å være gjeldende for F3 at god stemning og humor kan bidra til at en opplever større grad av trygghet, og dermed mulighet til å tre ut av stillheten, å våge og dele. Jeg velger her å trekke inn tidligere forskning på humor og trygghet for å styrke disse funnene fra F3. Forskning viser at humor kan være et bidrag til å skape psykologisk trygghet i team

(Romero & Pescosolido, 2008), noe som kan anses å være treffende for F3. Opplevelsen av psykologisk trygghet i sammenheng med god stemning kan på den måten bidra til at F3 blir mer komfortabel til å dele, noe som igjen kan medføre at F3 blir mer villig til å utøve risikoen det innebærer å vise seg sårbar. Humor kan på sin side bidra til at en blir mer trygg, og i den forstand generere til at F3 blir mer risikovillig til å dele det en kjenner på med teamet. Dette vil kunne føre til det Kegan et al. (2014) fremhever som frihet til å dele, fremfor frykt og tilbaketrekking, og i stedet redselen for å feile (Moxnes, 2012). Humor kan på sin side anses å være et bidrag til å etablere større grad av trygghet, noe som kan bringe F3 på banen og av den grunn kan benytte evner og talenter som ellers undertrykkes. Humor kan være en måte vise medmenneskelighet på, som får en til å senke skuldrene og de Bono (2016) fremhever humor som et potensial til ressursutvikling, og det å kunne skape noe nytt.

Funnene for F4 indikerer til at faktorsynet benytter en humoristisk tilnærming, når det kommer til det å være åpen og dele sårbarhet i teamet. I dette faktorsynet er en villig til å by på seg selv, som et bidrag til humor, latter og god stemning. En kan spekulere i om bruken av humor er et strategisk grep for å etablere og legge til rette for trygghet, fra F4 sin side. Ser en dette i sammenheng med F3, kan det antydes at F4 bruk av humor som ressurs kan være det som skal til for at F3 blir mer villig til deltakelse.

Den kreative tilnærmingen ved bruk av humor for F4 kan tolkes som et bevisst grep for å løse opp, ufarliggjøre og skape en mer befriende stemning i teamet. Bruken av humor kan på den måten bidra til at det oppleves lettere å dele av seg selv, og for andre å dele, noe som kan danne større grunnlag for utvikling av teamet. Dermed kan det tolkes som at F4 ser at humor kan benyttes som en forløsende ressurs, og som kan bidra til at en kan skape «noe mer». En mulig fallgrube ved bruk av humor være at en mister fokus eller i større grad opptrer som «klovn» i teamet. I den grad kan humor anklages og ses på som en mindre seriøs innvirkning (Linstead, 1985). Likevel underbygger de Bono (2016) at humor gjerne oppstår gjennom rekonstruering av eksisterende mønster, og i nær tilknytning til kreativitet. Så selv om det å benytte humor kan brikke over til manglende grad av seriøsitet, anses det som svært fordelaktig og mesterlig, når det kommer til det å tenke kreativt og skape noe nytt. Mangel på seriøsitet gjør at en kan bli mer kreativ, avslappet og slipper å bruke energi på å forholde seg til hvordan andre ser på en, og da kan en bruke tankevirksomhet på noe mer.

#### **5.4.2 En kreativ tilnærming for å skape utvikling**

Kreativitet er nært beslektet med humor, og ifølge de Bono (2016) bygger disse på samme grunnlag. Det å skape trygghet er ikke bare viktig for å få folk til å dele det de allerede har

tenkt på, man kan tenke mer kreativt og bedre både når man jobber sammen med andre og når man ikke er trygg. En kan knytte funnene fra F4 omkring humor og kreativitet til det de Bono (2016) anser som alternative måter å tenke på, og i retning av at faktorsynet mestrer å ta i bruk kreative tilnærminger og nytenkning, i møte med problemer som oppstår. Viktigheten av dette trekker også OECD (2017) frem ved å påpeke at blant annet kreativitet vil være en meget viktig kompetanse i årene fremover. For selv om noen er mer kreative enn andre, vil evnen til å ta perspektiv og håndtering av kompleksitet kunne utvikles og øke gjennom hele livet, hevder Kegan og Lahey (2009).

Den kreative tilnærmingen som F4 antyder kan vise seg fordelaktig med tanke på å frigjøre seg fra faste tankemønstre og måter å arbeide på, og derav mulighet til å skape noe helt nytt. Dette gjør gjerne F4 i stand til å tenke friere, noe som kan relateres til de Bonos (2016) tanker om å tenke mer utenfor boksen. En kan tolke funnene fra F4 i retning av at faktorsynet opplever det som lettere å bryte ut av mønstre, og at en i den grad kan oppleve seg som mer fleksibel og i bedre stand til å takle endringer (Kegan & Lahey, 2009).

Ser en dette i sammenheng med adaptive utfordringer vil det være svært fordelaktig å inneha denne formen for fleksibilitet, og evne til å tilegne seg ny læring (Kegan et al., 2014; de Bono, 2016). Dette omhandler å kunne gi slipp på fortiden, og tidligere måter å arbeide på, slik at en kan bli mer rustet til å møte fremtidens raske endringer. For hvis en ikke mestrer dette vil en som Kvalsund og Meyer (2005) presiserer kunne bli offer for egne mønstre, og oppleve at mønstrene blir til «monster» og derav fungere mer reaktivt, fremfor kreativt og ressurskapsende. Ut fra funnene som fremkommer for F4 anses ikke dette som en fallgrube for faktorsynet, tvert imot. Funnene antyder i større grad at faktorsynets bruk av humor og kreativitet kan gi økt tilgang på ressurser, gjennom en kreativ tilnærming. Noe som gjør at en lettere kan bryte ut av mønstre og tenke utenfor boksen, som igjen vil danne grunnlag for nyskaping. Som nevnt tidligere har F4 litt å gå på når det gjelder å dele og gi uttrykk for individualitet, i form av at en gjerne trenger invitasjon til deltakelse. Et optimalt utgangspunkt ville vært en kombinasjon av styrker fra både F1 og F4, i og med at ressursene fra faktorsynene anses som svært viktige med tanke på å forløse teamets potensial, og mulighet for samskaping og skapende kreativitet (Fikse, 2015) som vil være viktig i team.

## **6. Avslutning**

Jeg er nå ved veis ende og vil avslutte med å gi en oppsummering av studiens funn, samtidig som jeg også vil trekke frem hvilke implikasjoner denne studien kan ha for rådgivning og teamcoaching. Til slutt vil jeg rette et kritisk blikk på egen forskning, og løfte frem videre forskning.

### **6.1. Oppsummering og implikasjoner for rådgivning og teamcoaching**

Sett ut i fra problemstillingen viser funnene at det oppleves forskjellig å være åpen og dele sårbarhet i team. Alle faktorsynene viser at en gjerne er trygg på noen få, de har en positiv holdning til det å jobbe i team, og at sammen kan man skape «noe mer» enn hva man kan oppnå alene. Dette vil være viktig med tanke på håndtering av adaptive utfordringene vi står overfor i arbeidslivet (Heifetz et al., 2009). Det å være åpen og dele, gi rom til å uttrykke både følelser og synspunkt, i tillegg til humor og kreativitet, er viktige aspekt med tanke på nyskaping, og adaptive utfordringer (de Bono, 2016). I faktorsyn 1 fremstår følelsen av at en er «god nok» til å dele av hele seg selv, noe som fremheves som viktig med tanke på å forløse både eget og teamets potensiale, samt muligheter for nyskaping i teamet. Det fremkommer at faktorsyn 4 trenger invitasjon som bekreftelse til å dele, samtidig har en humor som ess i ermet og kan anvende humor som ressurs. Dette kan gi økt tilgang på ressurser og kreativitet, og bidra til å skape trygghet i teamet. Faktorsyn 3 har behov for trygghet og invitasjon til å komme på banen å dele av seg selv. Videre viser faktorsyn 2 at en er tydelig på sak, og deler gjerne idéer og meninger, men holder følelser for seg selv. Det ser dermed ut til at de to sist nevnte faktorsynene foreløpig kan ha rom for å ta ut mer av sitt uforløste potensiale med tanke på ressursutnyttelse og utvikling, samt nyskaping.

Det er likevel viktig å holde fast på det man er god til, og samtidig bli oppmerksom på forbedringspotensialer. Sett i sammenheng med rådgivning, og spesielt coaching av team, vil det å bli mer bevisst sitt eget potensial danne grunnlag for større mulighet til å benytte menneskelige ressurser. Dette kan en teamcoach bidra til, i form av å rette oppmerksomhet mot ulike perspektiver ved en selv og utvide bevissthet, som vil kunne gi grunnlag for vekst og utvikling av både individ og team. Det å rette fokus på spesifikke aspekt og sider som gjerne er uoppdaget fremheves som essensielt for ressursutvikling, samarbeid og mulighet for samskappingsprosesser (Fikse, 2015). Dette vil være viktig for nyskaping og håndtering av adaptive utfordringer med tanke på at dette kan bidra til at en er bedre rustet til å håndtere økt kompleksitet og endringer. Gjennom å stille spørsmål kan teamcoach bidra til å utvide

perspektiv og muliggjøre at den enkelte kan oppdage skjulte ressurser, samtidig som rådgivning kan skape selvrefleksjon, mulighet for å øke perspektiver og bevissthet hos den enkelte (Fikse, 2015).

## **6.2 Kritikk til egen forskning**

Sett i ettertid og i sluttfasen av studien er det nyttig å evaluere og reflektere over egen arbeidsprosess. Denne prosessen har vært både spennende og lærerik. Sett tilbake på hva som kunne vært gjort annerledes i arbeidet vil jeg trekke frem kommunikasjonsunivers og utsagn. I innhenting av data fra kommunikasjonsuniverset var det kun kvinner som ble intervjuet. Sett i ettertid kan dette ha påvirket validiteten i studien, og i verste fall kan det ha medført at ikke alle fikk uttrykt sin fulle subjektivitet i sorteringen, fordi kommunikasjonsuniverset ikke var representativt for både menn og kvinner. Når jeg ser tilbake på prosessen i bearbeidelsen av utsagn kunne disse med fordel vært mer tydelig, kortere, og med hensyn til tvetydige meninger. Da det kom frem i tilbakemeldingene fra sorteringen at noen av utsagnene kunne være vanskelig å plassere, fordi en var enig i deler av utsagnet, men ikke hele.

Utvelgelsen av informanter ble gjort på bakgrunn av bekjentskap, ved at jeg selv plukket ut deltakere som kunne være aktuell for studien, noe som kan ha bidratt til skjevhet i utvalget. I tillegg rekrutterte deltakere jeg hadde plukket ut andre til å delta, og den såkalte snøballmetoden ble brukt, noe som kan ha ført til at jeg ikke fikk inkludert mangfoldet i team, og at jeg av den grunn potensielt kunne gå glipp av viktige nyanser. Samtidig ble rekrutteringen gjort i ulike bedrifter, jeg inkluderte begge kjønn og deltakere med ulik arbeidserfaring, noe som kan anses som mangfoldig.

Et annet aspekt som hadde vært vesentlig å løfte frem og som er svært vanlig når det kommer til team i arbeidslivet, er inkludering av nye medlemmer, og at teammedlemmer kommer og går, og at dette kan påvirke og føre til regresjon i team. Jeg kunne med fordel trukket inn dette i større grad, men på grunn av oppgavens omfang ble ikke dette prioritert.

Samtidig har Q-metoden gjort det mulig for meg å inkludere flere deltakere fra ulike team, og hjulpet meg som forsker å rette fokus på teammedlemmers subjektive forståelse. Det å sette ord på det å være åpen og dele sårbarhet kan for noen være vanskelig, og noe en kanskje ikke tenker så ofte over. Flere uttrykte at sorteringen satte i gang prosesser som fikk dem til å reflektere over hvordan de opptrer, noe som kan knyttes til at Q-metode kan bidra til egen reflektering (Allgood, 1997). Jeg opplever også at Q-metode har bidratt til å fange opplevelser som kanskje ikke hadde kommet like lett til uttrykk ved bruk av intervju, og samtidig kunne intervju bidratt til at å gå mer i dybden.

### **6.3 Videre forskning**

Helt til slutt vil jeg dele noen tanker om hva jeg ut fra studiens funn tenker er relevant for videre forskning. Det kunne vært interessant og undersøkt flere fullstendige team, fremfor å plukke ut enkelte teammedlemmer fra ulike team. Dette ville gitt mulighet til å ta i bruk andre forskningsmetoder og avklare forskningsspørsmålet i enda større grad, ved bruk av for eksempel observasjon eller fokusgruppeintervju. Gjennom dette kunne jeg fått innblikk og tilgang på sosiale situasjoner, ved å observere teamdynamikk, og derigjennom se nærmere på det en faktisk sier og gjør i teamet (Tjora, 2012). Videre kunne det dannet grunnlag for dybdeintervju eller fokusgruppeintervju, og ut ifra dette stilt spørsmål om det en har observert og erfart, for å avdekke samsvar mellom det som blir sagt og gjort.

Med et økende behov for samhandling og nye krav om å oppdatere og videreutvikle egen kompetanse for å fortsatt kunne bidra i arbeidslivet (NOU 2018: 2, s. 8) ville det vært spennende å se nærmere på hvordan disse kravene påvirker det å være åpen og dele sårbarhet. I den forbindelse ville det også vært interessant å undersøke dette mer i retning av lederperspektivet, og hvordan dette oppleves for ledere, og hvilke eventuelle følger det fører med seg til teamet.

## 7. Referanseliste

- Allgood, E. (1997). Persons-in-Relation and Q Methodology. Operant Subjectivity. *Journal of the International Society for the Scientific Study of Subjectivity*. 18(1-2)
- Allgood, E. (1999). Catching transitive thought through Q methodology: implications for counselling education. *Scandinavian journal of educational research*, 43(2), 209-225.
- Allgood, E., & Kvalsund, R. (2010). Q-metodologi, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjoner. I: E. Allgood & A. A. Thomas (Red.), *Q-metodologi - En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 39-46). Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications
- Bjørneboe, J. (1959). *Blåmann*. Oslo: H. Aschehoug & Co. (W. Nygaard)
- Brown, B. (2014). *Uperfekt: Våg å vise hvem du er*. (Windt-Val, overst.). Oslo: Cappelen Damm
- Brown, B. (2018). *Dear to lead*. New York: Random house
- Brown, J. R. (1996). *The I in Science*. Training to Utilize Subjectivity in Research. Oslo, Scandinavian University Press
- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity: Applications of Q methodology in political science*. New Haven: Yale University Press.
- Brown, S. R. (1993). A Primer on Q-Methodology. *Operant Subjectivity*, 16 (3/4), 91-138.
- de Bono, E. (2016). *Lateral Thinking. A textbook of creativity*. London: Penguin Books Ltd
- Edin, P-A., Fredriksson, P., Nybom, M. & Öckert, B. (2017) The Rising Return to Non-Cognitive Skill <http://ftp.iza.org/dp10914.pdf>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fikse, C. (2015). Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskaping. I R. Kvalsund & C. Fikse (Red.), *Rådgivningsvitenskap: Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of Adaptive leadership*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Publishing.
- Ivey, A.E., D' Andrea, M., Ivey, M.B. (2012). *Theories of counseling and psychotherapy*. 7<sup>th</sup> edition. London: SAGE



- Johnson, D., & Johnson, F. (2009). *Joining together: Group theory and group skills*. Boston: Allyn y Bacon.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change*. Boston, MA, USA: Harvard Business Press.
- Kegan, R., Lahey, L., Fleming, A., & Miller, M. (2014). Making business personal. *Harvard Business Review*, 92(4), 44-52.
- Kierkegaard, S. (1969/1844). *Begrebet angst*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Kvalsund, R (2014). *Coaching metode: prosess: relasjon*. Oslo: Synergy Publishing
- Kvalsund, R. (1998). *A theory of the person: a discourse on personal reality and explication of personal knowledge through Q-methodology-with implications for counseling and education*. Department of Education, Faculty of Social Science and Technology Management, The Norwegian University of Science and Technology, Trondheim.
- Kvalsund, R., & Allgood, E. (2010). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi – En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag
- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2008). Person-in-relation. Dialouge as transformative learning incounseling. I: G. Grazina (Red.), *Santykis ir Pokytis. Tarpasmeniniu rysiu gelmines prielaidosirpsichoterapija*. Vilnius: Universiteto Leidykla.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Kvalsund, R., & Fikse, C. (2015). *Rådgivningsvitenskap: Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lassen, R. (2013). Det relasjonelle rommet i samarbeidslæring: Samspillet mellom støtte og utfordring i en dynamisk gruppeprosess. I R. Kvalsund & K. Meyer (Red.), *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Linstead, S. (1985). Jokers wild: The importance of humour in the maintenance of organizational culture. *The Sociological Review*, 33(4), 741-767.
- Macmurray, J. (1961/1999). *Person in relation*. New Jersey: Humanities Press International.
- May, R. (1975). *The courage to create*. New York: Norton.
- McClure, B., A. (2005). *Putting a new spin on groups*. London: Lawrence Erlbaum.

- McKeown, B. & Thomas, D. (2013). *Q-methodology*. Second Edition. SAGE Publications, Inc. Los Angeles.
- Moxnes, P. (2012). *Positiv angst*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- NESH. (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra: [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125\\_fek\\_retningslinjer\\_nesh\\_digital.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf)
- NOU: 2018: 2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I. Kunnskapsgrunnlaget*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/>
- NOU: 2019: 2. (2019). *Fremtidige kompetansebehov II. utfordringer for kompetansopolitikken*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-2/id2627309/>
- OECD (2017). *The Nature of Problem Solving. Using research to inspire 21st century learning*, OECD Publishing, Paris.
- Rege, M. (2019, 11 januar). Lønnsom samhandling. *Dagens Næringsliv*, s. 3.
- Rogers, C. (1967). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. London: Constable.
- Romero, E. & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395-418.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skau, G., M. (2017). *Gode fagfolk vokser*. 5. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stiegler, J., R., Sinding, A., I. & Greenberg, L. (2018) *Klok på følelser*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode*. (4.utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Thorsen, A. A., & Allgood, E. (2010). Introduksjon til Q-boken og begrepsavklaring. I A.A Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi – En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- van Exel, J., & de Graf, G. (2005). *Q methodology: A sneak preview*. Hentet fra: [https://www.researchgate.net/publication/228574836\\_Q\\_Methodology\\_A\\_Sneak\\_Preview](https://www.researchgate.net/publication/228574836_Q_Methodology_A_Sneak_Preview)

Watts, S., & Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research. theory, method and interpretation*. London: SAGE.

Wolf, A. (2010). Subjektivitet i Q-metodologi. I A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: en velegnet måte å utforske subjektivitet*. (23-37). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

## 8. Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Forskningsdesign og Q-utvalg

Effekt	Nivå			Celler
Utvikling	Bli kjent (A)	Læring (B)	Nyskaping (C)	3
Relasjonsdimensjoner	Avhengig (D)		Uavhengig/gjensidig (E)	2
Følelse	Mot (sårbarhet) (F)		Frykt (unngåelse) (G)	2
<b>Totalt</b>				<b>12</b>

#### ADF – bli kjent – avhengig – mot (sårbarhet)

41. Trygghet til teammedlemmene gjør at jeg tørr å si det jeg tenker på.
9. Jeg kan være mer synlig å si hva jeg mener, hvis teammedlemmer spør meg.
12. Noen må «åpne ballet» å dele, og det kan like gjerne være meg.
8. Jeg våger å si hvordan jeg har det i teamet, uansett om andre i teamet har delt det før meg.

#### ADG – bli kjent– avhengig – frykt (unngåelse)

10. Jeg er redd for å tape ansikt og miste kontroll når jeg skal si noe i teamet.
3. Jeg frykter for andres reaksjoner og trekker meg i stedet tilbake, enn å dele det jeg tenker er «elefanten i rommet».
45. Sårbarhet for meg handler om å blottlegge egne svakheter i teamet.
17. Jeg kan bli følsom uten å ville det selv, følelsene nærmest tvinger seg frem i teamet.

#### BDF– læring – avhengig – mot (sårbarhet)

1. Jeg uttrykker det som er personlig, krevende og slitsomt og det oppleves som modig og lærerikt, og vi kommer nærmere hverandre.
44. Det at jeg og teammedlemmer deler det som er usagt bidrar til at vi utforsker hele spekteret av perspektiver og kan oppnå mer.
20. Det er ikke lettere for meg å utøve risiko og tåle negative konsekvenser når stemningen i teamet preges av humor.
42. Sårbarhet for meg er å tørre å si at jeg ikke vet svaret alene.

#### BDG – læring– avhengig – frykt (unngåelse)

48. Jeg stiller opp for andre, samtidig vil jeg bli flinkere til å stille opp for meg selv og si fra hva jeg trenger fra teammedlemmene mine.
2. Jeg holder igjen i teamet fordi jeg vil ikke være til bry eller forstyrre læringsprosessen.
15. Hvis noen tar initiativ til å «åpne ballet» og si det som er usagt, er det også lettere for meg å uttrykke min mening.

5. Vissheten om at vi vil hverandres beste gjør at jeg kan løfte frem personlige tema, og det kan øke sjansen for teamutvikling.

#### **CDF – nyskaping– avhengig – mot (sårbarhet)**

- 29. Når jeg bidrar med mitt til teamet, kan det føre til flere idéer på bordet.
- 38. I mitt team er det å vise sårbarhet like naturlig som alt annet som blir tatt opp. Det gjør at jeg vet hvor vi hverandre og kan arbeide mer effektivt sammen.
- 22. Det at jeg «bjudar på» i teamet bidrar til humor, men ikke nødvendigvis nytenkning.
- 32. Hvis noe oppleves som en utfordring er det lett for meg å spille på noe humoristisk.

#### **CDG – nyskaping – avhengig – frykt (unngåelse)**

- 37. Jeg synes det er vanskelig å si fra hvis jeg er kritisk til noe som blir sagt, fordi jeg vil ikke skape problemer for effektiviteten i teamet.
- 16. Jeg er redd for å ødelegge samarbeidet og det vi skaper sammen, når jeg sier fra om ting jeg er uenig i.
- 26. Det er lettere for meg å dele en god idé jeg har, enn å dele hvordan jeg har det.
- 35. Jeg velger å sette ord på tanker jeg har inni meg, fordi ulike perspektiv gir større muligheter for at teamet kan utvikle seg og tenke nytt.

#### **AEF – bli kjent – uavhengig – mot (sårbarhet)**

- 11. Ved å si det som det er stiller jeg opp for meg selv, og det kan skape nærhet og vennskap med teammedlemmer.
- 40. Jeg møter med mot og vilje til å delta aktivt, akseptere og tar risikoen det innebærer å dele egne synspunkt.
- 4. Team er vel og bra, men jeg håndterer følelser bedre på egenhånd.
- 24. Jeg trenger å oppleve trygghet fra teamet for å kunne være meg selv og ikke trekke meg unna.

#### **AEG – bli kjent– uavhengig – frykt (unngåelse)**

- 18. I frykt for å vise hele meg tar jeg på meg en «rustning» eller «skjold», for å unngå personlig nærhet.
- 7. Det å være åpen og blottlegge seg selv i teamet oppleves for meg som uprofesjonelt.
- 27. Jeg velger noen ganger å ikke «go with the flow», men i stedet være kritisk å stille spørsmål og da er jeg risikovillig.
- 47. Jeg opplever det som vanskelig å være personlig, likevel har jeg delt personlige opplevelser med teamet.

#### **BEF – læring– uavhengig – mot (sårbarhet)**

- 33. Jeg er god nok og kan bidra med mine ressurser til læringsprosessen, selv om jeg også har feil og mangler, det har vi jo alle.

13. Sårbarhet innebærer for meg å ta initiativ til å dele det jeg mener. Det daglige initiativet til å møte mennesker i fri dialog.
19. Jeg åpner meg for noen få i teamet, og det er de jeg er på «bølgelengde» med og har gode relasjoner til.
36. Jeg er ikke så god til å be om støtte når jeg trenger hjelp til å håndtere vanskelige oppgaver i teamet.

#### **BEG – læring– uavhengig – frykt (unngåelse)**

30. Jeg synes det er ubehagelig å stille spørsmål om ting jeg ikke forstår.
14. Jeg har kontakt med følelsene mine, men ser ikke hensikten i å snakke om følelser eller sette ord på dem for å løse teamoppgaver.
43. Jeg sier ifra når jeg er uenig i andres synspunkt, selv om det kan være upopulær mener jeg det må til for å løfte teamet til et høyere nivå i læringsprosessen.
23. Jeg er villig til å dele det «vi ikke snakker om», og jeg deler det fordi jeg tror det er avgjørende for at teamet skal bevege seg fremover.

#### **CEF – nyskaping– uavhengig – mot (sårbarhet)**

21. Sårbarhet for meg er ikke å dele «alt», men ha grenser og tillit til andre slik at vi kan oppnå mer sammen som team.
46. Smil og latter fører teamet sammen, og det gjør at jeg er i stand til å tenke friere og lettere kan dele akkurat det jeg mener.
6. For meg oppleves det å dele personlige hendelser som unaturlig, og det føles for meg mer riktig med personlig distanse mellom oss for å jobbe mer målrettet.
28. Det å åpne opp for følelser har ikke innvirkning på teamutvikling, men bidrar i større grad til at teamet bruker unødig tid.

#### **CEG – nyskaping – uavhengig – frykt (unngåelse)**

25. Jeg legger lokk på følelsene mine i møte med teamet, selv om jeg vet at utløp av følelser bidrar til kreativitet og motivasjon.
39. Jeg byr ikke særlig på meg selv, likevel vet det kan gi grunnlag for å skape noe nytt sammen.
34. Når jeg viser sårbarhet gir det andre større klarhet, og det gjør meg i stand til å håndtere utfordringer og teamet kan nå lengre.
31. Sammen kan vi skape mer enn jeg klarer alene, og derfor er det viktig at jeg deler av meg selv, slik at vi kan utnytte ressursene i teamet.



### 8.3 Vedlegg 3: Instruksjonsbetingelse

#### Instruksjon for sortering av utsagn

##### Les nøye før du begynner

I denne undersøkelsen skal du sortere 48 utsagn om hvordan det oppleves for deg å være åpen og vise sårbarhet i teamet på arbeidsplassen. Spørsmålet du skal sortere utsagnene ut i fra er: ***hvordan oppleves det for meg å være åpen og vise sårbarhet i teamet?***

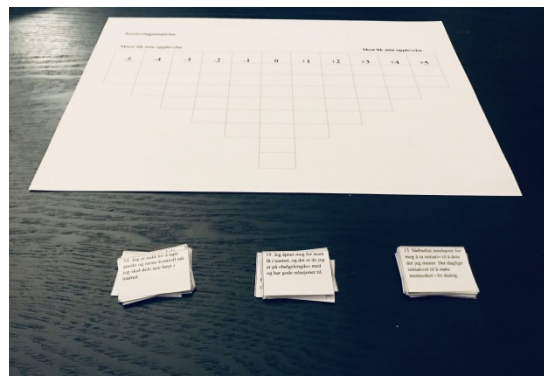
Prøv og vær ærlig i din sortering.

Det er ingen rette eller gale svar, det er din personlige opplevelse som er viktig.

#### Steg for steg – gjennomføring av sortering

**1. Les først utsagnene (lappene) for å få en oversikt over innholdet. Når du leser gjennom utsagnene første gang gjør du en grovsortering, og dele inn i 3 bunke.**

- Bunke A (til høyre): De utsagnene som er *mest lik* din opplevelse/de du er enig i.
- Bunke B (til venstre): De utsagnene som er *mest ulik* din opplevelse/de du er uenig i.
- Bunke C (midten): Utsagn som er mer *nøytrale*, som ikke gir så mye mening for deg. Virker *tvetydig, uklar* eller *motsigende*.



**B**

**C**

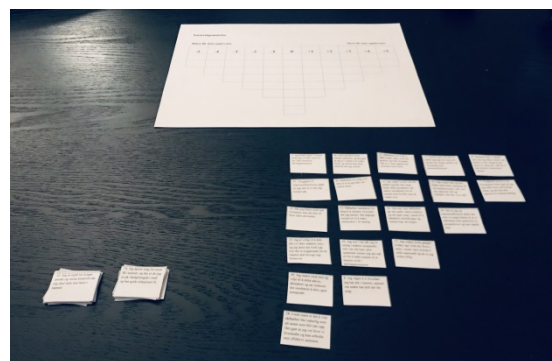
**A**

**2. Du skal nå gjøre en mer detaljert fordeling som det vedlagte sorteringsskjemaet.**

**Hvert utsagn skal sorteres til tallverdier på en skala fra -5 til +5**

Det gjøres bunke for bunke. Les først gjennom bunke A (mest lik din opplevelse).

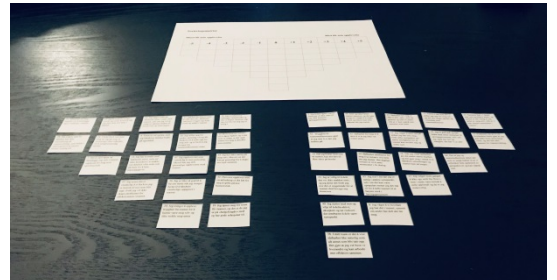
Velg ut to utsagn som er mest lik din opplevelse. Plasser disse lengst til høyre på +5. Fyll videre utsagnene som er svært lik din opplevelse under +4 og +3 osv. I



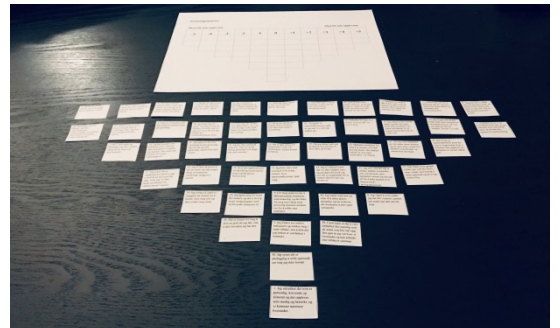


henhold til skjemaet. Kun et utsagn per rute. Rekkefølgen på utsagnene nedover hver kolonne har ikke noe å si. Bildet til viser hvordan sortering av bunke A kan se ut.

3. Så skal du gjøre det samme med bunken til venstre, bunke B (utsagnene som er mest ulik din opplevelse). De to utsagnene som er mest ulik din opplevelse plasseres du til venstre på -5. Fortsett på -4 og videre som med bunke A.



4. Gjør tilsvarende med bunken i midten, bunke C (utsagnene som er nøytrale, uklare eller tvetydige for deg). Disse passerer i midten av sorteringsskjemaet, og sorteres i samsvar med skjemaets mønster. Det vil se ut som bildet til høyre.



5. Når du har fullført sorteringen og plasseringen av utsagnene, se over den på nytt og avgjør om du er enig i ditt oppsett. Juster eventuelt plasseringen, og når du er fornøyd fylles utsagnenes nummer inn i skjemaet slik du har sortert dem.



6. Send inn utfylt sorteringsskjema.

**Tusen takk for deltakelsen!**

Det er bare å ta kontakt enten via telefon eller mail ved eventuelle spørsmål.

Telf: [REDACTED]

Mail: [REDACTED]

### 8.4 Vedlegg 4: Faktorenes gjennomsnittlige Q-sorteringer

Gjennomsnitt for faktor 1

<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>	<b>+4</b>	<b>+5</b>
18	28	6	39	22	38	15	45	31	48	33
7	2	16	25	5	36	23	17	21	19	40
	4	10	30	37	35	1	42	29	41	
		3	32	26	34	13	9	24		
			14	27	44	8	11			
				47	43	12				
					46					
					20					

Gjennomsnitt for faktor 2

<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>	<b>+4</b>	<b>+5</b>
16	37	20	47	22	27	32	45	23	29	26
38	30	17	39	25	42	35	46	31	19	43
	3	36	28	34	15	48	11	14	4	
		10	1	44	5	6	40	12		
			2	24	33	21	8			
				13	18	9				
					41					
					7					

**Gjennomsnitt for faktor 3**

<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>	<b>+4</b>	<b>+5</b>
8	23	7	28	25	14	21	9	15	26	24
12	40	20	18	2	6	10	29	19	30	41
	38	1	27	22	4	37	16	36	46	
		33	5	35	3	13	31	45		
			43	39	32	42	48			
				47	11	44				
					17					
					34					

**Gjennomsnitt for faktor 4**

<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>	<b>+4</b>	<b>+5</b>
28	6	7	12	8	1	4	15	22	11	41
10	25	20	40	26	42	24	34	46	30	9
	39	17	3	27	43	44	23	2	32	
		36	18	37	5	33	35	31		
			21	45	13	19	48			
				47	14	16				
					29					
					38					

### 8.5 Vedlegg 5: Faktorladninger

Deltakere	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
1. Line	0.5453	0.3733	0.0449	0.5290
2. Marie	0.6636X	0.2964	-0.0329	0.0389
3. Carla	0.5429	-0.1628	0.3103	0.5526
4. Inger	0.6085X	0.2926	0.2924	0.3562
5. Beate	0.7614X	-0.0434	0.2065	-0.0976
6. Mona	0.6093X	0.4681	0.1346	0.1603
7. Jan	0.2636	0.3929	0.5378X	0.0022
8. Kari	-0.0806	-0.1794	0.8087X	0.3146
9. Jakob	0.4379	0.0828	0.4413	0.4990
10. Martine	0.6238	0.2673	-0.3356	0.4960
11. Magne	0.0923	0.6677X	0.1746	0.2571
12. Daniel	0.0531	0.5819X	-0.0414	0.2458
13. Embla	0.6768X	-0.1089	0.0015	0.3871
14. Ada	0.6904X	0.4410	0.0325	0.1551
15. Tine	0.7228X	-0.0140	0.1697	0.2929
16. Heidi	0.4429	0.4123	0.4174	-0.0673
17. Inga	-0.0189	0.1011	0.2505	0.7246X
18. Tage	0.2568	0.2152	-0.0356	0.6120X
19. Evy	-0.0256	0.7510X	-0.1832	-0.1463
20. Krister	0.2119	0.7855X	0.1686	0.0834
Forklart varians	24%	16%	9%	13%

## 8.6 Vedlegg 6: Plassering av utsagn per faktor

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3	F4
1	<i>Jeg uttrykker det som er personlig, krevende og slitsomt og det oppleves som modig og lærerikt, og vi kommer nærmere hverandre.</i>	1	-2	-3	0
2	<i>Jeg holder igjen i teamet fordi jeg vil ikke være til bry eller forstyrre læringsprosessen.</i>	-4	-2	-1	3
3	<i>Jeg frykter for andres reaksjoner og trekker meg i stedet tilbake, enn å dele det jeg tenker er «elefanten i rommet».</i>	-3	-4	0	-2
4	<i>Team er vel og bra, men jeg håndterer følelser bedre på egenhånd.</i>	-4	4	0	1
5	<i>Vissheten om at vi vil hverandres beste gjør at jeg kan løfte frem personlige tema, og det kan øke sjansen for teamutvikling.</i>	-1	0	-2	0
6	<i>For meg oppleves det å dele personlige hendelser som unaturlig, og det føles for meg mer riktig med personlig distanse mellom oss for å jobbe mer målrettet.</i>	-3	1	-1	-4
7	<i>Det å være åpen og blottlegge seg selv i teamet oppleves for meg som uprofesjonelt.</i>	-5	0	-3	-3
8	<i>Jeg våger å si hvordan jeg har det i teamet, uansett om andre har delt det før meg.</i>	1	2	-5	-1
9	<i>Jeg kan være mer synlig å si hva jeg mener, hvis teammedlemmer spør meg.</i>	2	1	2	5
10	<i>10. Jeg er redd for å tape ansikt og miste kontroll når jeg skal dele noe høyt i teamet.</i>	-3	-3	1	-5
11	<i>Ved å si det som det er stiller jeg opp for meg selv, og det kan skape nærhet og vennskap med teammedlemmer.</i>	2	2	0	4
12	<i>Noen må «åpne ballet» å dele, og det kan like gjerne være meg.</i>	1	3	-5	-2
13	<i>Sårbarhet innebærer for meg å ta initiativ til å dele det jeg mener. Det daglige initiativet til å møte mennesker i fri dialog.</i>	1	-1	1	0
14	<i>Jeg har kontakt med følelsene mine, men ser ikke hensikten i å snakke om følelser eller sette ord på dem for å løse teamoppgaver.</i>	-2	3	-1	0
15	<i>Hvis noen tar initiativ til å «åpne ballet» og si det som er usagt, er det også lettere for meg å uttrykke min mening.</i>	1	0	3	2
16	<i>Jeg er redd for å ødelegge samarbeidet og det vi skaper sammen, når jeg sier fra om ting jeg er uenig i.</i>	-3	-5	2	1
17	<i>Jeg kan bli følsom uten å ville det selv, følelsene nærmest tvinger seg frem foran de andre i teamet.</i>	2	-3	0	-3
18	<i>Jeg liker ikke å vise hele meg, så jeg tar på meg en «rustning» for å unngå for personlig nærhet.</i>	-5	0	-2	-2
19	<i>Jeg åpner meg for noen få i teamet, og det er de jeg er på «bølglengde» med og har gode relasjoner til.</i>	4	4	3	1
20	<i>Om stemningen i teamet preges av humor, så gjør det ingen forskjell, det gjør det ikke lettere for meg å bevege meg utenfor komfortsonen.</i>	0	-3	-3	-3
21	<i>Sårbarhet for meg er ikke å dele «alt», men ha grenser og tillit til andre slik at vi kan oppnå mer sammen som team.</i>	3	1	1	-2
22	<i>Det at jeg «bjudar på» i teamet bidrar til humor, men ikke nødvendigvis nytenkning.</i>	-1	-1	-1	3
23	<i>Jeg er villig til å dele det «vi ikke snakker om», og jeg deler det fordi jeg tror det er avgjørende for at teamet skal bevege seg fremover.</i>	1	3	-4	2
24	<i>Jeg trenger å oppleve trygghet fra teamet for å kunne være meg selv og ikke trekke meg unna.</i>	3	-1	5	1

25	<i>Jeg legger lokk på følelsene mine i møte med teamet, selv om jeg vet at utløp av følelser bidrar til kreativitet og motivasjon.</i>	-2	-1	-1	-4
26	<i>Det er langt lettere for meg å dele en god idé jeg har, enn å dele hvordan jeg har det.</i>	-1	5	4	-1
27	<i>Jeg velger noen ganger å ikke «go with the flow», men i stedet være kritisk å stille spørsmål og da er jeg risikovillig.</i>	-1	0	-2	-1
28	<i>Det å åpne opp for følelser har ikke innvirkning på teamutvikling, men bidrar i større grad til at teamet bruker unødig tid.</i>	-4	-2	-2	-5
29	<i>Når jeg bidrar med mitt til teamet, kan det føre til flere idéer på bordet.</i>	3	4	2	0
30	<i>Jeg synes det er ubehagelig å stille spørsmål om ting jeg ikke forstår.</i>	-2	-4	4	4
31	<i>Sammen kan vi skape mer enn jeg klarer alene, og derfor er det viktig at jeg deler av meg selv, slik at vi kan utnytte ressursene i teamet.</i>	3	3	2	3
32	<i>Hvis noe oppleves som en utfordring er det lett for meg å spille på noe humoristisk.</i>	-2	1	0	4
33	<i>Jeg er god nok og kan bidra med mine ressurser til læringsprosessen, selv om jeg også har feil og mangler, det har vi jo alle.</i>	5	0	-3	1
34	<i>Når jeg viser sårbarhet gir det andre større klarhet, og det gjør meg i stand til å håndtere utfordringer og teamet kan nå lengre.</i>	0	-1	0	2
35	<i>Jeg velger å sette ord på tanker jeg har inni meg, fordi ulike perspektiv gir større muligheter for at teamet kan utvikle seg og tenke nytt.</i>	0	1	-1	2
36	<i>Jeg er ikke så god til å be om støtte når jeg trenger hjelp til å håndtere vanskelige oppgaver i teamet.</i>	0	-3	3	-3
37	<i>Jeg synes det er vanskelig å si fra hvis jeg er kritisk til noe som blir sagt, fordi jeg vil ikke hindre effektiviteten i teamet.</i>	-1	-4	1	-1
38	<i>I mitt team er det å vise sårbarhet like naturlig som alt annet som blir tatt opp. Det gjør at jeg vet hvor vi hverandre og kan arbeide mer effektivt sammen.</i>	0	-5	-4	0
39	<i>Jeg byr ikke særlig på meg selv, likevel vet det kan gi grunnlag for å skape noe nytt sammen.</i>	-2	-2	-1	-4
40	<i>Jeg møter med mot og vilje til å delta aktivt, akseptere og tar risikoen det innebærer å dele egne synspunkt.</i>	5	2	-4	-2
41	<i>Trygghet til teammedlemmene gjør at jeg tørr å si det jeg tenker på.</i>	4	0	5	5
42	<i>Sårbarhet kan for eksempel være å si at jeg ikke vet svaret alene.</i>	2	0	1	0
43	<i>Jeg sier ifra når jeg er uenig i andres synspunkt, selv om det kan være upopulært, mener jeg det må til for å løfte teamet til et høyere nivå i læringsprosessen.</i>	0	5	-2	0
44	<i>Det at jeg og teammedlemmer deler det som også vanligvis er usagt bidrar til at vi utforsker hele spekteret av perspektiver og kan oppnå mer.</i>	0	-1	1	1
45	<i>Sårbarhet innebærer også å blottlegge egne svakheter i teamet.</i>	2	2	3	-1
46	<i>Smil og latter fører teamet sammen, og det gjør at jeg er i stand til å tenke friere og lettere kan dele akkurat det jeg mener.</i>	0	2	4	3
47	<i>Jeg opplever det som vanskelig å være personlig, likevel har jeg delt personlige opplevelser med teamet.</i>	-1	-2	-1	-1
48	<i>Jeg stiller opp for andre, samtidig vil jeg bli flinkere til å stille opp for meg selv og si fra hva jeg trenger fra teammedlemmene mine.</i>	4	1	2	2

## 8.7 Vedlegg 7: Særegne utsagn (distinguishing statements)

### Særegne utsagn for faktor 1

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3	F4
2*	<i>Jeg holder igjen i teamet fordi jeg vil ikke være til bry eller forstyrre læringsprosessen.</i>	-4	-2	-1	3
4*	<i>Team er vel og bra, men jeg håndterer følelser bedre på egenhånd.</i>	-4	4	0	1
7	<i>Det å være åpen og blottlegge seg selv i teamet oppleves for meg som uprofesjonelt.</i>	-5	0	-3	-3
16*	<i>Jeg er redd for å ødelegge samarbeidet og det vi skaper sammen, når jeg sier fra om ting jeg er uenig i.</i>	-3	-5	2	1
18*	<i>Jeg liker ikke å vise hele meg, så jeg tar på meg en «rustning» for å unngå for personlig nærhet.</i>	-5	0	-2	-2
20*	<i>Om stemningen i teamet preges av humor, så gjør det ingen forskjell, det gjør det ikke lettere for meg å bevege meg utenfor komfortsonen.</i>	0	-3	-3	-3
21	<i>Sårbarhet for meg er ikke å dele «alt», men ha grenser og tillit til andre slik at vi kan oppnå mer sammen som team.</i>	3	1	1	-2
30*	<i>Jeg synes det er ubehagelig å stille spørsmål om ting jeg ikke forstår.</i>	-2	-4	4	4
32*	<i>Hvis noe oppleves som en utfordring er det lett for meg å spille på noe humoristisk.</i>	-2	1	0	4
33*	<i>Jeg er god nok og kan bidra med mine ressurser til læringsprosessen, selv om jeg også har feil og mangler, det har vi jo alle.</i>	5	0	-3	1
36*	<i>Jeg er ikke så god til å be om støtte når jeg trenger hjelp til å håndtere vanskelige oppgaver i teamet.</i>	0	-3	3	-3
40	<i>Jeg møter med mot og vilje til å delta aktivt, akseptere og tar risikoen det innebærer å dele egne synspunkt.</i>	5	2	-4	-2

### Særegne utsagn for faktor 2

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3	F4
4	<i>Team er vel og bra, men jeg håndterer følelser bedre på egenhånd.</i>	-4	4	0	1
6	<i>For meg oppleves det å dele personlige hendelser som unaturlig, og det føles for meg mer riktig med personlig distanse mellom oss for å jobbe mer målrettet.</i>	-3	1	-1	-4
7	<i>Det å være åpen og blottlegge seg selv i teamet oppleves for meg som uprofesjonelt.</i>	-5	0	-3	-3
14	<i>Jeg har kontakt med følelsene mine, men ser ikke hensikten i å snakke om følelser eller sette ord på dem for å løse teamoppgaver.</i>	-2	3	-1	0
16*	<i>Jeg er redd for å ødelegge samarbeidet og det vi skaper sammen, når jeg sier fra om ting jeg er uenig i.</i>	-3	-5	2	1
24	<i>Jeg trenger å oppleve trygghet fra teamet for å kunne være meg selv og ikke trekke meg unna.</i>	3	-1	5	1
30*	<i>Jeg synes det er ubehagelig å stille spørsmål om ting jeg ikke forstår.</i>	-2	-4	4	4
37*	<i>Jeg synes det er vanskelig å si fra hvis jeg er kritisk til noe som blir sagt, fordi jeg vil ikke hindre effektiviteten i teamet.</i>	-1	-4	1	-1
40	<i>Jeg møter med mot og vilje til å delta aktivt, akseptere og tar risikoen det innebærer å dele egne synspunkt.</i>	5	2	-4	-2
41*	<i>Trygghet til teammedlemmene gjør at jeg tørr å si det jeg tenker på.</i>	4	0	5	5
43*	<i>Jeg sier ifra når jeg er uenig i andres synspunkt, selv om det kan være upopulært, mener jeg det må til for å løfte teamet til et høyere nivå i læringsprosessen.</i>	0	5	-2	0

### Særegne utsagn for faktor 3

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3	F4
3	<i>Jeg frykter for andres reaksjoner og trekker meg i stedet tilbake, enn å dele det jeg tenker er «elefanten i rommet».</i>	-3	-4	0	-2
8*	<i>Jeg våger å si hvordan jeg har det i teamet, uansett om andre har delt det før meg.</i>	1	2	-5	-1
10*	<i>10. Jeg er redd for å tape ansikt og miste kontroll når jeg skal dele noe høyt i teamet.</i>	-3	-3	1	-5
12	<i>Noen må «åpne ballet» å dele, og det kan like gjerne være meg.</i>	1	3	-5	-2
23*	<i>Jeg er villig til å dele det «vi ikke snakker om», og jeg deler det fordi jeg tror det er avgjørende for at teamet skal bevege seg fremover.</i>	1	3	-4	2
33*	<i>Jeg er god nok og kan bidra med mine ressurser til læringsprosessen, selv om jeg også har feil og mangler, det har vi jo alle.</i>	5	0	-3	1
36*	<i>Jeg er ikke så god til å be om støtte når jeg trenger hjelp til å håndtere vanskelige oppgaver i teamet.</i>	0	-3	3	-3

### Særegne utsagn for faktor 4

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3	F4
2*	<i>Jeg holder igjen i teamet fordi jeg vil ikke være til bry eller forstyrre læringsprosessen.</i>	-4	-2	-1	3
8*	<i>Jeg våger å si hvordan jeg har det i teamet, uansett om andre har delt det før meg.</i>	1	2	-5	-1
9	<i>Jeg kan være mer synlig å si hva jeg mener, hvis teammedlemmer spør meg.</i>	2	1	2	5
12	<i>Noen må «åpne ballet» å dele, og det kan like gjerne være meg.</i>	1	3	-5	-2
21*	<i>Sårbarhet for meg er ikke å dele «alt», men ha grenser og tillit til andre slik at vi kan oppnå mer sammen som team.</i>	3	1	1	-2
22*	<i>Det at jeg «bjudar på» i teamet bidrar til humor, men ikke nødvendigvis nyttenkning.</i>	-1	-1	-1	3
24	<i>Jeg trenger å oppleve trygghet fra teamet for å kunne være meg selv og ikke trekke meg unna.</i>	3	-1	5	1
32*	<i>Hvis noe oppleves som en utfordring er det lett for meg å spille på noe humoristisk.</i>	-2	1	0	4
39	<i>Jeg byr ikke særlig på meg selv, likevel vet det kan gi grunnlag for å skape noe nytt sammen.</i>	-2	-2	-1	-4
45*	<i>Sårbarhet innebærer også å blottlegge egne svakheter i teamet.</i>	2	2	3	-1



### 8.8 Vedlegg 8: Konsensusutsagn (consensus statements)

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3	F4
5	<i>Vissheten om at vi vil hverandres beste gjør at jeg kan løfte frem personlige tema, og det kan øke sjansen for teamutvikling.</i>	-1	0	-2	0
13	<i>Sårbarhet innebærer for meg å ta initiativ til å dele det jeg mener. Det daglige initiativet til å møte mennesker i fri dialog.</i>	1	-1	1	0
19	<i>Jeg åpner meg for noen få i teamet, og det er de jeg er på «bølgelengde» med og har gode relasjoner til.</i>	4	4	3	1
27	<i>Jeg velger noen ganger å ikke «go with the flow», men i stedet være kritisk å stille spørsmål og da er jeg risikovillig.</i>	-1	0	-2	-1
31*	<i>Sammen kan vi skape mer enn jeg klarer alene, og derfor er det viktig at jeg deler av meg selv, slik at vi kan utnytte ressursene i teamet.</i>	3	3	2	3
35	<i>Jeg velger å sette ord på tanker jeg har inni meg, fordi ulike perspektiv gir større muligheter for at teamet kan utvikle seg og tenke nytt.</i>	0	1	-1	2
39	<i>Jeg byr ikke særlig på meg selv, likevel vet det kan gi grunnlag for å skape noe nytt sammen.</i>	-2	-2	-1	-4
44	<i>Det at jeg og teammedlemmer deler det som også vanligvis er usagt bidrar til at vi utforsker hele spekteret av perspektiver og kan oppnå mer.</i>	0	-1	1	1
47*	<i>Jeg opplever det som vanskelig å være personlig, likevel har jeg delt personlige opplevelser med teamet.</i>	-1	-2	-1	-1
48	<i>Jeg stiller opp for andre, samtidig vil jeg bli flinkere til å stille opp for meg selv og si fra hva jeg trenger fra teammedlemmene mine.</i>	4	1	2	2

## **8.9 Vedlegg 9: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring**

### **Informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt**

Denne våren skal jeg gjennomføre et forskningsprosjekt som utgjør masteroppgaven min i rådgivningsvitenskap. Forskningsprosjektet omhandler team og sårbarhet, og *hvordan oppleves det å være åpen, og dele sårbarhet i team?* Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvordan det oppleves for den enkelte å være åpen og sårbar i teamet. For å se nærmere på problemstillingen vil jeg anvende forskningsmetoden Q-metodologi, den har som formål å utforske individets subjektive opplevelse.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Det er NTNU som er ansvarlig for prosjektet.

I den sammenheng ønsker jeg informanter fra ulike sektorer i arbeidslivet som er en del av et team i jobbhverdagen. Derfor er spørsmålet om du er villig til å delta i forskningsstudiet. Som deltaker vil du bli bedt om å ta stilling til et antall skriftlige utsagn og sortere disse etter hva du opplever som mest likt, og mest ulikt din opplevelse. De ulike utsagnene vil være knyttet til teamet for masteroppgaven. Det finnes ingen rette eller gale svar for hvordan du sorterer, i og med at jeg ønsker din opplevelse av det å vise sårbarhet i teamet. Mer detaljerte instruksjoner for å hvordan sorteringen skal foregå vil bli gitt like før sorteringen skal gjennomføres. Sorteringsprosessen vil ta mellom 30-60 minutter å gjennomføre, og foregår i februar/mars 2019. I etterkant av sorteringene vil det være av interesse å gjennomføre et uformelt intervju med enkelte deltakere. Grunnen til dette er for å få utfyllende informasjon omkring det som kommer frem i sorteringen, og dette er selvfølgelig helt frivillig.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet. Velger du å delta, kan du trekke deg når som helst uten å oppgi grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke ønsker å delta eller senere ønsker å trekke deg.

### **Ditt personvern**

Opplysningene om deg vil kun brukes til formålene som er oppgitt i skrevet. Informasjon om forskningsdeltakerne og datamateriell vil bli behandlet konfidensielt i samsvar med personvernregleverket. Opplysningene anonymiseres og deltakerne vil ikke kunne

gjenkjennes i publikasjon. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil datamaterialet fra sorteringsskjema og navn behandles ved bruk av en koblingsnøkkel, som lagres adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil bli lagret med passordbeskyttelse, og det er kun student som har tilgang.

### **Hva skjer med opplysninger etter avsluttet forskningsprosjekt?**

Etter at masteroppgaven er levert og forskningsstudiet avsluttet vil data og personopplysninger bli slettet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juni, og da vil alle opplysninger slettes.

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir rett til behandling av personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvordan kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring ved Camilla Fikse.

- Vårt personvernombud: [REDACTED], e-post: [REDACTED]

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost/telefon [REDACTED]

Med vennlig hilsen

Marte Johansen Løkken

[REDACTED]

[REDACTED]

Veileder: Camilla Fikse

Institutt for pedagogikk og livslang læring

[REDACTED]

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og lest skriftlig informasjon om studien «hvordan oppleves det å være åpen, og dele sårbarhet i team», og ønsker å stille opp som forskningsdeltaker.

Signatur: \_\_\_\_\_ Dato: \_\_\_\_\_

Tilleggsinformasjon:

Q-metodologien legger opp til at jeg som forsker skal tolke sorteringene og resultatene, og forstå de ulike synspunktene og oppfatningene på en best mulig måte. Derfor kan det være behov for en uformell samtale i ettertid med noen av deltakerne som representerer ulike syn og opplevelser. Dersom du ikke ønsker å bli kontaktet i ettertid kan du sette et kryss i boksen «jeg reserverer meg mot å bli kontaktet i ettertid».

E-post: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Jeg reserverer meg imot å bli kontaktet i ettertid

## 8.10 Vedlegg 10: Godkjenning fra NSD



### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Hvordan oppleves det å være åpen, og dele sårbarhet i team?

#### **Referansenummer**

871048

#### **Registrert**

22.01.2019 av Marte Johansen Løkken - martejlo@stud.ntnu.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Camilla Fikse, camilla.fikse@ntnu.no, tlf: 93209465

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Marte Johansen Løkken, martejlo@stud.ntnu.no, tlf: 99296688

#### **Prosjektperiode**

03.01.2019 - 01.06.2019

#### **Status**

20.02.2019 - Vurdert

#### **Vurdering (1)**

---

##### **20.02.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet

med vedlegg den 20.02.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2019.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mathilde Steinsvåg Hansen  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

### ***8.11 Liste over tabeller og figurer***

Tabell 1: Forskningsdesign ved bruk av Fishers balanserte blokkdesign

Tabell 2: Sorteringsmatrise

Tabell 3: Korrelasjon mellom faktorene

Tabell 4: Reliabilitetskoeffisient

Figur 1: Utdrag fra gjennomsnittsmatrise for faktor 1

Figur 2: Utdrag fra gjennomsnittsmatrise for faktor 2

Figur 3: Utdrag fra gjennomsnittsmatrise for faktor 3

Figur 4: Utdrag fra gjennomsnittsmatrise for faktor 4