

Camilla Høiås

Våg å være

En Q-metodologisk studie av lederes subjektive opplevelse av å motta bekreftelser i en utfordrende dialog med medarbeideren

Masteroppgave i Rådgivning

Trondheim, Mars 2013



Camilla Høiås

Våg å være

En Q-metodologisk studie av lederes subjektive opplevelse av å motta
bekreftelser i en utfordrende dialog med medarbeideren

Masteroppgave i rådgivning

Trondheim

Mars 2013

Veileder

Ragnvald Kvalsund

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap

Fakultetet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Trondheim

VÅG Å VÆRE

Våg å være ærlig

våg å være fri

våg å føle det du gjør

si det du vil si.

Kanskje de som holder munn

er reddere enn deg?

Der hvor alt er gått i lås

må noen åpne vei.

Våg å være sårbar

ingen er av stein.

Våg å vise hvor du står,

stå på egne bein.

Sterk er den som ser seg om

og velger veien selv.

Kanskje de som gjør deg vondt

er svakest likevel?

Våg å være nykter

Våg å leve nå.

Syng, om det er det du vil -

gråt litt om du må.

Tiden er for kort til flukt,

bruk den mens du kan.

Noen trenger alt du er

og at du er sann!

~Hans Olav Mørk~

Sammendrag

Hensikten med denne studien har vært å skape innsikt, bevisstgjøring og kunnskap om den subjektive opplevelsen av den bekreftelse som blir gitt i en utfordrende samtale, samt å fremheve den subjektive opplevelse av hvordan antagelser og fordommer virker inn på samtalen, relasjonen og utviklingspotensialet som eksisterer der. Problemstillingen for min studie var: *Hvordan opplever ledere å motta bekreftelse når de blir utfordret av medarbeideren?*

Datamaterialet i forskningsprosjektet ble samlet inn igjennom en Q-metodologisk tilnærming. Informasjon er samlet inn fra 27 ledere med erfaring fra medarbeidersamtaler. Forskningsdeltagerne sorterte 48 utsagn inn i en matrise. Dette stimulerte deltagerne slik at de kunne fremstille sin subjektive opplevelse av de bekreftelser de opplevde å ha fått når medarbeideren utfordret dem. Sorteringens instruksjonsbetingelse var: *Tenk over situasjoner som du husker godt, der du har opplevd å bli konfrontert som leder. Sorter utsagnene etter hvor riktige de er for deg. Sorteringen skal gi et bilde av din opplevelse av samtalen mellom deg og medarbeideren.*

Det innsamlede datamaterialet ble samlet inn og kjørt i analyseprogrammet *PQ-Method*. Dette ble gjenstand for min tolkning av analyseresultatet jeg kom frem til gjennom faktoranalysen. Jeg kom frem til en tre faktorløsning.

De ulike faktorene skiller seg fra hverandre ut fra ulik vektlegging av hva som trer frem i forgrunn og hva som vektlegges som viktig for de tre faktorsynene; Hos faktor 1, ligger ærlighet, verdilandskap og åpenhet til grunn. Selvstendighet, ansvarlighet og anerkjennelse synes å være viktige elementer. Faktor 2 vektlegger oppdagelser og ser på utfordringer som et bidrag til egenutvikling og vekst. Faktoren har et positivt læringssyn på utfordringer. Faktor 3 synes å forholde seg mottagelig ovenfor det som er, med en større vektlegging av følelsesdimensjonen enn hva som er gjeldende hos de to andre faktorene. Det er ikke dermed sagt at det som er i forgrunn hos en faktor ikke er til stede i en annen faktor. Det dreier seg om hva hver enkelt faktor legger vekt på i sin opplevelse, andre elementer er også til stede, men vil i større grad befinne seg i bakgrunnen for det som ligger nært og er kjent hos den enkelte faktor.

Abstract

The intention of this thesis has been to create insight, awareness and knowledge about the subjective experience of the confirmation that is given in a challenging dialogue, as well as putting emphasis on the subjective experience of how assumptions and prejudices affect the dialogue, the relationship and the potential for development that exists there. The research question for my thesis was: *How do leaders experience getting confirmation when their co-workers challenge them?*

The research material has been collected using a Q-methodology approach. Information has been gathered from 27 leaders that have experience with co-worker dialogues. The participants were asked to sort 48 statements into a matrix. This stimulated the participants to portray their subjective experience of the confirmation they felt they received when their co-worker challenged them. The sorting condition was: *Think about situations where you have been confronted as a leader, sort the statements after how well you recognize yourself so that your sorting creates a picture of you and how you experienced the dialogue between you and the one that confronted you.* The collected data was then run through the analyzing program PQ-Method. This became the subject of my interpretation and analysis. In the analysis I found a three-factor solution.

The three factors differ when it comes to what is highlighted as the main feature and what is emphasized as important. Factor 1 emphasizes honesty, values and transparency. Independence, accountability and recognition seem to be important aspects. Factor 2 accentuates discoveries and recognizes challenges as a contribution to self-development and growth. It identifies that challenges are positive for learning. Factor 3 seems to be amenable to all, but puts more emphasis on the dimension of feelings than the two other factors. The three factors point out different aspects as their main features but that does not necessarily mean that these aspects are not present in the other factors. It only highlights what each factor puts emphasis on. Other aspects will also be present but will be more in the background in comparison to what is identified as most important for each factor.

Forord

I startfasen av dette forskningsprosjektet visste jeg egentlig lite om hva dette ville innebære for min egen del. Jeg var både usikker på hva jeg skulle skrive om, og om jeg i det hele tatt ville komme til å klare dette ved siden av alle de andre ballene jeg har hatt i luften. Når jeg nå sitter ved målstreken er det både med glede og tristhet jeg forlater dette arbeidet, det har vært livet mitt og en del av meg både dag og natt det siste året.

Prosessen har vært enorm læringsrik og utviklende for meg som person. Dette er noe jeg vil bære med meg videre i livet som en verdifull erfaring. Den største utfordring under prosessen har vært å finne tid nok, slik at jeg fikk mulighet til å være i min egen lille litteratur- og forskningsboble. Jeg har funnet både litteraturstuderingen, skriveprosessen og forskningen fengende for egen læringsprosess. Under rådgivningsstudiet har jeg blitt mer bevisst over hvor viktig det er å føle seg sett, hørt og forstått. Dette er noe jeg har tenkt mye på i etterkant, og det er dette min forskningsstudie handler om. Vi mennesker har et behov og et ønske om at de rundt oss skal se oss for den vi er, høre det vi sier, slik vi ønsker de skal høre det, og forstå oss slik vi vil bli forstått, og av den grunn ønsker vi bekreftelser.

Jeg vil benytte meg av anledningen til å vise min takknemlighet ovenfor de menneskene som har hatt en betydningsfull innflytelse på meg i dette arbeidet, og i min rådgivningsstudie. Først og fremst min veileder Ragnvald Kvalsund, takk for at du igjennom prosessen har vært tilgjengelig, tilstede og tålmodig. Din konstruktive tilbakemelding har vært til stor hjelp, den gav meg troen på at dette var noe jeg kunne klare når jeg trengte å høre det. Jeg vil rette en stor takk til mine lærere Ragnvald Kvalsund, Eleanor Allgood og Jonathan Reams, kanskje uten at dere vet det selv, har jeg igjennom mitt bekjentskap til dere fått en signifikant lærdom, jeg har lært utrolig mye om meg selv, og om det å være et menneske. Thomas Fossen, min bedre halvdel, bestevenn og mann, deg ville jeg ikke klart og komme i mål uten, din evne til å se det positive i det meste er beundringsverdig. Malin, Martin og Mikal, familien min, som har gitt av sin tid, til fordel for at jeg kunne vært i bobla mi. Livet gir så mye mer mening når dere tar del i det. Nina Viken Elvertrø som jeg har delt kontor med, dagene ble mye mer innholdsrike og motiverende når jeg delte erfaringen med deg. Sist men ikke minst en stor takk til mine informanter for deres bidrag til studien. Deres interesse, positive og imøtekommende bekreftelser ovenfor meg og i møte med min studie betyr mye.

Mars 2013, Trondheim

Camilla Høiås

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	II
Abstract	IV
Forord	VI
Innholdsfortegnelse	I
1. Innledning	1
1.1. Bakgrunn for valg av studie	1
1.2. Studiens intensjon og problemformulering	2
1.3. Begrepsavklaringer	2
1.4. Den strukturelle oppbygningen av masteroppgaven	3
2. Teoretisk forankring	5
2.1. Kommunikasjon	5
2.1.1. Oppmerksomhet, makt og påvirkning i det du sier eller velger å tie	6
2.1.2. Oppmerksomhet, makt og påvirkning i det du føler	7
2.1.3. Åpen og skjult kommunikasjon	9
2.2. Selvforståelse	10
2.2.1. Det eksisterer ikke et «jeg» uten et «du»	10
2.2.2. On becoming persons for each other	10
2.2.3. Persondimensjonen	11
2.2.4. Relasjonsledelse, tillit som bærebjelke i alle relasjoner	13
2.3. Læringssyn, fra potensial til aktualisering	14
2.3.1. Endring og utvikling	14
3. Metode	17
3.1. Q-metodologi	17
3.1.1. Abduksjonsprinsippet	18
3.1.2. Subjektivitet	18
3.1.3. Concourse	19
3.1.4. Design	19
3.1.5. Personutvalg	20
3.1.6. Sorteringsprosessen	20
3.2. Faktoranalyse	22

3.2.1.	Analysen.....	22
3.3.	Kvaliteten på forskningen.....	23
3.3.1.	Generaliserbarhet.....	24
3.3.2.	Validitet.....	24
3.3.3.	Reliabilitet	25
3.3.4.	Ethiske betraktninger.....	26
4.	Dataanalyse og faktortolkning	27
4.1.	Faktor 1 ”Ærlighet varer lengst”	29
4.1.1.	Gjensidighet og uforutsigbarhet	29
4.1.2.	Respekt, aksept og mottagelig.....	29
4.1.3.	Å gi av seg selv vs. holde igjen	30
4.1.4.	Avhengighet og uavhengighet som nødvendighet.....	30
4.1.5.	Imøtekommelse og trygghet vs. unngåelse og utrygghet	31
4.1.6.	Kommunikasjon og handling	31
4.1.7.	Følelsesmessig berørt vs. emosjonelt styrt	31
4.2.	Faktor 2 ”Jeg oppdager nye ting ved meg selv”	32
4.2.1.	Jeg oppdager nye ting.....	32
4.2.2.	Påvirkning og gi av seg selv	33
4.2.3.	Det er vanskelig.....	33
4.2.4.	Mottagelig og løsningsfokuset	33
4.2.5.	Uenighet, ærlighet, endring og ansvarlighet.....	34
4.2.6.	Avhengighet og uavhengighet.....	34
4.2.7.	Ansvarlighet og begrensethet	35
4.3.	Faktor 3 ”Jeg forholder meg mottagelig”	35
4.3.1.	Mottagelig og tydelighet i kommunikasjonen	35
4.3.2.	Vi må tåle å være uenige	36
4.3.3.	Fokus på handling og løsninger.....	37
4.3.4.	Å gi av seg selv er å si hva en mener.....	37
4.3.5.	Antagelsene blir styrende	37
4.3.6.	Sårbarhet.....	38
4.3.7.	Anstrengelser.....	39
4.4.	Consensus statements	39
4.5.	Oppsummering av likheter og forskjeller mellom de tre faktorene.....	40

5. Drøfting	41
5.1. Tilretteleggelse for dialog, kommunikasjonsfelt	41
5.1.1. Balanse mellom å gi og holde igjen i dialog	42
5.1.2. Foretrukken kommunikasjonsstil	44
5.2. Følelseslandskapet i dialogen	45
5.2.1. Veiledende tilrettelegging for bruk av følelsene i dialogen.....	45
5.2.2. Kontrollerende bruk av følelser i dialog, begrensende eller frigjørende	47
5.2.3. Positiv usikkerhet	47
5.3. Personer i relasjon	49
5.3.1. Avhengighetsdimensjonen	49
5.3.2. Uavhengighetsdimensjonen.....	50
5.3.3. Gjensidighetsdimensjonen.....	51
5.4. Oppdagelse og utvikling i erkjennelsen av forskjelligheten.....	53
5.4.1. Læringssyn	54
5.5. Oppsummering	56
5.6. Videre forskning.....	57
6. Forskerrollen	59
6.1. Refleksjoner om egen forskerrolle	59
6.2. Sluttord	60
7. Referanseliste	63
8. Vedlegg	67
Vedlegg 1:	67
Vedlegg 2: Informasjonsskriv	72
Vedlegg 3:	73
Vedlegg 4: Instruks for sortering.....	74
Vedlegg 5: Sorteringsskjema og personopplysninger	75
Vedlegg 6: Faktorladninger og korrelasjon mellom faktorene.....	76
<i>Tabell 1</i>	76
Korrelasjon mellom faktor skårene:	76
<i>Tabell 2</i>	76
Vedlegg 7: Utsagnene sin plassering i hver faktor	77

Vedlegg 8: Q-sorteringsmønster for de tre faktorsynene	82
Vedlegg 9: Distinguishing statements	83
Vedlegg 10: Consensus statements	87
Vedlegg 11: Reliabilitet.....	88
Vedlegg 12: Godkjenning fra NSD	89
Vedlegg 12: Den gamle og unge dame.....	91
Vedlegg 13: Joharis-vindu.....	92

Oversikt over figurer og tabeller som er brukt i fremstillingen

Figur 1 Forskningsdesign.....	s. 20
Tabell 8 Reliabilitet.....	s. 26
Tabell 1 Faktorladningene.....	s. 27
Tabell 2 Korrelasjon mellom faktorene.....	s. 28

1. Innledning

Jeg sitter nå ved målstreken og tenker tilbake på da jeg begynte på denne reisen, lite ante jeg om hva dette ville innebære av både utfordringer og læringsprosesser det skulle vise seg at jeg havnet i. Bagasjen jeg bærer med meg synes å være større en stor, den er fylt med innsikt, bevisstgjøring, kunnskap og refleksjon rundt det å være et menneske. Jeg kan ikke forestille meg å være det foruten, jeg er veldig takknemlig.

1.1. Bakgrunn for valg av studie

Det eksistensielle-humanistiske perspektivet har en tro på mennesket og menneskets evne til selv å konstruere mening. Den personsentrerte teori handler om å møte mennesker med respekt, anerkjennelse og empati for deres livsverden, meningslaging og perspektiver, det ansees å være essensielt for et godt møte mellom rådgiver og råde søker (Ivey, Ivey & Simek-Morgan, 2009, Rogers, 1961). Dette har dannet grunnlaget for valg av tema i min studie. Erfaringer igjennom praktiserende øvelser som rådgiverstudent har påvirket mitt valg. Erfaringer av å gå i triader for og utforske følelser vi satt med når det gjaldt og ikke å føle seg sett hørt eller forstått, har vært betydningsfulle. En samtale kan bevege seg fremover mot større innsikt, endring og vekst (Rogers, 1961). Min studie handler om den utfordrende samtalen og om det implisitte. En samtale handler om kontakt, tilbaketrekning og tilbakevending, dette samsvarer med hva som ligger i det å opprettholde kontakt og oppmerksomhet i en samtale ut fra tankegangen i gestalt, og bekreftes i McMurrays teori om ”*persons in relations*” (Clarkson, 2004; McMurray, 1961). Erfaringer med å være i grupper har også virket inn på mitt valg av tema. Når samarbeid og prestasjon henger sammen, er det avgjørende at deltagerne kan spille på hverandres svake og sterke sider. Dette fordrer relasjoner som er preget av tillit og anerkjennelse. Kommunikasjonen er et avgjørende medium. Å utfordre og konfrontere hverandre ble et middel for at vi som rådgiverstudenter kunne utvikle oss, bli bedre kjent med oss selv og hverandre på (Atkinson, 2006; Kvalsund, 2006). En samtale kan føre til at en oppdager noe nytt, en bevisstgjøringsprosess på hvordan en som menneske virker på andre. Dette er ikke alltid behagelig, men noen ganger nødvendighet for å vokse som individ, person og medmenneske. Det kan føles enklere å ta minste motstands vei. Jeg ønsket å se på lederes opplevelse, adferd og følelser i slike situasjoner. Det er ingen god følelse å vite at noe forble usagt etter en samtale. For å kunne hente frem det usagte og tydeliggjøre det, kreves både mot og fokus, samtidig med stor grad av selvbevissthet og varhet, dette ville jeg se nærmere på.

1.2. Studiens intensjon og problemformulering

Intensjonen med denne studien har vært å skape større innsikt og kunnskap om hvordan ledere opplever utfordrende samtaler. Dette «noe» mellom oss eksisterer utenfor oss selv og skaper flytende mening i dialogen (Buber, 2010; Kvalsund & Meyer, 2005). Tør vi stå i det, bringe dette frem med ord, slik at det implisitte gjøres eksplisitt? Lytter vi til vår egen følelsesdimensjon og er det noe som blir belyst for oss når vi står i en slik utfordring? Hvilke faktorer er det ledere i denne sammenheng legger fokus på når de blir utfordret? Hvilke kvaliteter i relasjoner er det som forekommer? Dette er noen av spørsmålene jeg i forkant stilte meg og ønsket å finne svar på. På bakgrunn av oppgavens målsetting og innledning har jeg formulert følgende problemstilling;

Hvordan opplever ledere å motta bekreftelse når de blir utfordret av medarbeideren?

1.3. Begrepsavklaringer

Jeg ønsker å definere og avklare hva som ligger i noen av de ulike begrepene som blir brukt i min studie, disse er;

Konfrontasjon. I det daglige knyttes negative assosiasjoner til begrepet. Konfrontasjon blir her forstått som en uttrykkelse av egne meninger, opplevelser og følelser. De bunner ut i hvordan en selv oppfatter og tolker den andres adferd. Det er et behov og et ønske om bevisstgjøring og atferdsendring fra den andre part. Konfrontasjon er en invitasjon til den andre part om å redegjøre og gi uttrykk for det samme (Kvalsund, 2006).

Dialog. Dialog er en samtale som er dypere og mer inngripende enn hva som vanligvis forekommer i en dagligdags samtale (Bohm, 2010). Begrepene samtale og dialog vil bli brukt i studien, og har lik betydning, dette forhindrer et for ensidig språk.

Vi oppfatter en dialog som en strøm av mening som beveger seg gjennom oss, og dette muliggjør en strøm av mening i hele gruppen, som også kan resultere i fremveksten av ny forståelse. Det blir noe nytt, noe som trolig ikke var der fra starten av. Det er noe kreativt. Og dette meningsinnholdet, felles for gruppen, er «limet» som holder mennesker og samfunn sammen (Bohm, 2010, s. 36).

Flow. Den optimale erfaring som oppleves når de forestillinger vi har om den andre er bevisstgjorte og ikke påvirkbare på det som i virkeligheten er. Det er når det usagte mellom oss ikke eksisterer. En slik samtale kan flyte av sted av seg selv (Chsikszentmihalyi, 1990).

Relasjon. Relasjon er den kontakten eller forbindelsen som eksisterer mellom rådgiver og råde søker / leder og medarbeider. Relasjon ansees å være det viktigste aspektet i en hjelperelasjon og har stor betydning for hvilken vei samtalen tar (McMurray, 1961).

Antagelse/bekreftelse. Vi gjør oss alltid antagelser om den andre. Slike forestillinger er viktig å være seg bevisst og sjekke ut for å kunne møte den andre i samtalen på en helhetlig måte. Når antagelser blir tiet, vil de være styrende for vår oppmerksomheten og hva vi legger merke til i en samtale. «'jeg er ikke slik du tror jeg er' og dermed er ikke 'du heller slik jeg trodde du var'» (Kvalsund & Meyer, 2005 s. 46).

Makt. I det daglige foreligger forståelsen av at makt handler om å ha makt over andre, noe som gir ubalanse i relasjonen. Makt eksisterer innenfor en hver relasjon, spørsmålet er hvilken rolle makten har sett ut fra sine dimensjoner. «...is not whether or not we will find power used in the helping relationship, but whether it is positive or not» (Allgood & Kvalsund, 2003 s. 3)

Utfordring. I utfordrende samtaler eksisterer det valg. En kan velge og ikke entre i slike samtaler, eller en kan velge å gå inn i slike samtaler å se hvor de fører hen. Utfordring er en vei til utvikling og vekst som fordres av endring- og bevisstgjøringsprosess (Dweck, 2007).

Lærings syn. Det skiller mellom to lærings syn, *vekstorientert mental innstilling*, et behov for å lære å utvikle seg. *Konstant mental innstilling* sier seg i større grad fornøyde med status q og har en oppfatning av at de er som de er (Dweck, 2007; Grenstad, 2010).

Jeg bruker part og partene i beskrivelsen av relasjonen mellom lederen og medarbeideren, betydningen har overføringsverdi til andre typer relasjoner. Det er også brukt leder og medarbeider om samme forholdet, dette for å forhindre ensidighet i språket.

1.4. Den strukturelle oppbygningen av masteroppgaven

For å strukturere og gjøre min studie mer oversiktlig har jeg valgt å dele den opp i 6 kapitler; Kapittel 1: *Innledning*, Bakgrunn for valg av tema, begrepsavklaring, studiens intensjon og problemformulering. Kapittel 2: *Teoretisk forankring*, Det teoretiske rammeverket som viser hva studien bygger på. Kapittel 3: *Metodisk tilnærming*, Metoden og analyseverktøyene som er tatt i bruk introduseres. Kvaliteten i studien blir belyst. Kapittel 4: *Dataanalyse og faktortolkning*, Presentasjon av de tre faktorsynene. Kapittel 5: *Drøfting*, Drøfting av funn opp imot det teoretiske rammeverket. Implikasjoner for videre forskning. Kapittel 6: *Forskerrollen*, mine refleksjoner rundt min rolle som forsker og sluttord.

2. Teoretisk forankring

Det teoretiske rammeverket danner utgangspunkt for drøftingen av mine funn. Funnene kan selvsagt også fordre at jeg må bruke annen teori for å belyse dem. Kapittelet er bygd opp ut fra en forskningsdesign og vil gi en forståelse for fokuset som holdes i min studie. Teorier bygger på forståelsen av verden ut fra det eksistensielle humanistiske perspektivet, samt ut fra Carl Rogers personsentrerte teori. Jeg har valgt tre effekter i min forskningsdesign, de er hentet fra den teoretiske innsikten jeg har ervervet meg igjennom rådgivningsstudiet, fra samtale med veileder, hva som eksisterer innenfor kommunikasjonsuniverset og ut fra egen interesse. Effektene representerer de logiske kategoriene som jeg vil bruke for å bygge opp utvalget mitt av stimuli i designen; *kommunikasjon, selvforståelse og læringssyn*. Effektene er delt inn i nivåer slik at effektene belyses fra ulike vinklinger. Nivåene i kommunikasjon er; *verbal- og non-verbal kommunikasjon*, i selvforståelse; *individ, relasjon og verdisystem*, og i læringssyn; *endring/handling og utvikling*. Designen er laget ut fra Fishers balanserte blokkdesign (figur 1, vedlegg 1).

Det eksistensielle-humanistiske perspektivet og Carl Rogers personsentrerte teori har sitt fokus på mennesket som et aktivt kommuniserende, handlende og unikt vesen (Ivey et. al, 2009; Rogers, 1961). Det legges vekt på hvordan en anerkjenner den andre og på hvordan en viser dette igjennom former for empati, respekt og aksept i samtalen (Rogers, 1961). Teorier innenfor kommunikasjon er hentet fra David Bohm, Martin Buber, Daniel Goleman, Ragnvald Kvalsund og tankegangen om tilstedeværelse og oppmerksomhet i samtalen slik den sees innenfor gestalt. John McMurray (1961) mener at et individ blir en person i og gjennom relasjoner med andre. Jeg fant av den grunn nødvendigheten av å rette fokuset på hvordan vi mennesker forholder oss til hverandre. Dette kommer frem og bygger på teorien som er hentet fra John McMurray "*persons in relations*". Relasjonsledelse og hvordan en leder møter slike utfordringer bygger på teorier hentet fra Jan Spurkeland. Utvikling, vekst og endring bygger på Carol S. Dweck sin teori om mental innstilling.

2.1. Kommunikasjon

Dialog er en samtale mellom to eller flere som kommuniserer mot et mål, målet er å skape en felles forståelse som bunner ut i menneskets eksistensielle behov og ønske om å føle seg sett, hørt og forstått (Ivey et. al, 2009; Rogers, 1961). En slik samtale handler om å inneha evnen til å overføre makt slik at den andre kan hjelpe seg selv (Kvalsund, 2006).

Dialog handler ikke om å fronte sin mening og sitt synspunkt fremfor den andres. Det handler om å skape forståelse og aksept for at det finnes utallige meninger og synspunkter; «*I en dialog, derimot, er det ingen som prøver å vinne. Alle vinner hvis noen vinner*» (Bohm, 2010, s. 37). Dialog er «*byggestein for samhold og mellommenneskelige relasjoner*» (Spurkeland, 2009 s. 60). I dialog holdes fokus på oppmerksomhet, makt og påvirkning. Effektene i dialog er (figur 1); a) verbal og b) non-verbal kommunikasjon.

2.1.1. Oppmerksomhet, makt og påvirkning i det du sier eller velger å tie

Ved å holde en dialog i gang kan man ende opp med å oppdage noe nytt, lære å utvikle noe, både for seg selv og for den andre eller sammen med den andre, om du vil. Denne forandringen som skjer her kan skape forandringer på ulike plan hos det enkelte menneske, og spre seg som ringer i vann (Bohm, 2010; Spurkeland, 2012).

Å stille egne reaksjoner i bero er å sette de på vent. Å ta et metaperspektiv handler om og observerer det som skjer både i seg selv og utenfor seg selv (De Mello, 1992), en gir den andre rom for å si hva en har på hjertet. En kan oppdage noe nytt med et annet sett briller (Bohm, 2010; Spurkeland, 2012). Det kan gi følelse av større indre ro, til og erkjenne situasjonen slik som den er, slik at en kan gi mer av sin tilstedeværelse til her og nå situasjonen (Clarkson, 2004; Kvalsund, 2006; Spurkeland, 2012). Følelse av en nødvendighet til å uttrykke hva en selv tenker og føler før den andre har fått snakket seg ferdig kan føre til at en mister evnen til tilstedeværelse og oppmerksomhet på det som er. Agendaer en har, styrt fra en antagelse, uten at en har vært nysgjerrig på å undersøke hva bekræftelsen bunner ut i, tilslører ens syn på den åpenheten som kreves og kan forkludre den frie flyten av meningsutveksling (Csikszentmihalyi, 1990). Nødvendighet kan skape grobunn til en impuls, som kan resultere i at en føler seg angrepet og dermed får et sterkere behov for å forsvare seg (Allgood & Kvalsund, 2003; Bohm, 2010; Kvalsund & Meyer, 2005). Impulsen kan sette kjepper i hjulet for en fri flyt og hindre at partene er i stand til å skape en felles forståelse (Csikszentmihalyi, 1990). «*Jeg tror dette er et av de viktigste poengene, å forstå at når du møter en antakelse og at denne bunner i absolutt nødvendighet, så er det årsaken til at alt kjører seg fast*» (Bohm, 2010, s. 58).

I det verbale ligger det en form for valg, valget består av å ta stilling til om du skal velge å si noe eller velge å tie. Hvilken av de to en velger, vil virke inn på samtalens retning «*Med en gang vi prøver å oppnå noe, en hensikt eller et mål, har vi en antagelse om hva som er nyttig, og denne antakelsen begrenser oss*» (Bohm, 2010, s. 50). Verbal kommunikasjon er en

mulighet vi har for bekreftelser og avkreftelser i samtalen. «*At the heart of a dialogical approach is confirmation. The underlying basis for most non-organic psychopathology is the lack of confirmation that all of us suffer in this endeavor of becoming a human being*» (Hycner & Jacobs, 1995, s. 22).

Lytting er den mest grunnleggende ferdigheten i en samtale. Lytting kan foregå igjennom passiv, aktiv, fokusert eller helhetlig lytting (Kvalsund, 2006). Å lytte passivt vil si at en ønsker å forstå helheten i det som blir sagt, dette for å kunne danne seg et helhetlig bilde av hva saken dreier seg om. Passiv lytting er ofte ikke nok, da medarbeideren har et ønske om tilbakemelding på bekreftelsen. For å skape en helhetlig forståelse i dialogen er det grunnleggende at lederen er i stand til å gi tilbakemelding til medarbeideren på hva som er forstått (Hycner & Jacobs, 1995; Kvalsund, 2006; Spurkeland, 2012). Lederens tolkning av hva som er forstått kommer frem og medarbeideren blir ansvarliggjort i forhold til å kunne bekrefte eller avkrefte. Målet er en gjensidig forståelsesprosess, noe som etablerer tillit i relasjonen (Bohm, 2010; Kvalsund, 2006; Spurkeland, 2012).

2.1.2. Oppmerksomhet, makt og påvirkning i det du føler

Det har blitt hevdet at kroppsspråket kommuniserer likeså mye om ikke mer enn den verbale kommunikasjonen og bør tillegges like mye vekt på som det intellektuelle, vår logiske resonnement og verbalisering, vår IQ. Daniel Goleman beskriver dette som emosjonell intelligens, EQ (1998/2002). Grendstad hevder at en bør ta hele mennesket i betraktning når det gjelder de muligheter for vekst og utvikling som foreligger i en læringssituasjon. Av den grunn ser også Grendstad det som en forutsetning at en legger likeså mye vekt på individets følelsesdimensjon som det intellektuelle (2002). Hvis vi lytter til kroppen vår vil vi oppdage at den i noen sammenhenger forsøker å si oss noe. Denne typen for kommunikasjon kan være vanskelig å oppdage, da vi mennesker er blitt veldig fokusert på det utenfor oss selv (Goleman, 1998/2002; Grendstad, 2002; Spurkeland, 2012). Å lytte til hva kroppen vår forsøker å fortelle og gi signaler om kan være med på å skape en helhetlig samtale, der en snakker med både kropp, hode, sjel og hjerte. (Sletta & Stensaasen, 1996).

Igjennom å lytte til det som sies er det viktig å være oppmerksom på hva det er en selv retter sitt fokus på, en samtale blir konstruktiv for partene når den som blir utfordret er oppmerksom på hva som er sitt eget og hva som er den andres sitt (Allgood & Kvalsund, 2005). Utfordringer kan trigge følelser en selv ikke er klar over eksisterer, og dette vil påvirke samtalens retning, enten ubevisst eller bevisst (Kvalsund, 2006; Kvalsund & Meyer, 2005).

Når en retter oppmerksomheten sin mot noe er det alltid noe annet som blir utelatt, derimot hvis en unnlater å rette oppmerksomheten sin mot eksempelvis følelsene sine vil dette også påvirke og da gjerne i negativ forstand. Manglende oppmerksomhet på noe som burde vært viet oppmerksomhet til i samtalen, kan lede til uheldige valg og mangel på forståelse (Sletta & Stensaasen, 1996). Våre følelser uttrykker og kan gi oss informasjon om hva og hvordan vi forstår, samt på hvordan vi opplever at andre har virkning på oss, den kan gjøre oss bedre kjent med oss selv og andre (Allgood & Kvalsund, 2005; Kvalsund, 2003/2006). I det eksistensialistisk, humanistiske perspektivet betraktes det å ha kontakt med sine følelser som fundamentalt og viktig for å kunne være et sunt, friskt og helt individ (Grendstad, 2002; Ivey et al., 2009). Hvis en velger å uttrykke sine følelser, våger en å være tro mot seg selv, og mot den andre. Dette kan være risikabelt, da en må våge å investere (Allgood & Kvalsund, 2005);

Kjenner jeg ikke meg selv, vil jeg lett være utrygg i omgang med andre mennesker. Er jeg redd for å kjenne meg selv, vil jeg også være redd for at andre skal lære meg å kjenne. Erkjenner jeg derimot hva som er sant om meg, får jeg straks en annen holdning til meg selv (Grendstad, 2002 s.21-22).

Å erkjenne kan en si enkelt oversatt handler om å være ærlig, både for sin egen del men også for den andres (Grendstad, 2002). Å gi uttrykk for sine følelser kan oppleves som forløsende, men for å kunne si hva en føler må relasjonen være preget av tillit (Allgood & Kvalsund, 2003; Grendstad, 2002; Kvalsund, 2006; Spurkeland, 2012). Å uttrykke følelser er å ta ansvar for seg selv, i stedet for å lete etter en feil eller måter å forsvare på. Slik kan vi fremstå i større grad som menneskelige ovenfor hverandre (Clarkson, 2004; Grendstad, 2002; Rogers, 1961).

Bevisstgjøring av egne følelser i en samtale vil gjøre at en i større grad kan erfare og være i nuet (Clarkson, 2004), oppleve det som er og kunne holde fokus på de riktige elementene i en samtale. Partene vil i større grad kunne oppleve å *møte hverandre*, slik som Martin Buber skriver om i «*I and YOU*» (Buber, 2010). Følelser er subjektive, en bestemt situasjon oppleves ulikt fra menneske til menneske. Det er "jeg'et" som har definisjonsmakten på hvordan en føler (Ivey et. al, 2009; Rogers, 1961). En kan derfor ikke si at noen følelser er mer riktige en andre (Grendstad, 2002; Kvalsund & Meyer, 2005), men en handling styrt av følelser kan derimot bli gitt forrang i henhold til å defineres som rett eller galt (Grendstad, 2002). Når en tar i betraktning de følelser som dukker opp i en samtale legger en til rette for å skape et følelsesfellesskap og forståelsesstøtte, hvilket er en forutsetning for et genuint møte, Kvalsund (2006) bekrefter dette (Rogers, 1961). Det er ikke dermed sagt at en selv alltid trenger å uttrykke ovenfor den andre hvilke følelser som dukker opp. Å erkjenne for seg selv, kan være nok (Allgood & Kvalsund, 2005; Buber, 2010; Grendstad, 2002/2010; Kvalsund, 2003;

Rogers, 1961). Hvis en lar en del av sitt eget bli åpenbart og kjent for den andre, tilgjengeliggjøre den såkalte tause kunnskap, vil det allikevel alltid være deler som ikke gjøres kjent for den andre (Allgood & Kvalsund, 2005; Kvalsund, 2003; McMurray, 1961). Det en vier sin oppmerksomhet til og sentrerer rundt blir gitt kraft (Kvalsund, 2006; Grendstad, 2002). I det en gir av sin følelsesdimensjon til den andre, bærer dette med seg ansvar, en kan betrakte det som å investere. Den enkleste oppfatning er at det er bedre å være uvitende og la andre ta ansvar (Ivey et. al., 2009).

Med kunnskap og innsikt følger ansvar, og ansvar er noe mange av oss er redde for å ta. Da er det bedre å stenge for innsikt. Da er det heller ikke så lett å få dårlig samvittighet når jeg handler på en måte som ikke er rett. Men jeg ser ikke at jeg handler uriktig, for jeg åpner ikke for den innsikt jeg har som kan fortelle meg at jeg gjør noe som ikke er bra (Fritz Pearls i Fantasi og følelser, Grendstad, 2002 S. 86).

I dette ligger nøkkelen til ny innsikt «*Når jeg får ny innsikt, så vil det føre til at jeg må erkjenne at det jeg hittil har gjort, er galt*» (Grenstad, 2002 s. 86).

Bevisstgjøring rundt egne følelser kan være nok i seg selv til at den enkelte ønsker å endre eller utvikle seg (Allgood & Kvalsund, 2005; Grendstad, 2002; Ivey et. al., 2009). Følelser er en indikasjon på sammenheng og kongruens mellom det en sier og gjør (Kvalsund & Meyer, 2005; Rogers, 1961). Når noe ikke stemmer, hvis en sier noe og gjør noe annet vil dette tyde på dobbeltkommunikasjon og inkongruens, tilliten som partene har til hverandre vil da svekkes. Det er ofte det verbale som ikke er kongruent med det nonverbale, da det er vanskeligere å styre sitt eget kroppsspråk. Det ligger i bakgrunnen for oppmerksomheten og for det verbale, men henger selvsagt sammen med det (Kvalsund, 2006; Rogers, 1961).

2.1.3. Åpen og skjult kommunikasjon

Joharis-vindu forklarer hvordan den åpne og skjulte kommunikasjonen foregår i en dialog (vedlegg 13). Joharis-vindu består av et kvadrat som er delt i fire. Vinduet er forklarende til hvordan en person forholder seg til en annen i en samtale, det er samtidig en indikasjon på hvor og hvordan en samtale beveger seg igjennom hva som blir kommunisert mellom partene. Inndelingen i Joharis-vinduet er ut fra ens bevissthet om egen adferd, følelser og motivasjon (Sletta & Stensaasen, 1996).

Første kvadrat er det åpne felt, kjent for en selv og den andre, området er fritt. Det er hvordan en selv fremstår og hva en viser til den andre. Kvadrat 2, blind sonen er området som ikke er kjent for en selv, men kjent for andre. Det handler om hvordan andre oppfatter oss og på hvordan vi virker på andre, som vi selv ikke er klare over. Det tredje kvadrat representerer det

skjulte området. Det er kjent for en selv, men ikke for andre. Det er hemmelige og personlige, et område som andre ikke får ta del i. Det fjerde kvadrat er det ukjente terrenget. Området er verken kjent for en selv eller for andre (Sletta & Stensaasen, 1996). Tanken bak fremstilling av Joharis-vindu er at jo mer en åpner opp av seg selv, jo bredere blir kommunikasjonsfeltet en opererer i. Det er energi krevende å skjule egne agendaer eller holde tilbake av seg selv i en samtale, denne energien kan i stedet utnyttes for det formål til å være mer tilstedeværende i dialogen (Clarkson, 2004). Kvadratene øker og minker størrelse i takt med hva det er som kommuniseres (Sletta & Stensaasen, 1996).

2.2. Selvforståelse

Når to personer møtes i dialog, bærer begge parter med seg en selvforståelse. Denne selvforståelsen kan ikke sees isolert sett fra andre individ. Selvet er et resultat av den sosiale samhandling det enkelte mennesket har med de relasjoner det inngår og har inngått i. Det eksisterer sådan ikke et «*jeg*» uten et «*du*», individet blir først en person når det sees i relasjon til andre individ (Kvalsund, 1998; Kvalsund & Meyer, 2005; McMurray, 1961).

2.2.1. Det eksisterer ikke et «*jeg*» uten et «*du*»

I relasjon med andre individ gjør vi erfaringer som påvirker vår adferd og vil virke rettlede på hvordan en håndterer lignende situasjoner i fremtiden. Fremtidige handlinger bygges på bakgrunn av narrativ (Cochran, 1997; Kvalsund & Meyer, 2005; Sletta & Stensaasen, 1996). Selvet er ikke av en gitt statisk størrelse, men relateres til en erfaringsverden som er satt i forbindelse med refleksjon og tolkning. Valgmuligheter ligger i en slik refleksjons- og fortolkningsprosess. Individet må selv bestemme hva som er gjeldende for seg. I samsvar med Carl Rogers personsentrerte teori innehar individet kapasitet til selvutvikling og evne til å ta egne valg (1961). I relasjonen blir evnen til å entre den parts perspektiv viktig for å kunne reflektere og ta valg i forhold til hva en kan kalle sitt eget. Det er også viktig for og kunne møte den andre parts forutsetninger og referanseramme. For å kjenne den andre blir det en nødvendighet å kjenne seg selv (Grendstad, 2002; Kvalsund & Meyer, 2005).

2.2.2. On becoming persons for each other

Hvordan en person ser seg selv i møte med den andre henger sammen med hvordan personen ser seg selv som individ, samt hvordan personen trer inn i en dialog med den andre. Det henger også uløselig sammen med hva som skjer med det indre i denne personen, altså det non-verbale aspektet av dialogen. Martin Buber beskriver forholdet og møtet mellom to personer som;

Grunnordet Jeg-Du kan bare sies med vårt hele vesen. Samlingen og sammensmeltningen til det hele vesen kan skje gjennom meg og kan aldri skje uten meg. Jeg blir til ved Du'et. Idet jeg blir Jeg, sier jeg Du. Alt virkelig liv er møte (Buber, 2010, s. 13).

Anerkjennelse av den andre som et likeverdig menneske med meninger, tanker og følelser er av betydning og viktig å ha forståelse for i møte med den andre (Rogers, 1961). Hvem jeg er i møte med deg og hvem du er i møte med meg er en skapelsesprosess som skjer i møtet. Hvis den ene holder igjen fra å la seg kjenne vil dette påvirke den andre og selve møtet, hvilket ikke er et *ekte møte* (Buber, 2010). I en utfordrende samtale har vi til tider behov for å trekke oss tilbake fra samtalen for å reflektere over samtalens virkning (Clarkson, 2004). I en slik tilbaketrekning blir vi subjekter for oss selv, samtidig som vi blir objekter for vår egen subjektive tenkning. McMurray hevder at «*I can know another person as a person only by entering into personal relation with him*» (1961, s. 24).

2.2.3. Persondimensjonen

Relasjoner som vi inngår i deles inn i tre ulike persondimensjoner. Det er avhengighetsrelasjoner, uavhengighets- og gjensidighetsrelasjoner. Innenfor hver av disse relasjonsdimensjonene kan relasjonen i seg selv være positivt eller negativt preget i sin form (Kvalsund, 1998; Kvalsund & Meyer, 2005; McMurray, 1961).

En avhengighetsrelasjon defineres av at partene i relasjonen er avhengige av hverandre, den ene innehar noe den andre trenger for å ta valg og handle. Relasjonen er preget av at den ene er mer avhengige. En handler og tar valg ut fra hva en tror er forventet at en gjør (Allgood & Kvalsund; 2003; Kvalsund, 1998/2003; Kvalsund & Meyer, 2005). Den positive avhengighetsrelasjonen er når partene ser avhengigheten som et nødvendig og gjensidig behov. En av partene kan bryte ut av avhengigheten som et uttrykk for et behov for mindre avhengighet til den andre. Det kan være et ønske om mer selvstendighet eller et behov for en annen type relasjon som bidrar til og gi mer utvikling. Å bryte ut av en asymmetri kan følge av utvikling og modenhet i relasjonen, som vil peke mer i retning av symmetri i relasjonen (Kvalsund & Meyer, 2005). En hjelperelasjon er i utgangspunktet preget av en asymmetrisk avhengighet, klienten søker og har behov for kunnskap rådgiver har og kan gi (Allgood & Kvalsund, 2003; Kvalsund & Meyer, 2009). Avhengighetsrelasjonen kan fra en av partene i relasjonen bli forsøkt og opprettholdt, dette resulterer i en negativ avhengighetsrelasjon, den ene tviholder på relasjonens kvalitet som avhengig og asymmetrisk og den andre forsøker å løsrive seg. Relasjonen vil da i større grad være preget av og underlagt tvang i stedet for frihet (Kvalsund & Meyer, 2005; McMurray, 1961). Positiv avhengig asymmetri kan være når leder

viser sin avhengighet i form av en nødvendighet av å bli konfrontert om sin egen adferd (Kvalsund & Meyer, 2005; Spurkeland, 2012).

Den uavhengige relasjonen er mer symmetrisk, og et bevis på at det foreligger en form for enighet og visshet om at partene er i stand til og har behov for å handle ut fra en selvstendighet når det gjelder følelser, intuisjon og frihet. Når lederen utviser en slik uavhengighet, beviser det at lederen anerkjenner det menneskelige behovet for selvstendighet (Spurkeland, 2009/2012). Forskning viser til at ledere som kan lede sine medarbeidere til selvledelse er mer fruktbart for organisasjonen og individene (Spurkeland, 2012). En positiv opplevd uavhengighet mellom partene i relasjonen viser til et menneskesyn som er forankret i den personsentrerte teori og troen på mennesket som et selvstendig individ, i stand til å ta valg og avgjørelser selv (Rogers, 1961). Avhengigheten i uavhengighetsrelasjonen står alltid i fare for å bryte, og vil oppløses hvis en av partene krever mer avhengighet enn uavhengighet. Relasjonen kan gå tilbake til en avhengig asymmetrisk relasjon i negativ form, eller relasjonen kan overskride i positiv retning, til en gjensidig avhengighetsrelasjon (Kvalsund & Meyer, 2005). I følge Kvalsund vil relasjonsbevegelsene og -kvalitetene representere en dynamikk som ikke alltid er forutsigbar, men som kan observeres og analyseres fortløpende ettersom de opererer. Uavhengighetsrelasjonen handler om at; «*Et selvstendigjort 'jeg' behøver ikke å spørre et 'du' om hva det skal tenke og føle*» (Kvalsund & Meyer, 2005 s. 19).

Den gjensidige avhengighetsrelasjonen preges av helhet og gjensidighet, og oppleves som et fullkomment godt dialogisk møte. Gjensidighet oppstår når partene i uavhengighetsrelasjonen har anerkjent hverandre som likestilte individer med egne tanker, følelser og behov. Anerkjennelse frontes av symmetrien som eksisterer i uavhengighetsrelasjonen (Allgood & Kvalsund, 2003). Relasjonskvaliteten i gjensidigheten tar i bruk hverandres styrker og svakheter til fordel for det utviklingspotensialet som eksisterer innad i relasjonen. Det handler om å kjenne seg selv for å kjenne den andre (Allgood & Kvalsund, 2003; Kvalsund & Meyer, 2005). Relasjonen er preget av åpenhet, ærlighet og anerkjennelse av hverandres likeverdighet, selvstendighet og uavhengighet (Kvalsund, 2005). Det eksisterer ingen form for eller behov for tilbaketrekning i negativ form, som i asymmetrien. Gjensidighet krever mye arbeid, både på det personlige og profesjonelle plan, det kreves mot (Kvalsund, 1998; Kvalsund & Meyer, 2005). Gjensidighet kan oppleves i samtalen i form av optimal erfaring, noe som begrepsfestes som *flow*, en fri flyt av meningsutveksling (Csikszentmihalyi, 1990). En gjensidig avhengighetsrelasjon kan dekonstrueres ved at den ene påberoper seg mer uavhengighet en den andre, eller ved at den enes uavhengighet fører til den andres

avhengighet. Begge kan også trekke seg ut fra den gjensidige avhengighetsrelasjon ved at de trekker seg tilbake til sin uavhengighet (Kvalsund, 1998; Kvalsund & Meyer, 2005). Den gjensidige avhengighetsrelasjonen veksler på kvalitetene som eksisterer innenfor de tre persondimensjonene. I den gjensidige dimensjonen er ikke relasjonen truet av avhengigheten eller uavhengigheten som eksisterer i de to andre relasjonsdimensjonene. Det er en naturlig *flow* individene opplever av denne vekselvirkningen mellom de ulike dimensjonene som tiltrer i gjensidighetsdimensjonen. Det muliggjøres et stort vekst- og utviklingspotensial i en slik relasjon (Kvalsund & Meyer, 2005). En gjensidighetsrelasjon gjør stort krav på tillit i relasjonen. I følge Kvalsund er gjensidighetsrelasjonen opptatt av å ivareta hverandres uavhengighet, slik at verken relasjonene uavhengighet som tilbaketrekning fra gjensidigheten eller avhengighet oppstår som et påtrengende behov (1998/2005).

2.2.4. Relasjonsledelse, tillit som bærebjelke i alle relasjoner

Relasjonsledelse handler om å inneha evner til å gjøre andre gode. Det er viktig at lederen har respekt og aksept for og fra sine medarbeidere. En leder uten tillit vil ikke kunne lede sine medarbeidere til å prestere. Tillit blir slik sett på som svaret på god relasjonsledelse og den viktigste bærebjelken for å etablere fruktbare relasjoner (Spurkeland, 2009/2012).

Tillit har påvirkningskraft på medarbeideres mestringsfølelse og motivasjon. Tillit gir resultat i opplevelse av trivsel og trygghet som etablerte egenskaper og verdier i organisasjonen, og blir bærende for organisasjonens fremdrift. Forskning viser at organisasjoner som innehar og arbeider for å etablere slike verdier gir resultater i form av bedre helse, trivsel og miljø. Det bidrar til etablering av et prestasjonsmiljø (Kvalsund & Meyer, 2005; Spurkeland, 2009/2012). For at en leder skal kunne utøve god relasjonsledelse, må lederen gi seg til kjenne hos sine medarbeidere, i relasjon til dem. Mor Teresa sine veltalte ord «Do you know your people?» «Do you love them?» (Spurkeland, 2012 s. 13) illustrerer dette på en god måte. Det må investeres i relasjoner, tilrettelegges for gode tillitsforhold, høy trivselsfaktor, etablering av trygghetsfølelse, og en kontekst som er preget av åpenhet for det som er (Clarkson, 2004; Spurkeland, 2012). Tillit kan etableres igjennom det dialogiske møtet (Spurkeland, 2012). Tillit er å gi frihet til selvledelse, frihet til at den andre kan være seg selv slik at de åpent og ærlig kan si hva de mener. Tillit er å godta at det er menneskelig å gjøre feil, og bygges opp igjennom å gi av seg selv, når en investerer og gjør seg selv sårbar ovenfor den andre, dette er risikabelt (Kvalsund & Meyer, 2005). Relasjonene må bære preg av balanse og likevekt for at de skal kunne være bærende, noe som kan skje igjennom å vise respekt, aksept, åpenhet, ærlighet og anerkjennelse av at vi som mellommenneskelige aktører er villige til å vise

relasjonelt mot, ikke relasjonell feighet (Kvalsund & Meyer, 2005; Spurkeland, 2012). En leder som stiller spørsmål, reflekterer, viser menneskeinteresse og nysgjerrighet vil kunne skape omgivelser som i høyere grad fostrer slike kvaliteter (Spurkeland, 2012).

For å se på hvilke typer relasjoner som er tilstede og på hvordan ledere ser seg selv som kommunikatorer i utfordrende samtaler, og på hvordan dette virker inn på synet når det gjelder endring, vekst og utvikling er nivåene innenfor effekten selvforståelse (figur 1); *c) individ, d) relasjon og e) verdisystem.*

2.3. Læringssyn, fra potensial til aktualisering

Utfordrende samtaler kan oppleves forskjellig, avhengig av den mentale innstillingen mennesket har til endring, vekst og utvikling. Det er tatt utgangspunkt i tankemønstret hentet fra den positive psykologien. Nivåene under effekten læringssyn er (figur 1); *e) endring/handling, g) utvikling.* For å endre og utvikle seg som menneske må en se verdien i muligheten som eksisterer (Allgood & Kvalsund, 2003; Grendstad, 2010). Maslows behovshierarki forklarer hvordan mennesket er motiverte for å tilfredsstille behov eller redusere angst i opplevelse av mangel på sådan. Et grunnleggende menneskelig behov er å føle tilfredsstillelse, åndelig vekst og utvikling i det en gjør (Ivey et. al., 2009; Maslow, 1970). Følelse av mestring og kontroll styrker menneskets tro på seg selv som kommunikator (Bandura, 1997). Mennesket har behov for selvaktualisering, der det får mulighet til å gripe tak i sine muligheter og vokse mot sitt høyeste potensial (Kvalsund, 2003).

2.3.1. Endring og utvikling

Når lederen mottar bekreftelse blir lederen gitt mulighet til å bevisstgjøres på hvordan en virker på andre (Hycner & Jacobs, 1995; Sletta & Stensaasen, 1996). Læring hevdes å skje best i situasjoner som bærer preg av empati, aksept og kongruens (Allgood & Kvalsund, 2005; Grendstad, 2010; Rogers, 1961). Innsikt og bevisstgjøring av seg selv gjør at en rustes til å møte nye situasjoner som krever at en endrer eller tilpasser seg, det er uforutsigbart, men å kunne godta den er avgjørende (Rogers, 1951). Den signifikante læring er læring som går ut over sine faste rammer i form av hva som kalles faktakunnskap, det påvirker hele individet (Kvalsund & Meyer, 2005; Rogers, 1951/1961). Læringen blir gjort til en naturlig del av selvet, noe individet kjenner seg igjen i og kan akseptere. Et positivt tankemønster i møte med utfordringer har påvirkning på hvilke læringssituasjoner vi går inn i. Innsats vi legger ned er av større betydning enn våre allerede etablerte ferdigheter, motivasjonskraften for å lære noe nytt blir slik sett avgjørende (Dweck, 2007).

Mennesker med en konstant mental innstilling til endring og læring har et forholdsvis pessimistisk syn på mulighetene for vekst og utvikling. De forsøker i større grad å unngå å havne i slike situasjoner, og ser heller ingen nytteverdi i det. Det er en tendens til og forholde seg til samtaler som bekrefter hva de tror. Når samtaler blir for utfordrende kan den oppleves anspent. Tolkningen og antagelser av det som blir sagt vil i større grad bli forstått som kritikk (Kvalsund & Meyer, 2005). Mennesker med en konstant mental innstilling har en oppfatning av at vi er den vi er, dette er ikke noe vi kan gjøre noe med eller endre på. Ferdigheter, evner og anlegg er konstante og lagt, anstrengelser og innsats vil ikke endre det (Dweck, 2007).

Den vekstorienterte mentale innstillingen til utfordring har et mer positivt syn på muligheten for vekst og utvikling, der mennesket i større grad er orientert mot og åpen for usikkerhet og uforutsigbarhet (Gelatt, 1989). Mennesket har et positivt syn på hva det kan vokse og bli til (Kvalsund, 2010). Det vil ikke dermed si at det alltid vil oppleves som behagelig. Noen mennesker befinner seg konstant i slike læringssituasjoner, der de kan utfordre seg selv i ukjent terreng (Dweck, 2007). Det legges ned innsats og vilje for å prøve og å feile. Mennesket med en slik innstilling har ingen tro på at evner er av en konstant størrelse, mennesket utvikler seg, det er en livslang lærings- utviklingsprosess.

3. Metode

Q-metoden er valgt som tilnærming til denne forskningsstudien. «*As a methodology Q embraces a distinctive orientation toward the systematic study of human subjectivity*» (McKeown & Thomas, 1988, s. 9). Studien henter grunnlaget sitt fra det eksistensialistisk-humanistiske syn på og forståelse av verden som sådan. «*We act on the world while it simultaneously acts on us* » (Ivey et. al., 2009, s. 257-258), oppsummerer konseptet innenfor denne tradisjonen på en beskrivende måte. En kan også forstå informantenes sortering¹ ut fra dette konseptet. Jeg har valgt å forske på hvordan ledere opplever bekreftelser når de blir utfordret av medarbeideren.

3.1. Q-metodologi

Metoden ble utviklet og introdusert av William Stephenson i 1935. Han mente metoden ivaretok respondenters subjektive mening på en god måte. Steven Brown gjorde metoden kjent for det vitenskapelige miljøet i 1977 (Thorsen & Allgood, 2010). Q-Metoden er i vekst innenfor forskning, i likhet med kvalitativ forskning legger den vekt på det subjektive og at det skal komme til uttrykk. I likhetstrekk med kvantitativ forskning har også Q-metoden lagt vekt på tall og struktur for gjennomføringen og behandling av forskningsmaterialet. Når det gjelder innenfor rådgivningsfeltet er den en velegnet og voksende forskningsmetode, da;

These new (qualitative) methods are not for the faint of heart. They demand imagination, courage to face the unknown, flexibility, some creativeness, and a good deal of personal skills in observation, interviewing, and self-examination – some of the same skills, in fact, required for effective counseling (Goldman, 1989, ss. 84-84)

Q-metoden er en systematisk forskningsmetode og tar sikte på å oppdage det subjektive når det gjelder menneskers tanker, meninger, verdier, forståelse, erfaringer, følelser og opplevelser innenfor et gitt tema. Metoden er velegnet «*for vitenskapelig forskning på subjektivitet*» (Thorsen & Allgood, 2010). Informantenes subjektive mening, erfaring og opplevelser kommer til uttrykk igjennom deres sortering. Informantene setter seg inn i en instruks før sorteringen av utsagnene. Instruks for sorteringen er å sette informantene i riktig modus før de sorterer (Brown, 1980; McKeown & Thomas, 1988; Thorsen & Allgood, 2010). Utsagnene er laget for å favne kommunikasjonsuniverset som eksisterer innenfor et gitt tema (McKeown & Thomas, 1988; Thorsen & Allgood, 2010), jeg har valgt å forholde meg til det

¹ Q-sortering er den teknikken som anvendes for å produsere data. Et utvalg av utsagn sorteres inn i et sorteringsmønster der informantene måler utsagnene i forhold til seg selv og representerer sin subjektivitet i forhold til temaet i undersøkelsen. Ut fra hver enkelt informant sitt møte med og evaluering av utsagnene i forhold til seg selv, vil deres selvrepresentasjon tre frem som et resultat av deres interaksjon med utsagnene (Thorsen & Allgood, 2010).

engelske ordet *concourse*. Informantene sorterer utsagnene på et skåreskjema, et kontinuum fra enig +5 til uenig -5, og utsagn som de finner tvetydige eller uklare plasseres i 0-kolonnen (Brown, 1980; McKeown & Thomas, 1988). Metoden søker ikke etter en sannhet, men å gi stemme til mange ulike subjektive opplevelser (Rogers, 1995; Kvalsund, 1998). Utsagnene i seg selv er ikke det viktigste. Det interessante er informantenes møte med utsagnene og valgene de tvinges til å ta under sorteringen. Forholdet mellom plassering av utsagnene fra ulike sorterere er det interessante og danner grunnlag for korrelasjoner som resulterer i ulike faktorer (Brown, 1980; Kvalsund, 1998). Datamaterialet kjøres inn i programmet PQ-Method versjon 2.11 for Windows² (Kvalsund & Allgood, 2010; Schmolck, 2002).

3.1.1. Abduksjonsprinsippet

Abduksjonsprinsippet handler om at forskeren er villig til å stille seg åpen for mulighetene dataene gir når det kommer til det å oppdage nye mønstre og ny forståelse (Brown, 1980; Kvalsund, 2005; Thorsen & Allgood, 2010). Det er alle sorteringene og hvordan de korrelerer samlet på korrelasjonsmatrisen som gir grunnlag for faktoranalyse (Thorsen & Allgood, 2010). Det er umulig å vite med full sikkerhet i forkant om en har klart å fange all teori ut fra faktorene som kom frem. Q-metoden kan bringe frem nye måter å se verden på som vil dukke opp som et resultat av operante faktorer; slik de fremstår og må bestemmes igjennom fortolkning og oppdagelse etter at sorteringene er gjennomført og faktoranalysen er tilrettelagt for fortolkning. Bare kvalitativt kan en faktor forstås og gi mening (Kvalsund, 2005). Q-metoden tar ikke sikte på å avdekke om hypoteser skal bekreftes eller avkreftes slik som i kvalitativ eller kvantitativ forskning (Brown, 1980). Igjennom bruk av Q-metoden blir det implisitte gjort eksplisitt og oppdaget. Det er med andre ord lite som er pre-determinert i Q-metodisk tilnærming (Brown, 1980; Kvalsund, 1998).

3.1.2. Subjektivitet

Subjektiviteten i Q-metoden handler om å se det enkelte menneskets ståsted og på hvordan vi oppfatter og erfarer verden (Ivey et al., 2009). Subjektiviteten er primordial, dvs. av første orden (Kvalsund & Meyer, 2005). Resultater i en Q-metodologisk undersøkelse kan danne grunnlag for refleksjon, ettertanke og kunnskap om hvordan andre mennesker oppfatter sin væren i verden. Det handler om å se igjennom et sett av briller som ikke er sine egne, og at en er seg dette bevisst. Det mest grunnleggende innenfor det å være en rådgiver er; evnen til å møte mennesket der det er (Thorsen & Allgood, 2010). Igjennom informantenes møte med utsagnene blir de tvunget til å ta i bruk sine følelser og intuisjon. En slik type refleksjon viser

² PQ-Method 2.11 for Windows er verktøyet som brukes for statistisk analyse og som korrelerer datamaterialet i en Q-metodologisk undersøkelse (Kvalsund & Allgood, 2010; Schmolck, 2002).

seg å være en bedre måte å vurdere hvem en er i møte med andre (Kvalsund & Meyer, 2005). Det er informantenes egne tanker og følelser som kommer til uttrykk igjennom hver enkeltes sortering, sorteringen skapes ut fra informantens indre (Brown, 1980; Kvalsund, 1998; Kvalsund & Meyer, 2005). Informantene ansvarlig gjøres, det skaper bevissthet, selvinnsikt og ettertenksomhet (Kvalsund & Meyer, 2005; Ivey et al., 2009). Informantene reflekterer over egen selvbestemmelse, som en «*dypt personlig avgjørelse. Uten denne fremmes ikke uavhengigheten, men avhengigheten hvor individet blir et offer for andres bestemmelse*» (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 89). Kommunikasjonen mellom Q-utvalget og personutvalget er en bevisstgjøringsprosess og Kvalsund mener den favnes av en systematisk erkjennelse og ervervelse av en viten og bevissthet om seg selv som menneske og kommunikator (1998).

3.1.3. Concourse

Concoursen er en representasjon av all den kommunikasjonen som eksisterer innenfor et gitt tema, og er gjenkjennelig for de som eksisterer innenfor konteksten (Thorsen & Allgood, 2010). Concourse er alt fra det nedskrevne, det verbale, bilder, musikk og historie som eksisterer innenfor den gitte kulturen (Brown, 1993). I følge Thorsen & Allgood (2010) kan concoursen slik betraktes som uendelig, og det er viktig å være bevisst over at den: «*(...) not include all communication possibilities*» (McKeown & Thomas, 1988, s. 28). Valg av effekter og nivåer i designen er styrende for hvilket utvalg av utsagn som blir representativt for concoursen (figur 1, vedlegg 1). For å få tak i concoursen hentet jeg inspirasjon ut fra min utdanning, samtaler med medstudenter og veileder. Teori er knyttet til dialog, relasjon, makt og utvikling. Concoursen danner grunnlaget for designen konstruert fra Fishers balanserte blockdesign³ (Kvalsund & Allgood, 2010). 4 av mine medstudenter, samt en bekjent foretok en pilotsortering, dette sikrer under – eller over-representasjon av utsagn. Det er med fordel at utsagnene er enkle å forholde seg til (Kvalsund, 1998).

3.1.4. Design

Designen er en rettesnor for forskeren å forholde seg til (Thorsen & Allgood, 2010). Designen som ble brukt i denne studien har 3 effekter der to av effektene har 2 nivåer og en effekt 3 nivåer. Til sammen utgjør dette 12 ulike nivåer. Hvert nivå har fått en bokstav, og videre kombineres hvert nivå med de andre nivåene. Til sammen utgjør dette en kombinasjon av 2x3x2 (figur 1, vedlegg 1). Ved hver kombinasjon lages 4 utsagn, altså 48 utsagn til sammen (vedlegg 1). Jeg laget 85 utsagn, og plukket ut de utsagnene jeg syntes fanget concoursen best

³ Fishers balanserte blockdesign er verktøyet som systematiserer og strukturerer utsagnene, dette minsker faren for og under- eller over-representere utsagn i en bestemt retning (Brown, 1993). En minsker også faren for og ikke klare å fange en representasjon av concoursen (Thorsen & Allgood, 2010).

mulig. Utsagn er påstander og meninger som skal plasseres av hver forskningsdeltager inn i et Q-sorterings-skåreskjema (vedlegg 4) (Thorsen & Allgood, 2010). Utsagnene er nummererte fra 1 til 48, etter randomiseringsprinsippet, tallet skulle skrives av deltagerne inn på skjemaet under sorteringen. Hvert utsagn må plasseres og kan kun plasseres et sted. Utsagnene ble skapt ut fra de 3 effektene og kombinasjoner av de ulike nivåene innenfor hver enkelt effekt. Effektene er: *kommunikasjon, selvforståelse og læringssyn*. Nivåene belyser ulike sider ved effektene som er av betydning for hvordan jeg har sett problemstillingen, det stimulerer utsagnene og skaper bredde. Ut fra designen får jeg 12 kombinasjoner som det ble laget utsagn fra, dette er: acf, acg, adf, adg, aef, aeg, bcf, bcg, bdf, bdg, bef, beg . Eksempel på en slik kombinasjon er acf, utsagn nr. 21; *Når jeg blir konfrontert sjekker jeg ut mine forestillinger jeg får om den andre, jeg setter mine egne følelser og meninger til side og på vent til jeg har fått tak i det den andre mener* (vedlegg 1).

Effekt	Nivå			Celler
Kommunikasjon	A: Verbal	B: Non-verbal		2
Selvforståelse	C: Individ	D: Relasjon	E: Verdisystem	3
	F: Endring			
Læringssyn	G: Handling	G: Utvikling		2
Sum				12

Figur 1: Fishers balanserte blockdesign

3.1.5. Personutvalg

Forskningsdeltagerne kalles for personutvalg (Thorsen & Allgood, 2010). Personutvalget består av 27 ledere med personalansvar. Q-metoden egner seg til studier der det er få antall respondenter og til enkelt case studier (McKeown & Thomas, 1988). Det var ikke krav om homogenitet i mitt personutvalg (Brown, 1980). Personutvalget fikk informasjon i forkant at jeg forsket på ledere og deres opplevelse av en utfordrende dialog med en medarbeider. Jeg henvendte meg til et personutvalg som kan si noe om temaet jeg skriver om (Postholm, 2010; Ringdal, 2009). Jeg kom i kontakt med personutvalget mitt ved selvstendig oppsøkende virksomhet, de fikk utlevert informasjonsskriv, samtykkeskjema, sorteringsmønster, sorteringsinstruksjon og utklippede utsagn. Tilleggsinformasjonen jeg etterspurte på sorteringsmønsteret vil ikke bli av betydning for studiens funn, da det viste seg at denne informasjonen ikke var avgjørende i forholdt til hvordan de posisjonerte seg på de ulike faktorene (vedlegg 1, 2, 3, 4 og 5).

3.1.6. Sorteringsprosessen

I sorteringsprosessen sorterer informantene utsagnene på en sorteringsmatrise (vedlegg 5), fra mest likt + 5, til mest ulikt -5. Sorteringen er en tvungen kvasi normalfordeling (Kvalsund &

Allgood, 2010). I sorteringsprosessen inviteres forskningsdeltagerne til å være aktiv i prosess, de må ta standpunkt og stå for de valgene de tar. Det ferdige sorteringsmønsteret representerer deres opplevelse (vedlegg 8) (Rogers, 1995). Utsagnets nummer skrives inn på skåreskjemaet der informantene ønsker å plassere utsagnet. Ytterpunktene oppleves som enklere å plassere, da dette gjenspeiler seg i at mennesker kjenner seg fort igjen i enkelte, mens det er få utsagn som har større betydning for dem (Thorsen & Allgood, 2010). Disse utsagnene gir informanten mulighet for å vise en høy psykologisk signifikans sett i forhold til de valg informanten står ovenfor. Jo lengre vekk fra 0 området utsagnet plasseres, jo høyere psykologisk signifikans, gitt instruksjonsbeskrivelsen. 0 området indikerer at informanten ikke setter dette utsagnet i en form av betydning ovenfor seg selv, det kan også representere liten eller ingen psykologisk signifikant kjennskap til (McMurray, 1961). Utsagn plassert rundt 0 kan også oppleves som tvetydige eller uklare (Brown, 1980, Kvalsund, 1998). Kjennskap og kunnskap om utsagn som plasseres rundt 0 tilhører noe som er utenfor seg selv og ens bevissthet. Det betyr imidlertid ikke at forskningsdeltageren er uvitende om meningen som ligger i dette området, det indikerer bare at personen mangler den erfaring det gir for ens egen eksistens, det er en potensialitet i fremtiden (Kvalsund, 1998). Sorteringsinstruksjonen informantene ble bedt om å sette seg inn i lød slik (vedlegg 4);

Tenk over situasjoner som du husker godt, der du har opplevd å bli konfrontert som leder. Sorter utsagnene etter hvor riktige de er for deg. Sorteringen skal gi et bilde av din opplevelse av samtalen mellom deg og medarbeideren.

Personutvalget ble bedt om å lese igjennom alle utsagnene for å skape et bilde og en forståelse for temaet. Videre sortere i tre ulike grupperinger, gruppe a) utsagn som var lik dem, gruppe b) utsagn som var ulik, og gruppe c) utsagn som var tvetydige, uklare eller ikke gav mening. Det neste steg er en fin sortering, der de skulle velge to utsagn som var mest lik dem ut fra gruppe a, videre to utsagn som var mest ulikt dem ut fra gruppe b og til slutt c. Slik skulle de fortsette å jobbe seg frem mot midten i sorteringsmønsteret. Etter at de hadde foretatt sorteringen ble de bedt om å se over sorteringen sin. Personutvalget brukte jevnt over en time på sorteringen. Informantene fikk godt spillerom for når sorteringen skulle foregå.

Jeg møtte 25 av mine informanter, dette resulterte i at selve informasjonen rundt sorteringen og innhenting av sorteringsmønster tok lengre tid en antatt. Jeg velger å se verdien av og veier disse møtene opp imot viktigheten av at informantene forstod selve oppgaven på en grundig måte. De to siste informantene holdt jeg kontakt med og informerte igjennom telefon og mail. Det ble viktig for meg å sette informantene inn i den forståelse av at å etterstrebe en sortering

som de trodde var mer sosialt ønskelig ikke var hensiktsmessig. Det ble påpekt fra min side at en mer sann sortering ovenfor en annen ikke eksisterer. Jeg var ikke til stede under informantenes sortering, men tilgjengelig på telefon.

3.2. Faktoranalyse

En faktor er en type fakta om et subjektivt syn som eksisterer og som holdes av en gruppe personer (Kvalsund, 1998). I faktoranalysen får forskeren innblikk i hvordan forskningsdeltagerne har gruppert seg i forhold til de faktorene som kom frem av analysen (Brown, 1980; MvKeown & Thomas, 1988). Meningen som ligger bak en faktoranalyse i Q-metoden er å skape forståelse for et synspunkt og se det i forhold til et annet. En faktor får ikke større betydning som syn enn et annet faktorsyn. Brown (1980) hevder at det ikke vil gi mening, da det er forskning på subjektive opplevelser, erfaringer og mening (Ivey et. al., 2009; Kvalsund, 1998). Dannes det flere faktorer, vil disse faktorene bli sett opp imot hverandre i drøftingen. Hver faktor tolkes hver for seg, og sammensettingen og forholdene som eksisterer i utsagnenes plassering i hver enkelt faktor blir fokus for fortolkningen av det syn som fremkommer (Kvalsund, 1998).

Tolkningen i Q-metoden er ikke på forhånd bestemt av en fremgangsmåte. Det er opp til forskeren selv og er bestemt ut fra forskerens interesse, intuisjon og vinkling i studien, dog med utgangspunkt i dataene slik de fremstår i faktorløsningen. Slik er mine tanker, førforståelse og interesse for temaet jeg har valgt med på å styre retningen av mine funn i dataene (Brown, 1980; Kvalsund, 1998). Q-sorteringene blir korrelert igjennom bruk av Varimax⁴ programmet i PQ-Method versjon 2.11 (Schmolck, 2002). Det er hvordan hver enkelt forskningsdeltager møter og sorterer Q-utvalget som representerer dette, og som er det interessante innenfor en Q-metodologisk tilnærming og fanger forskerens interesse (Thorsen & Allgood, 2010). De faktorer som kommer frem fra kjøringen av Varimax danner datagrunnlaget for korrelasjonsmatrisen og faktoranalysen. I min forskningsstudie resulterte Varimax rotasjonen i en tre faktorløsning (Tabell 1, vedlegg 6).

3.2.1. Analysen

I faktoranalysen skrives alle utsagnene som er brukt i studien inn i dataprogrammet PQ Method. Hver forskningsdeltager sin sortering legges inn, dette resulterer først i en korrelasjonsmatrise, så i uroterte faktorer med tilhørende prosentvise mengde av variansen (Brown, 1991). De uroterte faktorene er ikke tilfredsstillende for en analyse, da de ikke gir et

⁴ Varimax er et av programmene som brukes for å rotere faktorene (Brown, 1980).

klart nok faktorbilde for fortolkning videre. De kan allikevel gi en antagelse, ved hjelp av forholdsvis variansprosent og eigenvalues. Eigenvalue på 1 eller høyere er rettlede for hvor mange faktorer det kan være hensiktsmessig å kjøre. ”Simple structure” ved hjelp av varimax rotasjonsmetode benyttes for å få frem så rene faktorer som mulig (Kvalsund, 1998).

Forskningsdeltagerne som har rangert utsagnene noenlunde likt, som korrelerer høyt med hverandre, og som viser fellestrekk i sine sorteringer vil tre tydelig frem og danne en faktor, dvs. de vil generere faktoren og lade på denne med ulike, dog signifikante korrelasjoner, og dermed vekte og definere faktorsynet med ulik styrke. Er korrelasjon mellom faktorene liten, vil det i større grad skille faktorene fra hverandre, noe som vil resultere i at de står som og «(...) eksisterer som nokså klare meninger og oppfatninger, (...)» (Thorsen & Allgood, 2010, s. 57). Slik blir en faktor gjenstand for analyse. Faktorskårene er et gjennomsnitt og er representativt for hvordan hver enkelt forskningsdeltager har sortert innenfor den respektive faktor. Analysen er avhengig av hver enkelt Q-sortering. Sorteringsinstruksjon og forholdene rundt sorteringene vil også være av betydning da dette setter rammer for hver enkelt forskningsdeltager sin sortering (Brown, 1980; Kvalsund & Allgood, 2010). «*An individual's positive loading on a factor indicates his or her shared subjectivity with others on that factor; negative loadings, on the other hand, are signs of rejection of the factor's perspective* » (McKeown & Thomas, 1988, s. 17). Ingen av mine forskningsdeltagere representerer et slikt negativt syn; en bipolar faktor. Derimot favnes mine tre faktorer av 25 forskningsdeltagere, det vil si at 2 forskningsdeltagere har ramlet ut. De 2 som ramlet ut skårer relativt høyt på flere av faktorene og korrelerer ikke signifikant med en faktor (tabell 1, vedlegg 6). De blir miksede sorteringer og er ikke representativ for tolkning av en faktor (Kvalsund & Allgood, 2010). Samtale i etterkant med de som korrelerer høyest på hver enkelt faktor sikrer kvaliteten på studien, da «*Categorical definitions always carry the risk of missing or misinterpreting meaning from the respondent's own frame of reference*» (McKeown & Thomas, 1988, s. 23). Derimot er det ikke slik at den som korrelerer høyest på faktorsynet nødvendigvis trenger og si seg enig i alle elementer av tolkningen, da faktorsyn er noe som holdes av den gruppen som definerer den.

3.3. Kvaliteten på forskningen

En sentral og viktig side ved en forskningsstudie er kvaliteten. Innsikt i og forståelse for forskningsmetode er en av sidene et forskningsarbeid vurderer sin kvalitet opp imot (Postholm, 2010; Ringdal, 2009).

3.3.1. Generaliserbarhet

Generaliserbarhet vil si at en kan se resultater fra studien i andre sammenhenger og situasjoner (Ringdal, 2009). Resultater fra Q-metoden gir seg utslag i ulike faktorer. Det er disse faktorene som kan skape grunnlag for refleksjon og diskusjoner rundt temaer og vi blir gitt et dypere innblikk i hva det vil si å være et menneske når det gjelder å være i den situasjonen sorteringsinstruksen tar utgangspunkt i (Brown, 1980; Kvalsund, 1998).

Igjennom informantenes sortering er det indre og affektive bestemmende for de ytre valg som blir tatt, og det reelle bildet trer frem. Q-metoden legger vekten på at det er det følelsesmessige aspektet ved hver enkelt informant som kommer til uttrykk og viser seg igjennom deres sortering som deres selv-referanse, uttrykt som subjektive verdier i form av skårer. Ytre bestemmelsesfaktorer fra blant annet andres meninger, opplevelser og følelser vil derfor i liten grad være påvirkbar i og med at det blir forespurt om informanternes subjektive opplevelse, der de blir bedt om å ta i bruk egne følelser og intuisjon og ikke tenke på hva andre ville si (Brown, 1980; Kvalsund, 1998; Kvalsund & Meyer, 2005). Det gir ingen mening å generalisere funn til en hel populasjon, selv om en faktor, som syn, er en generalisering av et gruppesyn, som hører til i den aktuelle konkurransen som representerer temaet for undersøkelsen. Det kan være gjenkjennelig for noen og utelukkende annerledes for andre (Kvalsund, 1998; Rogers, 1995). I kvalitativ forskning er induksjon et viktig begrep, og handler om å forstå sammenhenger og gjøre funn som gjør at en kan få forståelse for forhold på et dypere plan. (Postholm, 2005). I kvantitativ forskning handler forskningen om deduksjon, det vil si at en etterstreber det å kunne forklare hypoteser, finne årsakssammenhenger og generalisere til en større populasjon (Ringdal, 2009). I Q-metoden vil det ikke gi mening å generalisere i denne forstand. Funnene i en Q-metode kan danne grunnlag for refleksjoner og diskusjoner, av mennesker som for eksempel befinner seg sammen og som har behov for å forstå hverandre på en bedre måte, dette er også viktig å ha evne til som rådgiver (Brown, 1980; Thorsen & Allgood, 2010). En kan allikevel si at en faktor er en generalisering tilbake til konkurransen.

3.3.2. Validitet

Validitet er ikke så viktig i Q-metodologien. I tradisjonell kvalitativ forskning er validitet knyttet til at en på forhånd, ved hjelp av ytre definisjoner eller kriterier og tester, blir enige intersubjektivt for hva som er gyldig. Dette lar seg vanskelig bestemme i en subjektiv vitenskap som Q da det ikke er ytre kriterier, men den subjektive følelsen som avgjør skårverdiene i Q-sorteringen (Brown, 1980; McKeown & Thomas, 1988; Kvalsund, 1998).

Validitet, eller gyldighet handler om å måle det som er til hensikt å måle (Ringdal, 2009). Det var informantenes subjektive opplevelse jeg ville fange opp i min studie, og en av de viktigste oppgavene innenfor det å kvalitetssikre studien ble derfor å sørge for å fange opp concourseen på en slik måte at informantene ble stimulert og bevisstgjort sitt eget indre, og slik kunne bestemme sin subjektive respons og skårverdi for alle 48 utsagn (Brown, 1980; Kvalsund 1998). Når jeg ga mine informanter informasjon, ble det viktig å etablere en trygg og tillitsfull relasjon slik at de følte seg trygge til å gi av sitt indre. Faren ved bruk av Q-metoden kan være informanters manglende erfaring, selvinnsikt og bevissthet rundt det å ta i bruk følelsesdimensjonen og intuisjonen (Brown, 1980, Rogers, 1951). Dette vil gi resultat i en fremstilling av sortering som er inkongruent (Rogers, 1961), det resulterer i en sortering etter sitt ideelle selv i stedet for det reelle selvet (Kvalsund, 1998). Det øker validiteten på min studie at jeg gav informantene spillerom til å foreta sorteringen innenfor en bred tidsramme, slik at de fikk avsatt nok tid til prosessen. Korrelasjon, faktorladninger og pilotsortering bekrefter og forsterker også validiteten. Q-metoden er opptatt av det uoppdagede, det som ikke er satt ord på, det følelsesmessige rundt den subjektive opplevelse og om mulighetene det kan gi i fremtiden (Kvalsund, 1998). Fokuset i Q-metoden ligger på informantenes indre opplevelse, det er ingen hensikt å måle en informants indre opp mot ytre bestemte faktorer slik som årsakssammenhenger og fakta (Brown, 1980; Kvalsund, 1998; Thorsen & Allgood, 2010). En opplevelse, følelse og tanke vil aldri i den forstand kunne måles direkte objektivt. Derimot kan noe måles subjektivt igjennom Q-sorteringen – og den kan sammenlignes med andre subjektive syn eller andres Q-sorteringer, nettopp slik Q-metoden tar sikte på igjennom korrelasjoner mellom personer og faktoranalyse i korrelasjonsmatrisen (Kvalsund, 1998).

3.3.3. Reliabilitet

Reliabilitet er avgjørende for om forskningsresultatene er pålitelige. Det handler om at gjentatte målinger med samme måleinstrumentet vil gi samme resultat. Høy reliabilitet vil gi seg resultat i og er en forutsetning for høy validitet. Høy reliabilitet gir små målefeil og studien vil da bære preg av høy pålitelighet (Ringdal, 2009). I denne studien handler reliabilitet om jeg får samme resultat ved en 2.gangs sortering. Skulle en person ha sortert vesentlig forskjellig 2. gang kan det skyldes at informanten har misforstått oppgaven og struktureringen av gjennomføringen. Det skal mye til for at en person sorterer signifikant annerledes ved en senere anledning. Dette grunner ut i at vi som menneske kan si oss enige i få ting og som da vil gi resultat i plassering i ytterkantene. Sorteringsinstruks og informasjon blir viktig å kommunisere godt frem. Reliabilitetskoeffisienten påvirkes av jo flere

informanter som er med på å definere faktoren, og øker reliabiliteten (Brown, 1980). En korrelasjon som ligger på .08 indikerer høy reliabilitet (Kvalsund, 1998). I min 3 faktorløsning har alle faktorene en reliabilitetskoeffesient på over .90. Ut fra tabell 1, nedenfor, ser vi at faktor 1 har en reliabilitet på 0.985, faktor 2, 0.923 og faktor 3, 0.960.

Factor characteristics	1	2	3
No. Of Defining Variables	16	3	6
Average Rel. Coef.	0.800	0.800	0.800
Composite Reliability	0.985	0.923	0.960
S.E of Factor Z-Scores	0.124	0.277	0.200

Tabell 8: Reliabilitet

Faktor 1 er et sterkt definert syn, hovedvekten av de som vektorer ligger på denne faktoren. Faktor 2 og 3 er allikevel definerbare synspunkt som må bli tatt med i betraktning under analysen. Det er ikke antall forskningsdeltagere i seg selv som vektorer på hver enkelt faktor som er det avgjørende, men faktoren i seg selv (Kvalsund, 1998).

3.3.4. Etiske betraktninger

Studien er meldt inn til og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste, NSD (vedlegg 11). Jeg har forholdt meg til NESH sine etiske retningslinjer. Informantene har fått fiktive navn, all gjenkjennbar informasjon som kan knyttes tilbake til informantene er makulert. Jeg opprettholder konfidensialitet og taushetsplikt. Informantene fikk utlevert informasjonsskriv og samtykkeskjema (Ringdal, 2009). De kan når som helst trekke seg fra undersøkelsen uten at dette vil få følger (Postholm, 2010; Ringdal, 2009). De vil få mulighet til å lese studien når den er ferdigstilt.

4. Dataanalyse og faktortolkning

I analysen av datamaterialet avdekket jeg en tre faktorløsning ved bruk av programmet PQ Method, versjon 2.11 (Schmolck, 2002). Hvordan hver enkelt faktor blir definert kommer frem av tabellen nedenfor, den gir fullstendig oversikt over vektingen på de ulike faktorene og hvordan Q-sorteringene korrelerer med den faktoren de vektet på. Vekting på en faktor er markert med uthevet skrift og X. Faktor 1 vektet av 16 forskningsdeltagere og er en hovedfaktor, det betyr ikke at dette faktorsynet er mer gjeldende enn de to andre, men at hovedvekten av mine forskningsdeltagere har vektet på faktor 1, uten at en kan si noe om styrken generelt i kommunikasjonskulturen. Faktor 2 vektet av 3 forskningsdeltagere og faktor 3 vektet av 6 forskningsdeltagere. Tilsammen definerer 25 forskningsdeltagere de tre faktorsynene.

Q-Sort	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
1. Gunn	0,2191	0.6966X	0,3634
2. Marius	0,3679	0,1283	0.4596X
3. Monika	0.7710X	0,0994	0,0406
4. Mia	0.6449X	0,1522	0,1469
5. Tobias	0,301	0.6579X	0,3937
6. Baar	0.7140X	0,0571	0,2624
7. Ole	0.8032X	0,1943	0,0864
8. Heidi	0.7440X	0,2892	0,3246
9. Jonas	0.4718X	0,1896	0,3106
10. Rune	0,3314	0,3466	0.5462X
11. Arild	0.5991X	0,5154	0,2803
12. David	-0,0651	0,0899	0.7869X
13. Eline	0,1779	0,4846	0.5249X
14. Fredrik	0.6101X	0,2786	0,1448
15. Egil	0.6049X	0,5654	0,1201
16. Truls	0,2749	-0,0318	0.6319X
17. Phillip	0.5470X	0,4699	0,1582
18. Jens	0,5791	0,5554	0,3364
19. Kathinka	0.7188X	0,4342	0,3097
20. Henrik	0.6113X	0,5084	0,1918
21. Linus	0,3307	0,3903	0.5166X
22. Trond	0,0193	0.7951X	-0,1968
23. Kristine	0,5627	0,4709	0,3107
24. Elise	0.6278X	0,0613	0,5697
25. Marthe	0.6826X	0,359	0,2504
26. Øystein	0.7964X	0,1381	0,1793
27. Joakim	0.7740X	0,2334	0,3362
% expl.Var.	32	16	14

Tabell 1: Faktorladningene

To forskningsdeltagere har falt ut da de ikke vokter på noen av de tre faktorløsningene, disse er uthevet i kursiv (se tabell 2). Det gjelder Q-sort nr. 18, Jens og Q-sort nr. 23, Kristine. Q-sorteringene deres er mikset, de representerer ikke en tydelig nok subjektivitet som gjør at de fanges opp innenfor en faktor (Kvalsund & Allgood, 2010; Kvalsund & Thorsen, 2010).

I korrelasjonstabellen (tabell 3) er korrelasjonen mellom faktor 1 og 2 0.5193, mellom faktor 1 og 3 er korrelasjonen sterkest, 0.5627. Den laveste korrelasjonen er mellom faktor 2 og 3 som er 0.4310. Korrelasjonen mellom de ulike faktorene tyder på at faktorene deler noe felles, samtidig er det aspekter i de ulike faktorene som skiller dem fra hverandre.

	1	2	3
1	1.0000	0.5193	0.5627
2	0.5193	1.0000	0.4310
3	0.5627	0.4310	1.0000

Tabell 3: Korrelasjon mellom faktorene

Utgangspunktet for tolkningen av disse holdningene ligger på utsagnene som er sortert på +/- 5, 4 og 3, dette er utsagnene som har høyest psykologisk signifikans (Brown 1991). Utsagn plassert i 0-området har lavest psykologisk signifikans og vil for den enkelte faktor være representativt for hva som ikke gir mening, er oppfattet som tvetydige eller som de har lite eller ikke noe forhold til. Utsagnene i nullområdet kan peke på hva som ligger i blindsonen, altså i bakgrunnen. Utsagn plassert på områder med sterkere psykologisk signifikans er utsagn som i større grad er i forgrunn. Sett innenfor tankegangen i gestalt samsvarer dette med hvordan og hva vi vektlegger av betydning når det gjelder hva vi oppfatter som viktig for oss selv. En kan sammenligne dette med det å betrakte den "gamle / unge dame" (vedlegg 12). Nullområdet kan være et potensial hos faktoren med en mulighet for realisering inn i fremtiden til å oppdage ny og bredere forståelse (Brown, 1980; Clarkson, 2004; Kvalsund, 1998). Utsagn plassert likt hos faktorene gir ikke nødvendigvis samme mening, det er den helhetlige forståelsen av hver enkelt faktor som er grunnlaget for tolkningen (Brown, 1980; Kvalsund, 1998; Thorsen & Allgood, 2010). I tolkningen av faktorene trekkes *distinguishing statements* inn, dette er utsagn som er beskrivende for hva som skiller den ene faktoren fra den andre, alle *distinguishing statements* merkes etter hvert utsagn det er gjeldende for innenfor hver enkelt faktortolkning. *Distinguishing statements* er signifikante på 0.05-nivå ($P < .05$). Utsagnene som er merket med * er signifikante på 0.01-nivå ($P < .01$). *Consensus statements* er utsagn som ikke er sortert signifikant forskjellig i de tre faktorene. *Consensus statements* er ikke-signifikante på 0.01-nivå ($P < .01$), utsagnene merket med * er ikke

signifikante på 0.05-nivå ($P < .05$) (Kvalsund, 1998; Thorsen & Allgood, 2010). I slutten av kapittelet tar jeg for meg *consensus statements* (vedlegg 10). Kapittelet avsluttes med oppsummering av likheter og forskjeller. Etter hvert enkelt utsagn i tolkning av de tre faktorene vil plasseringen av utsagnet innenfor den faktor det gjelder være i uthevet skrift.

4.1. Faktor 1 ”Ærlighet varer lengst”

16 forskningsdeltagere definerer faktor 1 (se tabell 2); Monika (0.7710), Mia (0.6449), Baar (0.7140), Ole (0.8032), Heidi (0.7440), Jonas (0.4718), Arild (0.5991), Fredrik (0.6101), Egil (0.6049), Fhillip (0.5470), Kathinka (0.7188), Henrik (0.6113), Elise (0.6278), Marthe (0.6826), Øystein (0.7964) og Joakim (0.7740). Ole korrelerer høyest med faktor 1 og er den jeg har snakket med i etterkant, han bekreftet min tolkning av faktoren.

4.1.1. Gjensidighet og uforutsigbarhet

Verdier skaper forutsetninger for og kunne motta bekreftelser. Prosessen i samtalen er betraktet som toveis den som gir, får tilbake, 2, +3. Samhold, verdilandskap, tillit, trygghet og trivsel er fremtredende. Det er ikke alltid enkelt å motta bekreftelse. Medmennesker betraktes som uavhengige aktører. Relasjonskvaliteten er preget av gjensidighet. Aksept for det uforutsigbare tegner til at lederen er trygg. Faktoren legger ikke bånd på seg selv i møte med den andre og av den grunn eksisterer ikke behovet hos den andre om å legge bånd på seg. En flytende samtale er et potensial når båndene mellom partene ikke eksisterer, utsagn 34.

22. Ærlighet varer lengst. Vi arbeider med å etablere dette som en grunnstein i denne bedriften. Det kan oppleves som vanskelig og utfordrende å ta imot konfrontasjon, men ingen bør være usikre på å ta opp noe som de mener er viktig. Det er slikt som gjør at vi kan endre oss. (+5, +4, +1) *Distinguishing**

35. Jeg ønsker at mine medarbeidere skal si det slik som de opplever det. Vi kan aldri vite hvor en samtale vil føre hen. Jeg vil at vi skal være åpne for denne uforutsigbarheten, det er et usikkert prosjekt, men jeg vil at vi skal ønske det velkomment. Har vi tillitt og trygghet til hverandre i bunnen kan vi gjøre dette. (+5, +1, +5)

34. Jeg forholder meg mottagelig til det min medarbeider har på hjertet. Når jeg er åpen for det medarbeideren har og si, opplever jeg at samtalen flyter av seg selv. Det er utviklende både for meg og medarbeideren. (+4, +3, +5)

4.1.2. Respekt, aksept og mottagelig

Mottagelighet fordrer at faktoren respekterer medarbeideren, dette gjenspeiler seg i de øvrige utsagnene og vektleggingen de innehar når det gjelder å forholde seg til verdier. Mottagelighet henger sammen med å betrakte bekreftelser som nødvendig, utsagn 22, +5 og 34, +4 og utsagn 15, 19 og 1. Faktoren er spørrende og undersøkende til hva som blir sagt. Faktoren forlater ikke samtalen før en forståelse har fått komme frem. I stedet for å lete etter

motargument, bekreftet Ole at det handlet om å finne det bedre argument, noe som skjedde igjennom å skape refleksjon hos medarbeideren selv.

15. Her vet vi alle at mennesker kan gjøre feil, dette godtar vi. Vi opererer med en aksept for og «prøve og feile», dette er utviklende og læringsrikt, og noe alle kan dra nytte av. (+4, 0, +4)

19. Jeg går ikke ifra en samtale uten å forsikre meg om at det foreligger en felles forståelse. Det er vanskelig å endre seg uten å få tilbakemeldinger fra andre, derfor setter jeg stor pris på at medarbeideren utfordrer meg på dette. (+4, +1, -2) *Distinguishing**

1. Det hender jeg går ifra en samtale med en følelse av at den ikke var ferdig. Jeg er usikker på hvordan jeg skal håndtere situasjonen og synes da det er bedre å gå, i stedet for å stå i fare for å si noe som ikke burde vært sagt. (-3, 0, 0) *Distinguishing**

4.1.3. Å gi av seg selv vs. holde igjen

Utsagn 46 bekrefter utsagn 2, å gi av seg selv i samtalen, ærlighet er viktig. Utsagn 48 dekker fokuset på verdier. Ærlighet gjør at åpenhet aksepteres. Det er avgjørende å gi av seg selv for å åpne opp for denne muligheten, derav bekreftes mottageligheten faktoren synes å uttrykke.

2. Når man gir av seg selv er det overraskende hvor mye mer man får igjen, så ærlighet varer lengst er mitt motto. (+3, -1, +4) *Distinguishing*

46. Å gi av seg selv i samtalen er avslørende og risikabelt noe jeg ikke kan begi meg ut på, derfor beholder jeg masken på. (-4, -5, -5)

48. Det er kultur her for å imøtekomme det som blir sagt. Vi kan si det vi mener til hverandre, det blir diskusjoner, men de har vist seg å gjøre ting bedre. (+3, +2, +1)

4.1.4. Avhengighet og uavhengighet som nødvendighet

Faktoren ser mennesket som uavhengig, det henger uløselig sammen med utsagnene 22 og 35 på +5. Utsagn 43, uforutsigbarhet er noe positivt. Faktoren er avhengig av bekreftelser, utsagn 19, +4. Avhengigheten er en avhengighet til medarbeideren om å komme med informasjon faktoren ser som nødvendighet for egen vekst, bekreftes i utsagn 34, +4 og 8, +3. Faktoren betrakter andre som unike og individuelle mennesker, derav uavhengig, faktoren betrakter seg selv også som uavhengig, noe som viser seg igjennom å være nysgjerrig. Utsagn 8 bekrefter utsagn under +, for at jeg skal kunne endre meg, har du som medarbeider et ansvar.

43. Det er menneskets eget ansvar å handle hvis det er noe de ønsker endring på, jeg forventer at medarbeidere kommer til meg og sier fra hvis det skulle være noe. (+3, -4, +1) *Distinguishing*

8. Vi må tåle å være uenige her, det kommer mye godt ut av det til slutt. Vi må tåle at noen rister litt på underlaget vårt. Det er alt for lett å havne i et gammelt spor og ta ting for gitt ved og ikke sette spørsmålsteget ved praksisen. (+3, +4, +4) *Distinguishing*

4.1.5. Imøtekommelse og trygghet vs. unngåelse og utrygghet

Konfrontasjoner er ikke hemmende. Dette samsvarer med vektlegging av utsagn sortert under + siden. Unngåelse på grunn av følt ubehag i dialogen er ikke en løsningsstrategi, utsagn 12 og 45 bekrefter dette. Utsagn 23 vektlegger samtalen som et verktøy, vises igjennom trygghet, bevissthet om sin måte å kommunisere på. Kommunikasjonen tilpasses den enkelte.

12. Konfrontasjoner er ubehagelige og hemmende for relasjonene og man bør unngå at de i det hele tatt skjer. (-5, -3, -5)

45. Konfrontasjoner er ubehagelige og skaper dårlig stemning. (-3, -2, -1)

23. Vi forstår hverandre rett og slett ikke. Noen ganger ender det opp i sammenstøt uansett hva jeg prøver på. (-5, -2, -3)

4.1.6. Kommunikasjon og handling

Kommunikasjonen mellom partene preges av bekreftelse og avkreftelse. Trygghet skaper rammer for og utforske i. Forutsetningen for å gjøre seg forstått, men også å forstå den andre kommer som et resultat av dette. Igjennom tilrettelegging for utforskning og refleksjon muliggjøres dette. Løsningsstrategi er ikke å unngå.

11. Jeg opplever at vi ikke kommer noen vei sammen, det stagnerer og samtalen stopper opp. Det blir ubehagelig og jeg får et behov for å dekke over. Samtalen mellom oss oppleves anstrengende. (-4, 0, 0) *Distinguishing**

20. Vi kan ikke ta opp alt med hverandre her, det er ikke alle som føler de har en slik trygg relasjon, dette merkes på atmosfæren. Jeg vet ikke helt hva jeg skal gjøre med det. (-4, -2, -2)

17. Jeg kjenner at det «tar på» å bli konfrontert, jeg vet ikke helt hva jeg skal gjøre med dette. (-3, 0, 0) *Distinguishing**

31. Til tider må vi gi opp med å prøve å forstå hverandre, det stopper rett og slett opp. Det er synd at det skal være slik. (-3, +1, -1) *Distinguishing**

Faktoren tar tak i det medarbeideren sier og forsøker å sette seg inn i hva det dreier seg om. Fokus rettes da trolig over mot medarbeideren. Dette skjer igjennom en respekt og aksept for den andre som selvstendig. Informasjon fra egen følelsesdimensjon legges ikke til side av den grunn. Utsagn 2, +3 bekrefter at faktoren ikke holder noe tilbake fra seg selv.

4.1.7. Følelsesmessig berørt vs. emosjonelt styrt

Utsagn plassert i 0-området handler om følelser. Vektleggingen av verdisystemet i forgrunnen hos faktoren er av betydning for dette. Det gir ingen mening for faktoren å dele av seg selv følelsesmessig hvis ikke den grunnleggende bærebjelken av tillit eksisterer. Det er grunn til å tro at det foregår en indre refleksjon hos faktoren som fordrer en selvinnsikt og bevisstgjøring, dette avler utvikling og vekst. Utsagn 2, +3 bekrefter at det er nødvendig å gi av seg selv,

samtidig ser en at dette dekkes opp igjennom plassering av utsagn 46, -4, som handler om at en gir av seg selv og er sann både for seg selv og for den andre.

10. Det er ikke hensiktsmessig å blande inn sine egne følelser i en konfrontasjon, det er best å forholde seg til fakta som foreligger. (0, -2, -1) *Distinguishing**

16. Jeg kjenner etter i magefølelsen og hva den kan fortelle meg når jeg blir konfrontert. Dette har gjort til at jeg i større grad er i stand til å være tilstede i samtalen. (0, 0, +1)

41. Jeg er selv ansvarlig for hva jeg lar gå inn på meg. Det er grunnen til at jeg klarer å stå i slike situasjoner der jeg blir konfrontert, men det kan allikevel oppleves som utfordrende. (0, +3, +1) *Distinguishing**

9. Når jeg blir konfrontert er mine følelser og reaksjoner jeg opplever å få, mitt ansvar. Det samme gjelder for medarbeideren. Jeg kan ikke holdes ansvarlig for hvordan andre føler det. Dette kan jeg ikke gjøre noe med. (0, -3, -4) *Distinguishing**

14. Det er vanskelig og ikke ta seg nær av å bli konfrontert, det er vanskelig og ikke ta det personlig. (0, +4, +3) *Distinguishing**

Faktor 1 har fokus både på egen, og den andres prosess. Dette viser seg igjennom faktorens veiledende bruk av følelser og holdning rettet mot den andre i samtalen. Ole sa selv at det ikke er uten grunn mennesket er utstyrt med to ører og en munn. Vi burde lytte det dobbelte av hva vi snakker. Forholdet til følelsesdimensjonen handlet for Ole om å være avgrenset, ikke grenseløs. Det skilles mellom å la seg være følelsesmessig berørt, opp i mot det å la seg emosjonelt styre.

4.2. Faktor 2 ”Jeg oppdager nye ting ved meg selv”

Faktor 2 vektet av tre forskningsdeltagere (tabell 2); Gunn (0.6966), Tobias (0.6579) og Trond (0.7951). Sistnevnte er den som har bekreftet tolkning av faktoren.

4.2.1. Jeg oppdager nye ting

Faktoren legger vekt på det uoppdagede og anerkjenner muligheten den andre har til å påpeke hva som i ligger ukjent. Faktoren respekterer og aksepterer medarbeideren som uavhengig. Faktoren er nysgjerrig og undersøkende, fokuset er å lære og å utvikle seg. En kan anta at den undersøkende holdningen ligger som en indre refleksjon hos faktoren, da utsagn som er sortert under høyest psykologisk signifikans omhandler faktoren selv.

13. Jeg oppdager nye ting ved meg selv når jeg blir konfrontert. Jeg reflekterer over det medarbeideren sier og undersøker om det treffer meg, trigger det meg, forsøker jeg å finne ut hva det kan bety. (+1, +5, +3) *Distinguishing**

3. Jeg oppdager nye ting med meg selv når jeg blir konfrontert, som tidligere for meg til dels har vært ubevisst. Det er fint at noen setter spørsmålsteget ved min praksis, slik kan jeg utvikle meg og lære mer om meg selv og medarbeideren. (+2, +5, 0) *Distinguishing**

4.2.2. Påvirkning og gi av seg selv

Faktoren blir berørt av å motta bekreftelser, selv om en ikke kjenner seg igjen i dem, utsagn 36. Dette henger sammen med utsagn 3, +5, som uttrykker at en selv ikke alltid er seg bevisst måten en virker på andre. For faktoren er det viktig å gi av seg selv, være mottagelig, og kongruent, utsagn 46, og henger sammen med utsagn 13, +5, det er viktig og undersøke.

36. Blir jeg konfrontert med noe jeg ikke kjenner meg igjen i, påvirker ikke det meg. (-2, -5, -1) *Distinguishing**

46. Å gi av seg selv i samtalen er avslørende og risikabelt noe jeg ikke kan begi meg ut på, derfor beholder jeg masken på. (-4, -5, -5)

4.2.3. Det er vanskelig

Faktoren tar innover seg det medarbeideren sier, utsagn 14, det støttes også opp under at faktoren ser det som vanskelig og ikke ta seg nær av bekreftelser, utsagn 13, +5. Selv om bekreftelsen er noe faktoren selv ikke har full selvinnsett i, undersøker faktoren. Læring og utvikling er motivasjon for å undersøke. Vanskeligheten som uttrykkes i forhold til at en tar bekreftelser personlig knyttes til utsagn 32, og kan sees i sammenheng med at faktoren skjuler kroppsspråket. Men det er ikke vanskelig for faktoren at andre ser en for den en er. Oppmerksomhet og konsentrasjon rettes til dette området i samtalen. Det vil ikke dermed si at faktoren ikke gir av seg selv, vanskeligheten kan handle om at det er den andre i samtalen som bevisstgjør for faktoren.

14. Det er vanskelig og ikke å ta seg nær av å bli konfrontert, det er vanskelig og ikke ta det personlig. (0, +4, +3)

32. Det er vanskelig å skjule sitt kroppsspråk, og det gjør meg sårbar at andre kan lese meg som en åpen bok. (-1, -4, 3) *Distinguishing*

4.2.4. Mottagelig og løsningsfokuseret

Mottagelighet og åpenhet er viktig for faktor 2, og bunner ut i å se læringspotensialet, utsagn 29. Faktoren gir ikke opp samtaler, eller unngår, faktoren er heller undersøkende. Det er grunn til å anta at denne undersøkelsen og refleksjonen er noe faktoren gjør på egenhånd.

34. Jeg forholder meg mottagelig til det min medarbeider har på hjertet. Når jeg er åpen for det medarbeideren har og si opplever jeg at samtalen flyter av seg selv. Det er utviklende både for meg og medarbeideren. (+4, +3, +5) *Distinguishing*

12. Konfrontasjoner er ubehagelige og hemmende for relasjonene og man bør unngå at de i det hele tatt skjer. (-5, -3, -5) *Distinguishing*

29. Noen samtaler må man bare gi opp, det nytter ikke å komme frem til noe som helst sammen og det er lite jeg kan gjøre noe med. (-2, -4, -3)

4.2.5. Uenighet, ærlighet, endring og ansvarlighet

Endringspotensialet som ligger i å motta bekreftelser kommer tydelig frem og henger uløselig sammen med det læringsfokuset som eksisterer i forgrunnen hos faktor 2. Utsagn 8, 22, 38 dekker denne tolkningen, støttes videre opp i utsagn plassert under +/- 5. Å være uenig er ikke betraktet som å kjøre seg fast. Uenighet er ytring av meninger som gjør at endring og utvikling er mulig, faktoren betrakter medarbeideren som uavhengig.

8. Vi må tåle å være uenige her, det kommer mye godt ut av det til slutt. Vi må tåle at noen rister litt på underlaget vårt. Det er alt for lett å havne i et gammelt spor og ta ting for gitt ved og ikke sette spørsmålstegn ved praksisen. (+3, +4, +4)

22. Ærlighet varer lengst. Vi arbeider med å etablere dette som en grunnstein i denne bedriften. Det kan oppleves som vanskelig og utfordrende å ta imot konfrontasjoner, men ingen bør være usikre på å ta opp noe som de mener er viktig. Det er slikt som gjør at vi kan endre oss. (+5, +4, +1)

38. Jeg tar meg ikke nær av en konfrontasjon. Konfrontasjon handler om et ønske fra den andre om en endring. Jeg tar tak i og prøver å finne ut av hva det dreier seg om. (+2, +3, +1)

Stagnasjon er ikke i samsvar med faktorens vektlegging av muligheten for utvikling. Utsagn 38, faktoren tar seg ikke nær av konfrontasjon, i sammenheng med utsagn 14, handler dette mer om at faktoren ikke tar seg nær på grunn av bekräftelsen, fokuset er heller rettet mot vanskeligheten og det arbeidet som ligger i refleksjonen for faktoren selv i de oppdagelser en gjør seg, utsagn 6 støtter en slik tolkning og henger sammen med faktorens eget ansvar.

6. Når noen er kritiske påvirker det oss alle på en negativ måte. (-1, -3, 0) *Distinguishing*

4.2.6. Avhengighet og uavhengighet

Faktoren betrakter seg selv ansvarlig for hva en lar gå inn på seg, faktoren må selv undersøke hva bekräftelsen betyr. Igjenom nysgjerrighet er dette mulig. Ansvarligheten faktoren tar på seg bekräftes igjen av utsagn plassert under +5/4, 43, -4, 27, -3 og 9, -3. Faktoren tar ansvar for den andres prosess, hvilket kan bekræfte betydningen av utsagn 14, +4. Det tyder på at faktoren betrakter medarbeideren som avhengig. Vanskeligheten faktoren opplever kan bunne ut i at faktoren ser avhengigheten og ansvaret for medarbeideren som sitt og at det av den grunn legges begrensninger hos faktoren selv.

41. Jeg er selv ansvarlig for hva jeg lar gå inn på meg. Det er grunnen til at jeg klarer å stå i slike situasjoner der jeg blir konfrontert, men det kan allikevel oppleves som utfordrende. (0, +3, +1)

43. Det er menneskets eget ansvar å handle hvis det er noe de ønsker endring på, jeg forventer at mine medarbeidere kommer til meg og sier fra hvis det skulle være noe. (+3, -4, +1) *Distinguishing**

27. På seg selv kjenner man andre. Derfor er det ikke alltid jeg synes det er så viktig å sjekke ut sine antagelser jeg får om medarbeideren når jeg blir konfrontert. (-1, -3, 0)

9. Når jeg blir konfrontert er mine følelser og reaksjoner jeg opplever å få, mitt ansvar. Det samme gjelder for medarbeideren. Jeg kan ikke holdes ansvarlig for hvordan andre føler det. Dette kan jeg ikke gjøre noe med. (0, -3, -4)

4.2.7. Ansvarlighet og begrensethet

Utsagn sortert i 0-området tegner til at faktoren er begrenset i å gi av seg selv, behov for forsvar oppleves også i mindre grad hvis en selv er reservert. Faktoren blir berørt personlig av bekreftelsen, selv om en ikke kjenner seg igjen i dem. Det gir ikke mening til faktoren å føle at en selv ikke vet hvordan en håndterer å motta bekreftelser.

16. Jeg kjenner etter i magesfølelsen og hva den kan fortelle meg når jeg blir konfrontert. Dette har gjort til at jeg i større grad er i stand til å være tilstede i samtalen. (0, 0, +1)

1. Det hender at jeg går ifra en samtale med en følelse av at den ikke var ferdig. Jeg er usikker på hvordan jeg skal håndtere situasjonen og synes da det er bedre å gå, i stedet for å stå i fare for å si noe som ikke burde vært sagt. (-3, 0, 0)

17. Jeg kjenner at det "tar på" å bli konfrontert, jeg vet ikke helt hva jeg kan gjøre med dette. (-3, 0, 0)

42. Når man tilpasser seg hverandres språk går samtalen lettere, man må føle seg frem for å nå inn til hverandre. Jo mer man gir av seg selv, jo mer vil man få igjen. (+2, 0, +2)
Distinguishing

2. Når man gir av seg selv er det overraskende hvor mye mer man får igjen, så ærlighet varer lengst er mitt motto. (+3, -1, +4) *Distinguishing**

28. Jeg opplever det som vanskelig å forholde seg til situasjoner der jeg blir konfrontert. Jeg får et behov for å forsvare meg. (-2, -1, 3) *Distinguishing*

4.3. Faktor 3 "Jeg forholder meg mottagelig"

I faktor 3 er det seks forskningsdeltagere som lader signifikant (tabell 2); Marius (0,4596), Rune (0,5462), David (0,7869), Eline (0,5249), Truls (0,6319) og Linus (0,5166). David har bekreftet min tolkning av faktoren.

4.3.1. Mottagelig og tydelighet i kommunikasjonen

Å gi handler om å være tydelig i kommunikasjonen, slik fremstår faktoren som ekte. Bekreftelser er ikke hemmende eller noe en unngår. Unngåelse samsvar heller ikke med det å være tydelig på hva en mener.

46. Å gi av seg selv i samtalen er avslørende og risikabelt noe jeg ikke kan begi meg ut på, derfor beholder jeg masken på. (-4, -5, -5)

12. Konfrontasjon er ubehagelig og hemmende for relasjonene og man bør unngå at de i det hele tatt skjer. (-5, -3, -5)

34. Jeg forholder meg mottagelig til det min medarbeider har på hjertet. Når jeg er åpen for det medarbeideren har og si opplever jeg at samtalen flyter av seg selv. Det er utviklende både for meg og medarbeideren. (+4, +3, +5)

35. Jeg ønsker at mine medarbeidere skal si det slik som de opplever det. Vi kan aldri vite hvor en samtale vil føre hen. Jeg vil at vi skal være åpne for denne uforutsigbarheten, det er et usikkert prosjekt, men jeg vil at vi skal ønske det velkomment. Har vi tillit og trygghet til hverandre i bunnen kan vi gjøre dette. (+5, +1, +5)

David påpekte selv at tydeligheten kunne være begrensende for den andre. Hvis en tar tak i det usagte på en tydelig måte kan det også være reelt å anta at en ikke møter motstand på bakgrunn av sin egen tydelighet. Tydelighet tegner til trygghet i rollen, eller det kan skjule noe, en forsvarsmekanisme? Bevissthet og aksept av seg selv, legger til rette for anerkjennelse og respekt for at andre kan inneha samme evne til en tydelig kommunikasjon. Faktorens forhold til det uforutsigbare hindrer ikke faktoren i å ta tak i det som ligger i luften.

24. Jeg møter motstand når jeg prøver å ta tak i det usagte som ligger i luften mellom oss. Skulle ønske det ikke var slik, men jeg er usikker på hva jeg kan gjøre med det. (-2, +1, -4)

4.3.2. Vi må tåle å være uenige

Aksepten for uforutsigbarheten, utsagn 8, bekreftes i utsagn 35, (+5). Faktoren anerkjenner den andres mulighet til å påpeke det ukjente for ham, bekreftes i utsagn 34, (+5). Mottagelighet ville ikke vært reelt hvis det ikke hadde vært et ønske om at medarbeideren skulle si det de mente. Når dette vendes på, ville kanskje ikke den andre i samtalen ha gitt fra seg en bekreftelse hvis det hadde vært en oppfatning av at motparten ikke ville vært mottagelig. Samtalen er uforutsigbar, faktoren ser seg selv i et positivt forhold til denne usikkerheten. En kan anta at samtalen er å oppleve som å gå av seg selv når faktoren blir møtt med en type kommunikasjon som faktoren selv ønsker å møte.

8. Vi må tåle å være uenige her, det kommer mye godt ut av det til slutt. Vi må tåle at noen rister litt på underlaget vårt. Det er alt for lett å havne i et gammelt spor og ta ting for gitt ved og ikke sette spørsmålsteget ved praksisen. (+3, +4, +4)

18. Jeg står i fare for å havne i konflikt og uoverensstemmelser når jeg står i konfrontasjon, men dette må til. Alle skal bli gitt mulighet til å føle seg sett, hørt og forstått her, selv om det er krevende mens det står på. (+1, +1, -4) *Distinguishing**

Igjennom direkte kommunikasjon handlet det for David om en synliggjøring for den andre. Tydelighet handler også om å stå for det en mener. En ser at tydeligheten kan være begrensende for den andre. Utsagn 18 peker i retning av at det ikke alltid er mulig å legge til rette for at alle skal bli møtt, dette indikerer en styring av samtalen. Utsagn 8 og 15 bekrefter utsagn 12 (-5).

15. Her vet vi alle at mennesker kan gjøre feil, dette godtar vi. Vi opererer med en aksept for og ”prøve og feile”, dette er utviklende og læringsrikt, og noe alle kan dra nytte av. (+4, 0, +4)

4.3.3. Fokus på handling og løsninger

Det handler om å finne løsninger på problemer som den andre kan forholde seg til. David så seg selv som kravstor, og kanskje nettopp av den grunn faller ikke vanskeligheten med å fokusere på handling inn for faktoren, utsagn 24 (-4).

29. Noen samtaler må man bare gi opp, det nytter ikke å komme frem til noe som helst sammen og det er det lite jeg kan gjøre noe med. (-2, -4, -3)

23. Vi forstår hverandre rett og slett ikke. Noen ganger ender det opp i sammenstøt uansett hva jeg prøver på. (-5, -2, -3)

4.3.4. Å gi av seg selv er å si hva en mener

Det er ikke ønsket at den andre skal holde igjen i samtalen. David hadde lært seg å holde litt igjen, da tydelighet kunne gi begrensninger for medarbeideren. Det blir av den grunn viktig å vise tillit og trygghet nok til at den andre kunne forstå at tydelighet var å foretrekke, utsagn 35 (+5), 8 (+4), 15 (+4). Direkte kommunikasjonen kan være like mye positivt som begrensende. Det kommer frem i utsagn 2 at å gi, resulterer i å få tilbake, og ser en dette i sammenheng med utsagn 13, virker dette positivt inn.

2. Når man gir av seg selv er det overraskende hvor mye mer man får igjen, så ærlighet varer lengst er mitt motto. (+3, -1, +4) *Distinguishing*

13. Jeg oppdager nye ting ved meg selv når jeg blir konfrontert. Jeg reflekterer over det medarbeideren sier og undersøker om det treffer meg, trigger det meg, forsøker jeg å finne ut hva det kan bety. (+1, +5, +3) *Distinguishing**

Det er ikke naturlig for faktor 3 å holde igjen av hva en selv mener i en slik samtale, da dette ikke samsvarer med kommunikasjonsstil. En kan anta at balansen mellom det å holde igjen og det å uttrykke tydelig hva en selv mener, krever oppmerksomhet.

21. Når jeg blir konfrontert sjekker jeg ut mine forestillinger jeg får om den andre. Jeg setter mine egne følelser og meninger til side og på vent til jeg har fått tak i det den andre mener. (+2, +2, -3) *Distinguishing**

4.3.5. Antagelsene blir styrende

Tydeligheten hos faktoren synes å legge begrensninger i å fokusere på den andre i samtalen. Fokus på handling ser tilsynelatende ut til å tilsløre det å etterspørre mening, 21 (-3). Faktoren avventer ikke med å si hva en mener. Antagelsene faktoren har kan slik bli styrende.

44. På seg selv kjenner man ingen andre, derfor mener jeg det er viktig å etterspørre hva den andre mener før jeg uttaler meg selv, da unngår man også misforståelser. (+1, 0, -3) *Distinguishing**

9. Når jeg blir konfrontert er mine følelser og reaksjoner jeg opplever å få, mitt ansvar. Det samme gjelder for medarbeideren. Jeg kan ikke holdes ansvarlig for hvordan andre føler det. Dette kan jeg ikke gjøre noe med. (0, -3, -4)

Faktoren ser seg avhengig av den andre i samtalen ut fra egne følelser og reaksjoner, samtidig betrakter faktoren seg som avhengig når det gjelder å ta ansvar for hvordan det oppleves for den andre. Kan dette henge sammen med at faktoren betrakter det som sitt område å finne løsninger, da handling ligger sterkt forankret. Det kan være at faktoren ikke er undersøkende på grunn av ansvaret faktoren tar for den andre. Når en er undersøkende kan det resultere i at en ikke vet hvordan en skal handle, da ansvaret for den andres følelser og reaksjoner kan bli større en hva en ønsker og kan håndtere. Faktoren kjenner den andre igjennom seg selv, og derav ikke alltid etterspør.

4.3.6. Sårbarhet

Faktor 3 viser sårbarhet, tydelighet virker som en årsak til dette, og kan settes i sammenheng med å la seg styre av følelsene, samt en ser at faktoren legger vekt på handling. Følelser som er styrende kan bli oppfattet som å handle emosjonelt. Derav et sterkere behov for å gå i forsvar, da følelser er noe som oppfattes som mer personlig.

28. Jeg opplever det som vanskelig å forholde seg til situasjoner der jeg blir konfrontert. Jeg får et behov for å forsvare meg. (-2, -1, +3) *Distinguishing**

14. Det er vanskelig og ikke å ta seg nær av å bli konfrontert. Det er vanskelig og ikke å ta det personlig. (0, +4, +3)

32. Det er vanskelig å skjule sitt kroppsspråk, og det gjør meg sårbar at andre kan lese meg som en åpen bok. (-1, -4, +3) *Distinguishing**

Tydeligheten synes for faktoren selv å bli oppfattet som at en gjør seg sårbar, faktoren skjuler ikke hva en mener, dette kan virke selvforsterkende for forsvarsmekanismer. En kan anta at fokus og oppmerksomhet legges til forsvarsbehovet. David opplevde det som vanskelig til tider å innrømme feil, dette på grunn av ens egen tydelighet. David betraktet dette som sitt eget problem, det handlet om å tilpasse seg for å gjøre seg forstått. En ser også at dette er i henhold til tidligere tolkning, da det legges vekt på at ønsket er å bli behandlet slik som en selv er. Motivasjonen er å få kommunikasjonen til å fungere, slik at en oppnår forståelse. David bekreftet at en hele tiden måtte vurdere samtalens retning, det er grunn til å anta at dette kan være begrensende for samtalen.

4.3.7. Anstrengelser

Faktoren føler ikke trang til å forlate samtalen. Det tyder på at å motta bekreftelser ikke legger føringer for relasjonen i etterkant, dette sees i sammenheng med at faktoren er tydelig. Tydelighet kan være begrensende i å se det ubehagelige, det kan også føre til at en legger oppmerksomhet og fokus over på handling og ens egen sårbarhet, i stedet for fokus over på den andre. Det er ikke forventet at medarbeidere kommer med det de har på hjertet, heller ikke hos faktor 2, men et ønske, hos faktor 1 foreligger det forventning.

6. Når noen er kritiske påvirker det oss alle på en negativ måte. (-1, -3, **0**) *Distinguishing*

4. Relasjonen mellom oss har en tendens til å bli anspent i etterkant av at jeg har blitt konfrontert. Jeg klarer ikke helt å legge det fra meg. Samtaler i etterkant mellom oss bærer preg av dette for en stund. (-2, -1, **0**)

1. Det hender jeg går i fra en samtale med en følelse av at den ikke var ferdig. Jeg er usikker på hvordan jeg skal håndtere situasjonen og synes da det er bedre å gå i stedet for å stå i fare for å si noe som ikke burde vært sagt. (-3, 0, **0**)

31. Til tider må vi gi opp med å prøve å forstå hverandre, det stopper rett og slett opp. Det er synd det skal være slik. (-3, +1, **-1**) *Distinguishing**

43. Det er menneskets eget ansvar å handle hvis det er noe de ønsker endring på, jeg forventer at medarbeidere kommer til meg og sier fra hvis det skulle være noe. (+3, -4, **+1**)
Distinguishing

4.4. Consensus statements

Consensus statements er utsagn som ikke er sortert signifikant forskjellig mellom faktorene og som ikke utgjør en forskjell (vedlegg 10). De fleste utsagnene i *consensus statements* er plassert på den negative siden og trekker mot 0-området.

Consensus statements som omhandler stagnasjon og vegring mot endring heller i retning av minus, hvilket bekrefter at faktorene ikke betrakter utfordring og bekreftelser som noe negativt og at følelse av handlingslammelse er noe som inntre. De ser seg snarere i et positivt avhengighetsforhold når det gjelder å motta bekreftelse. Et vekstorientert læringssyn handler om å inneha en tro på løsninger, endringer og utvikling, og at innsats hjelper på tross av de vanskeligheter en står i (Dweck, 2007). Utsagn 40* er plassert likt hos faktorene, +2. Utsagnet beskriver hvordan det føles i etterkant av en utfordrende samtale. Å "stå i det", virker forløsende på individet. Dette samsvarer med det eksistensialistiske-humanistiske perspektivet og fokuset som blir lagt på at mennesket blir friskt, sunt og helt når det erkjenner sine egne følelser som sine egne (Ivey et. al., 2009). Grendstad beskriver prosessen som frigjørende for individet (2002). Plassering på +2 indikerer liten psykologisk signifikans hos faktorene, hvilket kan tyde på at denne lettelsen inntre i svakere grad. Lettelse kan inntre i

sterkere form når en investerer i samtalen, situasjonen, prosessen og relasjonen, og hvis en føler seg utrygg. I samsvar med min tolkning av de tre faktorsynene, er investering noe faktorene holder seg til dels reservert til, men med en ulik tilnærming og forståelse til temaet. Det viser seg i plassering av utsagn 46, at faktorene betrakter at det er viktig å gi av seg selv, være ærlig og mottagelig, utsagnet har sterk psykologisk signifikans hos alle tre faktorsynene.

40. Jeg føler lettelse etter at jeg har «stått i det». Det gjør godt i etterkant å kjenne på at man utfordret seg selv til å være åpen for det som blir sagt, og det er noe en vokser på.

46. Å gi av seg selv i samtalen er avslørende og risikabelt noe jeg ikke kan begi meg ut på, derfor beholder jeg masken på. (-4, -5, -5).

4.5. Oppsummering av likheter og forskjeller mellom de tre faktorene

Nysgjerrig holdning til hva bekreftelsen handler om ligger nært til faktorene, men er i større grad gjeldende for faktor 1 og 2. For faktor 1 er dette ut fra et ønske om at medarbeideren selv skal utforske og at det resulterer i noe utviklende for dem begge, noe som viser seg igjennom tilrettelegging for en gjensidig- forståelse og dialog. Faktor 2 er nysgjerrig på grunn av egen læring og utvikling. Hos faktor 3 er nysgjerrigheten svakere, på grunn av kommunikasjonsstil som fører til at fokus og oppmerksomhet legges til handling og det følelsesmessige.

Faktor 1 ser det som medarbeiderens plikt å gi uttrykk for egne behov, noe som speiler seg i det å betrakte medarbeideren som uavhengig. Alle 3 faktorsynene ser seg avhengige av å motta bekreftelser. En fullkommen gjensidighet synes å være mer fremtredende hos faktor 1. Det legges til rette for dette igjennom å være undersøkende til hva som fortjener å ha fokus og ut fra verdier. Faktor 1 fungerer som en veileder, det viser seg igjennom faktorens bruk av følelsene. Ole entret samtaler ut fra tre grunnprinsipper som er beskrivende for måten faktoren tolkes; *''et varmt hjerte, kald hjerne og to rene hender''*. En skal vise seg som menneskelig ovenfor dem en leder, være realistisk i måten en utøver ledelse på og alltid være ærlig. Stå for det en gjør, å akseptere at andre stiller spørsmål. Faktor 2 begrenser seg selv i samtalen, følelser er å betrakte som en indre refleksjonen. Dette kan en også si er gjeldende for faktor 1 til en viss grad, mens det hos faktor 3 er å anta at igjennom faktorens tydelige kommunikasjonsstil, gjør at det følelsesmessige blir mer synlig. Dette forsterker opplevelsen til faktor 3 som sårbar. Når det gjelder selve prosessen synes faktor 3 å legge ansvaret både når det gjelder seg selv og den andre over på seg selv og blir av den grunn å betrakte som et avhengighetsforhold.

5. Drøfting

Jeg hadde som utgangspunkt i denne studien et ønske om å forske på lederes subjektive opplevelse av hvordan de opplevde å motta bekreftelse fra sin medarbeider, sett ut ifra det å bli utfordret. Problemstillingen min var; *Hvordan opplever ledere å motta bekreftelse når de blir utfordret av medarbeideren?*

Ut fra mine tre faktorsyn ser jeg det som hensiktsmessig å drøfte mine funn med fokus på de ulike temaene og tendensene som dukket opp i faktoranalysen. Jeg tar ikke utgangspunkt i hver enkelt faktor og drøfter de opp mot hverandre, dette på grunn av at det er en del sammenfallende elementer som ansees for å være like hos faktorsynene, materialet blir også lettere håndterbart når fokuset holdes på tema. Korrelasjonen mellom faktorene legges også til grunn for et slikt valg (tabell 3, vedlegg 6). Igjennom faktoranalysen dukket det opp ny teoretisk forståelse og innsikt i datamaterialet, teorien er ikke beskrevet i det teoretiske rammeverket, men er satt direkte inn i drøftingen av mine funn. Temaene som er fremstilt i drøftingen, er ut fra et fokus på; *Tilretteleggelse for dialog, Følelseslandskapet i dialogen, personer i relasjoner og oppdagelser og utvikling*. Temaene er styrt ut fra hva som ble i fokus for min oppmerksomhet under faktoranalysen. Det er områder jeg har valgt bort fra å se nærmere på, da jeg har forholdt meg til det jeg syntes kom tydelig frem og som utmerket seg under faktoranalysen, samt virket spenningsfylt og interessant å drøfte. I drøftingen er begrepet faktor benyttet, dette refererer tilbake til faktorsynet.

5.1. Tilretteleggelse for dialog, kommunikasjonsfelt

Tilretteleggelse for dialog og å være i dialog fordrer at det eksisterer balanse mellom partene i samtalen (Kvalsund, 2006; Spurkeland, 2012). Det fordrer også et bærende verdilandskap, og for faktor 1 tyder det på at det er en felles forståelse, en avklaring av aksept og respekt mellom partene som danner grunnlaget for å kunne være utforskende i dialogen. En ser også at det er i balansen mellom å gi av seg selv og å sette på vent som er avgjørende for faktor 1. Hos faktor 2 synes det også å eksistere et kontrollerende forhold mellom å gi av seg selv og sette på vent. Derimot virker faktor 2 mer løsrevet fra den andre parten i relasjonen og kan slik betraktes som mer uavhengig av den andre, da bekræftelser synes i større grad å være noe faktor 2 håndterer på egenhånd. Kan dette føre til at faktor 2 ikke er like inviterende overfor den andre part i samtalen? Ser en hen til faktor 3, kan en tolke at det ikke i like stor grad eksisterer en slik balanse mellom kommunikasjonspartnerne, da faktoren igjennom sin måte å kommunisere på, legger til rette for at bare den ene parten i relasjonen (lederen) kontrollerer for denne balansen. McMurray (1961) hevder at det ikke eksisterer noe Du uten et Jeg og

omvendt, noe også Buber istemmer (2010). Det er altså i relasjonen til den andre og i balansen og likevekten mellom partene, forståelse oppstår (McMurray, 1961; Spurkeland, 2012). Faktor 1 synes å erkjenne at igjennom møte mellom et Jeg og et Du, forståelse oppstår. Faktor 1 forventer at medarbeideren sier fra, hos faktor 2 og 3 eksisterer det ikke en forventning, men et ønske. Tilretteleggelsen for dialog hos faktor 1 ser ut til og komme ut fra både balanse mellom kommunikasjonspartnerne, samt igjennom å betrakte den andre part som selvstendig og uavhengig, i like stor grad som en ser seg selv selvstendig og uavhengig. Denne balansegangen synes ikke å være like gjeldende for faktor 2 og 3.

5.1.1. Balanse mellom å gi og holde igjen i dialog

Faktor 1 kan i større grad betraktes som en veileder for medarbeideren en hva en ser er tendensen hos faktor 2 og 3, og blir ut fra teorien å betrakte i et mer bevisst forhold til sin måte å møte den andre på, og på makten og påvirkningen som ligger i både relasjonen og i kommunikasjonen. Forholdet faktoren har til makt og påvirkning synes også å legge til rette for å skape grobunn for dialog mellom partene. Det tyder på at det hos faktor 1 handler om at det er medarbeideren selv som skal komme frem til hva bekreftelsen handler om. En ser videre at utforskning og nysgjerrighet som faktor 1 innehar, legger til rette for å danne en felles forståelse, som begge partene kan forholde seg til. Antagelser og tanker faktoren selv får i det øyeblikk bekreftelsen kommer, blir slik ikke styrende. Behov for å gå i forsvar blir heller ikke et påtrengende behov. Relasjonskvaliteten i faktor 1 synes å legge grunnlaget for dette, se under pkt. 5.3.3. *Gjensidighetsdimensjonen*. Holdningen hos faktor 1 munner vider ut i både aksept og mottagelighet, og dette synes og fordres av at faktoren skaper et trygt og ivaretagende miljø, hvilket gjør at faktoren ikke synes å forlate samtalen.

Ut fra det teoretiske rammeverket er det lagt vekt på at oppdagelser en selv gjør seg, i motsetning til å bli bevisst et forhold ved seg selv som kommer fra den andre part i dialogen, er å oppfatte som vanskeligere å inkorporere og forholde seg til (Kvalsund, 2006; Grenstad, 2010; Rogers, 1961). Faktor 1 synes å inneha en forståelse av at en gjennom å begrense sin styring av samtalen for å påvirke den andre til noe bestemt, legger til rette for å oppdage og frigjøre til læring og innsikt som er egenprodusert. Ved å oppdage kan en ikke ved en senere anledning hevde at en ikke lenger vet. Grendstad hevder at ved å fornekte seg eller avstå fra bekreftelser, fraskriver en seg samtidig det ansvar en selv har for å godta disse oppdagelsene (2010). Gjennom å være avgrenset og utvise kontroll over hva som deles, samt å sette egne reaksjoner på vent, minimeres det at en senere i dialogen må stå til ansvar for sine tidligere affektive og reaktive reaksjoner, hvilket kan føre til at følelse av lettelse inntreffer. Lettelse er

derimot ikke noe som er sortert under høy psykologisk signifikans hos noen av faktorsynene. Faktor 1 synes tilsynelatende å holde igjen for å skape refleksjon hos den andre part i samtalen, på grunn av faktorens veiledende tilnæringsmåte i dialogen. Faktor 2 vender sin oppmerksomhet innover mot seg selv. Dette fører til at faktor 2 også holder igjen og setter sine tanker, følelser og meninger på vent, til fordel for sin egen refleksjon og den læring som skjer ut fra det. Bohm hevder at en igjennom å *holde i bero* sine egne reaksjoner som en handlingsstrategi i møte med bekræftelser, er en bedre rustet til å unngå å forhindre at misforståelser oppstår, hvilket gjør at kommunikasjonen fungerer på en mer optimal måte, da konflikt ikke blir så nærliggende (2010). Det kan også virke som om faktor 1 og 2 sin måte å håndtere følelsene på, er med på å forhindre at en følelse av lettelse oppstår, da det følelsesmessige i større grad er noe som ligger i bakgrunnen hos faktor 1 og 2.

Faktor 3 derimot, er den som ikke i like stor grad innehar en slik *på-vent-holdning*, hvilket gjør at faktoren synes å betrakte det å motta bekræftelse som vanskelig og sårbart. Faktoren synes å oppleve det som vanskelig å innrømme noe en selv blir gitt mulighet til å oppdage igjennom å motta bekræftelse. Det er i det uoppdagede rommet potensialet ligger, hvilket ikke vil få mulighet til å komme frem fra en styrt samtale. En styrt samtale vil være styrt ut fra egne antagelser. Kan antagelsene da være i en sammenheng med faktor 3 sin betraktning av ansvar i prosessen? Kan det være at faktor 3 er sårbar ovenfor å motta bekræftelser, som gjør at faktoren blir styrende? Det lyder for øvrig logisk å tenke at igjennom å styre retning i dialogen, vil det forhindre seg selv fra å vise seg eksempelvis utilstrekkelig, eller å innrømme feil. «Å oppdage kan også innebære at jeg må forandre oppfatning, altså gi avkall på det jeg mente tidligere til fordel for noe jeg nå finner ut.» (Grendstad, 2010, s. 31). Det er ikke alle som er villige til å gi slipp på det gamle for å åpne opp for det nye. Oppdagelser ved seg selv krever ofte at en endrer seg, og i det en foretar seg noe som endrer en og inkorporerer hos seg selv den endring som kreves, innrømmer en samtidig at en tidligere har hatt en begrenset og mangelfull innsikt. Det kan således være enklere å hevde det bestående. En tolkning kan være at det kan oppleves verre å innrømme svakheter, for eksempel, etter selv å ha uttalt seg. Dette ser jeg er mere nærliggende for faktor 3 enn faktorsyn 1 og 2, som i større grad synes å holde igjen reaksjoner og uttrykk.

For at en selv skal stille seg mottagelig, må det foreligge et tillitsforhold mellom partene i dialogen. Det hevdes at tillit trenger tid, samtidig er det lite som skal til for at den rives ned (Spurkeland, 2012). Det er derfor essensielt at lederen kjenner sine medarbeidere, går inn for å etablere gode relasjoner og er i stand til å kommunisere effektivt og konstruktivt, hvilket

fordrer bevissthet om kommunikasjonsstiler (Atkinson, 2006). Økt kompetanse på oppmerksomhets- og påvirkningsferdigheter i kommunikasjon kan være fordelaktig (Kvalsund, 2006). I rådgivningsstudiet er det lagt opp til en trening på dette feltet. Det er avsatt tid og ressurser til å gjennomgå en slik læringsprosess, og til å la slike ferdigheter bli en del av seg selv. Det er grunn til å tro, at i denne studien, med utgangspunkt i relasjonen leder-medarbeider, foreligger et tidspress og en resultatorientering som hindrer at det blir satt av tid til arbeid med både kommunikasjon og det relasjonelle.

5.1.2. Foretrukken kommunikasjonsstil

I følge Atkinson hevdes det at igjennom bevissthet om egne styrker og svakheter i måten en kommuniserer på, både verbalt og non-verbalt, får et styrket handlingsrepertoar i møte med andre menneskers kommunikasjonsstiler. Igjennom bevissthet, kunnskap og kompetanse på både egen og andres foretrukne kommunikasjonsstiler, kan en på en bedre måte bli rustet til å *tune inn* og tilpasse egen kommunikasjon. Dette innebærer at en går inn for å oppdage egne *blind spots*, hvilket er til hinder for å se ting slik som de er, samt hvordan en virker på andre (Atkinson, 2006; Goleman, 1998/2002). Atkinson beskriver vår måte å entre kommunikasjonsfeltet på ut fra forståelsen av at;

(...) we assume our way is the general way and certainly the best way. So we "do unto others the way we want them to do unto us." But they want to be done unto the way they prefer-which may be our least preferred way! (Atkinson, 2006, s. 25-26).

Faktor 3 synes å etterstrebe og få en like tydelig kommunikasjon, som en selv har, i retur. Slik fungerer faktor 3 mer som ordstyrer enn veileder i dialogen. Det er grunn til å tro at ubevisste og latente kommunikasjonsmønstre er vanskelig å gjøre noe med selv (Atkinson, 2006). Tydeligheten til faktor 3 kan også være positiv, da en slik tydelighet handler om å sette grenser for og ta kontroll over seg selv. Det er derimot igjennom begrensning av samtalsretning en legger en negativ begrensning for den andre. Kan den tydelige måten faktor 3 kommuniserer på være en måte for faktoren å hindre at samtalen videre har et fokus på bekræftelsen faktoren får? En tydelig kommunikasjonsstil kan også fort misoppfattes, da en slik kommunikasjonsstil ikke er like tiltalende for alle, og heller ikke noe vi alle er mottagelige for (Atkinson, 2006; Grendstad, 2010; Rogers, 1961). Kvalsund hevder at det er måten makt og påvirkning i relasjonen blir brukt på som er det essensielle, og at det av den grunn ikke eksisterer et spørsmål om makt er til stede i relasjonen eller ikke (2006). Makt og påvirkning handler også om hvordan en møter den andre i samtalen og hvordan en legger til rette for en velfungerende og utviklende dialog. Det eksisterer derfor også en makt og påvirkning i forhold til hvordan kommunikasjonsfeltet opererer i samtalen.

5.2. Følelseslandskapet i dialogen

Følelser er en del av oss og som vi bringer med oss i møte med andre mennesker, enten det er noe vi har vedkjent oss eller ikke, slik blir de også styrende for vår oppmerksomhet og vårt fokus (Clarkson, 2004; Goleman, 1998/2002). Kvalsund hevder at følelser virker inn på ens selvforståelse og hva en er i stand til å inntre i og være her i verden (2006).

5.2.1. Veiledende tilrettelegging for bruk av følelsene i dialogen

Hos faktor 1 og 2 er det følelsesmessige plassert i bakgrunnen. Faktor 1 er den som synes å ta i bruk det følelsesmessige på en veiledende måte, hvilket synes å være i sammenheng med den vektleggingen av verdier som ligger i forgrunnen hos faktoren. Det er ikke en bunnløs deling av seg selv og det følelsesmessige, men heller et fokus på følelsenes betydning og nyttig-gjøring av denne for å skape dialog. Dette synes å samsvare med hva Goleman beskriver som emosjonell bevissthet; «*The recognition of how our emotions affect our performance, and the ability to use our values to guide decisions making*» (1998, s.63). Det er ikke hensiktsmessig og ta i bruk følelser hvis det ikke skaper fremgang og utvikling, det er med andre ord ikke alt som trenger å deles (Grendstad, 2010; Rogers, 1961). Det er snarere snakk om en bevissthet om følelsenes tilstedeværelse som er med på å utvide kommunikasjonsfeltet hos faktoren, og som videre fører til noe konstruktivt, da en blir i bedre stand til å vurdere hva som fortjener oppmerksomhet (Clarkson, 2004; Grendstad; 2010; Kvalsund, 2006; Rogers, 1961; Stensaasen & Sletta, 1996). Goleman hevder også at dette er en essensiell ferdighet og kompetanse å inneha og nyttiggjøre seg av i dagens arbeidsliv (1998). Selv om det følelsesmessige er plassert i bakgrunnen, indikerer altså ikke det en ubevissthet om dens tilstedeværelse og betydning for dialogen, eller noe som tegner til at faktoren er følelsesmessig avstumpet; faktoren synes å gi av seg selv hvis en synes det er hensiktsmessig. Faktor 1 sitt forhold til det følelsesmessige synes å henge sammen med hva som er drøftet under pkt. 5.1.2. *Balanse mellom å gi og holde igjen i dialogen*. Det kan allikevel være grunn for å øke kompetansen på dette området, hvilket vil gjøre en enda bedre i stand til å møte utfordringer.

«Følelser som kan knyttes til tanker og kroppsspråk i hjelperelasjonen, vil som oftest bidra til økt bevissthet og forståelse av personens forhold til saken og innholdet som står i fokus. Følelser er derfor en viktig vurderingskilde i forhold til valg og beslutninger, noe som er en stor del av kommunikasjonsfeltet i hjelperelasjoner.» (Kvalsund, 2006, s. 12).

Kan faktor 1 sin tendens til å rette oppmerksomheten på den andre i dialogen være årsak til måten faktoren forholder seg til det følelsesmessige på, eller er det måten faktoren tar i bruk det følelsesmessige som er årsaken til faktorens måte å inngå i relasjon til den andre på?

Goleman hevder at «*Without the ability to sense our own feelings-or to keep them from swamping us-we will be hopelessly out of touch with the moods of others*» (1998, s. 159). En ser at uten kontakt med følelsene, vil en ikke kunne oppleve å møte den andre i dialogen, da sanseapparatet ikke ville ha fanget opp og vært i stand til å sette seg inn i den andres forståelse. En opplevelse av felles forståelseshorisont vil heller ikke kunne oppstå under slike forhold. Faktor 2 dreier oppmerksomheten sin innover mot seg selv, noe som tyder på at bekreftelsen berører faktoren til en indre refleksjon på lik linje med faktor 1, men at det ikke blir tatt i bruk på en slik veiledende måte som synes å være mer gjeldende for faktor 1.

Faktor 3 er den som tydeligst uttrykker at det følelsesmessige i dialogen er vanskelig å håndtere og gjøre seg nytte av. Faktoren er også den som tydeligst gir uttrykk for at en selv blir sårbar igjennom at den andre gir bekreftelse, og at det av den grunn skapes et behov for å gå i forsvar. Kan årsakssammenhengen ligge i faktorens måte å kommunisere og imøtekomme bekreftelser på? En tydelig måte og kommunisere på kan virke begrensende for faktoren selv, da bekreftelser i større grad kan oppleves som kritikk, eller en måte å forhindre seg selv i å inntrø i og møte det ukjente. Bekreftelse kan oppfattes som noe negativt, og igjennom manglende former for empati og respekt i dialogen, relasjonen og kommunikasjonen, kan behovet for å gå i forsvar tre inn (Kvalsund, 2006). Er det da måten bekreftelsen blir gitt på, eller handlingsrepertoaret til faktoren som er grunnlaget for måten faktoren opplever dette som vanskelig? Ut fra en helhetsvurdering av faktor 3 er det grunn til å anta at en lik kommunikasjonsstil for begge parter i relasjonen er ønsket. Dette indikerer at det er i høyere grad i handlingsrepertoaret begrensningen ligger, og ikke måten bekreftelsen blir gitt på. Faktor 3 legger vekt på at en ikke holder igjen i dialogen, og at forholdene ikke alltid ligger til rette for å skape en felles forståelse. Det kan også være at faktor 3 sin styring av dialogen gjør at faktoren opplever bekreftelse som en forstyrrelse av sin egen styring og at dette igjen fører til forsvarsbehov, da opplevelse av å argumentere og holde fast ved hva en selv mener blir fremtredende og forsøkt vedlikeholdt.

I en *veileder-veisøker* relasjon handler det å ta seg selv i bruk i veiledningen om *self-disclosure*, hvilket indikerer at det er sunt å dele av seg selv så fremt deg gagnar prosessen, mens en utømmelig deling og åpenhet ikke er å betrakte som fruktbart. Det ville ført til at den totale summen av oppmerksomhet og fokus ville bli rettet innover mot en selv som veileder. Den andre partneren i dialogen, veisøkeren og den informasjon denne sitter inne med ville da gå tapt (Goleman, 1998; Kvalsund, 2006; Rogers, 1961). Self-disclosure settes også i sammenheng med faktor 1 sin vektlegging av verdier trygghet og tillit, jo tryggere en føler

seg, jo lettere blir det å dele av seg selv. Dette samsvarer med hva McClure hevder; «*The safer members feel, the more likely they are to open themselves to the group and, in turn, to the feedback of others*» (2005, s. 72).

5.2.2. Kontrollerende bruk av følelser i dialog, begrensende eller frigjørende

Kontroll kan betraktes som begrensende, da kontroll kan ta overhånd og føre til at det minimerer det konstruktive i å få mulighet til å vokse frem. Kontroll blir da heller hemmende fremfor frigjørende. Derimot kan kontroll betraktes å være frigjørende. En selvkontrollerende holdning i møte med følelser er også å anse som positivt, hvis personen selv betrakter seg som en selvstendig aktør, med grep om seg selv og sitt eget liv, med ansvar for egne reaksjoner, handlinger og følelser (Kvalsund, 2006). Videre drøftet under pkt. 5.3.2. *Uavhengighetsdimensjonen*. Goleman beskriver *self-control* som; «*Performing effectively under pressure rather reacting out of panic, anger or alarm*» (1998, s. 335). Å ha et bevisst forhold til sine følelser, betyr ikke at de alltid eksisterer i ens fulle bevissthet, men at bevisstheten om følelsenes betydning i denne sammenheng er bevisstgjort. Faktor 1 synes å kontrollere igjennom å sette egne reaksjoner i bero. Impulsivitet til handling, eller å la følelsene rå vil da ikke være et foretrukket alternativ for faktor 1. Faktoren setter det reaktive på vent til en klarhet har fått komme frem, for så å ta i bruk det følelsesmessige hos seg selv. Igjen trer veiledningsperspektivet frem for faktor 1. Hos faktor 3 ser en snarere det motsatte skje, da faktoren ikke venter med å si hva en selv mener, en kan anta at det da er sterkere følelser i sving (Bohm, 2010). Kan dette være en grunn til at faktor 3 synes det å motta bekreftelser kan være vanskelig å forholde seg til? I følge Goleman vil en igjennom å være selvregulerende i håndtering av sine følelser, komme bedre ut i møte med følelsesmessige stress situasjoner (1998, s. 376). Hos faktor 2 ligger en indre refleksjon, hvilket indikerer at faktoren snarere reflekterer for seg selv enn å uttrykke og dele dette med den andre. I samsvar med det teoretiske bildet, er det gitt uttrykk for at en slik refleksjon kan være like fruktbar som om en ytring av slike refleksjoner (Goleman, 2002; Grenstad, 2010; Kvalsund, 2006; Rogers, 1961).

5.2.3. Positiv usikkerhet

Negative følelser kan oppstå i sammenheng med noe som oppleves som ubehagelig eller i møte med det ukjente. Frykten er en slik negativ følelse, som kan være til hinder for dialogen eller å være fullt ut tilstede i dialogen og relasjonen. Vi mennesker tenderer ofte til det som er kjent for oss (Atkinson, 2006). Å møte det ukjente betyr at en må gi slipp på seg selv og det gamle, hvilket indikerer at en ikke vet utfallet av møtet med det ukjente. Frykt kan være

bestemmende for og avgjøre hva vi velger og inntre i (Kvalsund, 2009; Kvalsund & Meyer, 2005; Gelatt, 1989; Rogers, 1961). Gelatt hevder at igjennom en positiv innstilling til det som er ukjent blir en bedre i stand til å stå i det. Usikkerhet og uforutsigbarhet ligger som et potensial for endring og utvikling. Gelatt uttrykker en slik uforutsigbarhet som *positiv usikkerhet*; “*If you always know where you’re going, you may never end up somewhere else*” (1989, s. 254). Hvis retningen i en samtale allerede er bestemt på forhånd, vil en aldri kunne være åpen for det som ligger av muligheter, utviklingspotensial og med evne til å oppdage noe nytt. I følge Kvalsund kan en aldri stake ut en samtale i forkant (Kvalsund & Meyer, 2005), det ville heller ikke vært en *sann dialog* (Bohm, 2010), en retning ville da allerede vært valgt, fremfor den som måtte dukke opp og utvikle seg som noe uforutsett i dialogen (Clarkson, 2004; Kvalsund, 2006).

Det kan tyde på at faktor 3 opplever det som vanskelig å motta bekreftelse på grunn av at en selv er så tydelig som en er. En kan anta at faktoren igjennom sin tydelighet gir seg så til kjenne at det å få en bekreftelse oppleves vanskelig på grunn av nettopp det. Faktorens kroppsspråk synes å samsvare sterkt med den måten faktoren kommuniserer på verbalt, hvilket også synes å bidra til den vanskelige opplevelsen. Faktoren kan på denne måten virke kongruent med seg selv (Kvalsund & Meyer, 2005; Rogers, 1961). Den negative opplevelsen i forhold til det følelsesmessige, som faktor 3 uttrykker, tolkes å være i sammenheng med frykten for det som er ukjente. En vil aldri kunne planlegge alt eller vite hvor en alltid er på vei. Det kan oppleves verre å inntre i noe ukjent når det ikke er selvbestemt, når noe er selvbestemt er det noe en er forberedt på. Bekreftelser er noe som faller inn under det ubestemte og derav kan oppleves som vanskeligere. De Mello mener at; «*It`s not that we fear the unknown. You cannot fear something that you do not know. Nobody is afraid of the unknown. What you really fear is the loss of the known. That`s what you fear*» (1992, s. 29), kan settes i sammenheng med hva Gelatt legger i forståelsen av positiv usikkerhet. Handler det da om frykt for å gi slipp på det en allerede vet, heller enn frykt for det som enda ligger der som ukjent. Kan det da være mangel på kompetanse og erfaring i å tilpasse sin egen kommunikasjon i møtet og i relasjonen som hindrer faktoren i å betrakte det ukjente som noe positivt? Til tross for faktor 3 sin egen bevissthet om begrensninger som ligger i det å være tydelig, synes ikke dette å forhindre faktoren i å ta tydeligheten i bruk. Faktoren tenderer slik mot det kjente og forutsigbare, hvilket virker inn på faktorens læringssyn, drøftet under pkt. 5.3.1. Ut fra en helhetsvurdering av faktor 3, virker det derimot ikke som om faktoren ikke er mottagelig for den bekreftelsen som blir gitt, det handler snarere om måten faktoren tar tak i

bekreftelsen som gjør at det usikre i selve dialogen fører til at faktoren begrenser seg igjennom å forsvare seg mot usikkerheten ved å være tydelig. Tydelighet som styringsstrategi begrenser slik dialogen, ikke det å motta bekreftelse, men derimot begrenser det kanskje for den andre part i å gi bekreftelse.

5.3. Personer i relasjon

John McMurray (1961) hevder at det er i og igjennom relasjoner vi som individer blir til personer. Et 'jeg' eksisterer sådan ikke uten et 'du', det er i forholdet *jeg-du*, at 'du' og 'jeg' blir til og skapes. Det er også i dette forholdet dialogen skapes. Faktorsynene mine indikerer at de forholder seg noe ulikt til den relasjonelle delen av samtalen. Det relasjonelle virker inn på faktorenes forhold til å motta bekreftelse, på deres syn på ansvar i prosessen, og henger sammen med hvordan de tilrettelegger for dialog. Likeledes vil en se at dette igjen påvirker deres syn på og opplevelse av hvordan dette kan betraktes som utviklende og lærende.

5.3.1. Avhengighetsdimensjonen

Avhengighetsdimensjonen synes å være gjeldende for relasjonen når det er snakk om behovet og nødvendigheten av å motta bekreftelser. Det eksisterer en erkjennelse av relasjonen hos faktorene som avhengige når det gjelder å bli seg bevisstgjort på hvordan andre oppfatter en. Avhengigheten legger på en slik måte til rette for ensidige bekreftelser, og med en mulighet til at endring og utvikling kan skje (Kvalsund & Allgood, 2009; Dweck, 2007; Kvalsund & Meyer, 2005; Spurkeland, 2010). Avhengighet handler om at den ene innehar kunnskap og viten som den andre i relasjonen ser seg selv i et avhengighetsforhold til og har behov for (Kvalsund 1998). Avhengigheten er ikke å betrakte som noe negativt, da det foreligger en erkjennelse fra faktorsynene om at dette er nødvendig. Alle de tre faktorsynene innehar denne avhengigheten, igjennom at de viser seg og vektlegger å være mottagelige for å ta imot bekreftelser (Kvalsund, 1998; Kvalsund & Allgood, 2009; Kvalsund & Meyer 2005). Det ville kanskje hullet i negativ retning hvis de ikke så seg avhengige av å motta bekreftelser, hvilket ville indikert at de ikke betraktet den viten den andre innehar om deg i din kontekst som viktig. Hvis en ikke er mottagelig for å motta bekreftelser, ville dette vært en negativ form for avhengighet, da det allikevel er å anta at det hadde eksistert et behov fra den andre part om å gi fra seg bekreftelse, samt få tilbakemelding. Å fornekte en slik avhengighet er å fornekte at den andre part eksisterer som et selvstendig individ, det forneker også den realitet den andre part opplever og erfarer. Hva en person erfarer er dens virkelighet og kan aldri fornæktes av en annen person, da det er snakk om den subjektive virkelighet til hvert enkelt menneske, og er slik like gjeldende for den ene part i relasjon som for den andre part i

relasjonen (Kvalsund & Meyer, 2005; Rogers, 1961). Det er derfor like viktig at begge parter i en relasjon gjensidig erkjenner avhengighetsrelasjonens kvalitet enten som positiv eller negativ, den første kvaliteten med behov for å opprettholde avhengigheten og den siste med behov for oppløsning og endring til en mer selvstendig posisjon.

Faktor 3 synes også og sette seg i et avhengighetsforhold til den andre ut fra å ta ansvar for både sin egen og den andres prosess i samtalen. Ansvar handler om å ta ansvar for seg selv, stå for den en er og for hva en ser sitt eierskap er. Igjennom å ivareta andres prosesser er det grunn til å tro at også dette gjør opplevelsen vanskeligere. Å ta ansvar for den andre fordrer en bevissthet om hvor dette behovet for å ta ansvaret egentlig kommer fra. Er det noe som har sin grunn i et behov en selv har, et behov for å forsvare seg, er det styrt fra forestillinger en selv har gjort seg om den andres prosess? (Gelatt, 1998; Kvalsund, 2006; Kvalsund & Meyer; McMurray, 1961; 2005; Rogers, 1961). Er ønsket uttrykt og kommunisert om at den ene part i relasjonen er den som ivaretar dette? Hvis det ikke er tilfellet, kan en anta at det vil føre til en negativ asymmetrisk avhengighet som ikke vil gagne noen av partene i samtalen og relasjonen (Kvalsund, 1998). En mindre moden relasjon setter seg raskere inn i og godtar en slik negativ asymmetrisk relasjon, selv om den enkelte hadde hatt et behov for å sprengte de grenser og tre ut av den. Å ta ansvar for den andres prosess kan være begrensende da det hindrer den andres mulighet til å gjennomgå en utviklings- og bevissthetsprosess som en selv blir gitt mulighet til. En kan ikke selv anta at en må ivareta en annens prosess, det vil indikere at en har bestemt seg på forhånd for hva som skal komme frem. Fri flyt av meningsutveksling blir slik ikke mulig da det er nedfelt i det ansvaret en selv har påtatt seg om den andres prosess (Csikszentmihalyi, 1990), jeg tolker dette i sammenheng med måten faktoren kommuniserer på, drøftet under pkt. 5.1.2. *Foretrekkende kommunikasjonsstil*.

5.3.2. Uavhengighetsdimensjonen

Både faktor 1 og 2 synes å erkjenne relasjonen til medarbeideren som en uavhengig aktør i større grad en hva faktor 3 gjør. Faktor 1 innehar og viser til en bevissthet om den ansvarlighet som legges på medarbeideren om selv å si fra hvis det skulle være noe. Både faktor 1 og 2 erkjenner seg selv som uavhengige, de synes å legge ansvaret for prosessen i større grad der den hører hjemme enn hva som er tilfellet hos faktor 3. Faktor 2 synes å betrakte ansvaret for den samme prosessen hos seg selv. I mottagelse av en bekreftelse blir en gitt en mulighet til å gjøre noe med den. Dette skjer best under de forhold der partene selv er i stand til å finne løsningen og er deltagende i prosessen (Rogers, 1961). Dette betyr at et bevisst forhold til hva som er mitt og hva som er ditt er en fordel i det en skal ta i betraktning

om bekreftelsen har rot i virkeligheten eller ikke (Kvalsund, 2004). Eierforholdet til bekreftelsen må komme fra en selv og ikke fra den som gir bekreftelsen. I uavhengigheten handler individet ut fra egne premisser og vilkår, det handler ut fra hva individet opplever det har behov for. I uavhengigheten har individet hverken skyldfølelse eller skam for sin uavhengighet. Det er et selvstendig frigjort individ som lytter til seg selv, og kjenner etter hva det trenger og har behov for. Det er innenfor uavhengigheten at individets ressurser i form av egne tanker og følelser blir selvstendige (Kvalsund, 1998; Kvalsund & Allgood 2009; Kvalsund & Meyer, 2005). En ser denne erkjennelsen hos faktor 2, da det vektlegges at en selv ikke alltid vet hvordan det er å være i den andres sko, samtidig ser en igjen en slik uavhengig relasjon når det gjelder faktor 2 sin betraktning av å ta ansvar for sin egen prosess, faktoren synes slik tilsynelatende ut til å betrakte at det er en selv som har definisjonsmakten på hva som er ens eget og på hva som er gjeldende i definisjonen på hvem en er i større grad en hva gjelder for faktor 3. Kan dette også være en grunn til antagelsen at det hos faktor 2 foregår en indre refleksjon, og at dette omhandler faktoren selv i større grad enn hva som gjelder for de andre to faktorene? I uavhengighetsdimensjonen kan en se individet som en selvstendig aktør, som tar grep og hånd om sitt eget liv, setter grenser for seg selv og er i stand til å ta vare på seg selv og si ifra (Kvalsund & Meyer, 2005). Kan en ut fra en slik forståelse da anta at uavhengighetsdimensjonen for faktor 2 handler om å ha kontroll over seg selv og den en er, i form av hva en gir til kjenne av seg selv til den andre. I tolkningen kan en se at faktor 2 forholder seg begrenset i forhold til å gi av seg selv, uavhengigheten faktoren synes å inneha i relasjonen kan være en årsak til dette, videre drøftet under pkt. 5.1.1. *Balanse mellom å gi og holde igjen i dialogen*. Det er også å anta at en slik uavhengighet hos faktor 2 fordrer det utviklings- og læringssynet som synes å være gjeldende for faktorsynet, da uavhengigheten virker forløsende inn på de ressurser og kapasiteter individet selv innehar, drøftet under pkt. 5.4.3. *Læringssyn*.

5.3.3. Gjensidighetsdimensjonen

En verdi er noe en anser som et gode og av den grunn handler i tråd med. Det er viktig å erkjenne den andres mulighet for å sette spørsmålstegn ved de verdier og holdninger en har, hvilket kan føre til at en må forandre på dem (Kvalsund & Meyer, 2005; Spurkeland, 2012). Å forandre på sine verdier er ikke alltid en lett prosess for den enkelte, da det fordrer at en forandring sammenstilles med at en samtidig både overfor seg selv og den andre, innrømmer å ha tatt feil (Grendstad, 2010). I samtale med David, som er den som korrelerer høyest med faktor 3, la han vekt på at det ikke alltid var like enkelt å innrømme feil. Hvis en tviholder på

sin egen sannhet, på tross av hva som er blitt belyst, kan en anta at dette fører til mistillit, noe som vil hindre relasjonen i å kunne tre inn i gjensidighetsdimensjonen. I gjensidighetsdimensjonen erkjenner partene i relasjonen den andre som et selvstendig individ, der de sammen møtes, former og påvirker hverandre i positiv retning, i full utnyttelse av potensialet som eksisterer (Buber, 2010; Kvalsund, 1998; Kvalsund & Meyer, 2005; McMurray, 1961).

Ole som korrelerer høyest med faktor 1, påpekte selv at det var når ens egne verdier og holdninger ble satt spørsmålsteget ved, at en fikk mulighet til å oppdage og lære om de var verdt å holde fast ved eller ikke (Kvalsund & Meyer, 2005). Faktorens vektlegging av respekt og aksept er grunnlaget for at faktoren kan være seg selv i møte med den andre (Spurkeland, 2012). Faktor 1 er den faktoren som i større grad sirkulerer i nærheten, rundt og i gjensidighetsdimensjonen. Det kan slik virke som om den verdien av tillitt og trygghet som er til stede, er avgjørende for dette (Spurkeland, 2012). En kan anta at det eksisterer en modenhet i forhold til det relasjonelle planet. Det er kun i den gjensidige dimensjonen der erkjennelsen av det negative og positive innenfor både avhengighet, uavhengighet og gjensidighet opererer at en ikke trues av utvikling- og endringsperspektivet som ligger i gjensidigheten (Kvalsund & Meyer, 2005). Faktor 1 innehar en slik innstilling, da faktoren erkjenner den andre med respekt og aksept for den uavhengighet individet innehar, til å ta styring og å si fra hvis det skulle eksistere behov for det. Dette samsvarer med det eksistensielle humanistiske menneskesynet som betrakter mennesket som selvstendig aktør med egne meninger og kapasitet til å ta styring over seg selv (Ivey et al., 2009). En ser også at faktor 1 kan møte dette på grunn av den anerkjennelse faktoren legger ned i det å betrakte den andre som et selvstendig, frigjort individ. En ser samtidig at faktoren betrakter seg selv i et avhengighetsforhold, men dog et positivt syn, til at den andre tar mot til seg for å gi bekræftelse. Slik opererer både de positive og negative aspektene i avhengigheten, uavhengigheten og gjensidigheten innenfor relasjonskvaliteten i møte med den andre for faktor 1, og bidrar til at vekst- og utviklingspotensialet får mulighet til å vokse frem (Dweck, 2007; Kvalsund, 1998; Kvalsund & Meyer, 2005; Rogers, 1961). Faktor 1 legger til rette for dette igjennom å opptre mer som en veileder for den andre, enn hva gjelder faktor 2 og 3. Fokuset for faktor 1 er rettet mot den andre i dialogen. En vektlegging og fokus på verdilandskapet kan også være til hinder for relasjonens mulighet til å inntre i gjensidighetsdimensjonen. Hvis en tviholder på sine egne verdier, kan en anta dette kan skje, og at det da vil bli selve verdilandskapet hos den enkelte som holder partene tilbake fra den

genuine dialogen. Det kan være nedfelte normer i verdilandskapet som holder partene igjen. Faktor 1 synes å forholde seg til relasjoner som utfordrer en fremfor relasjoner som styrker egoet. En ser at den gjensidige relasjonsdimensjonen slik er avhengig av det læringssynet som eksisterer, drøftet under pkt. 5.4. *Oppdagelse og utvikling i erkjennelsen av forskjelligheten* og pkt. 5.4.1. *Læringssyn*.

Faktor 1 sin tilnærming til den andre i samtalen er veiledningspreget, det vil si at faktorens tilnærming fordrer at faktoren er bevisst sin relasjon til den andre og den påvirkning og makt som eksisterer i forholdet dem imellom. Faktor 1 betrakter at en løsning på bekreftelsen er å finne i den som gav bekreftelsen i utgangspunktet. For faktor 1 handler det om å legge til rette på en slik måte at det er den andre i samtalen som oppdager. Rogers (1961) mener at det ikke er veilederens oppgave å finne svaret for den andre. En veileder skal hjelpe den andre til og vokse og utvikle seg til dets fulle potensial igjennom å tilrettelegge for at den andre skal oppdage veien selv. Igjennom tilrettelegging for refleksjon og en nysgjerrig holdning rettet mot den andre i samtalen, kan en på en slik måte bedre legge til rette for at den andre kan hjelpe seg selv. Det er når en oppdager selv, mennesket i større grad også føler et eierforhold til egen læring og utvikling (Dweck, 2007; Kvalsund, 2009; Kvalsund & Meyer, 2005; Rogers, 1961; Skaalvik & Skaalvik, 2005), det er slik også læring i større grad blir en del av den en er og ikke noe som etter tid vil glemmes (Atkinson, 2006; Grenstad; 2010).

5.4. Oppdagelse og utvikling i erkjennelsen av forskjelligheten

«*Selvet' lar seg kjenne og bli kjent med seg selv i stadig nye skapelsesprosesser og nye selvforståelser. 'Personen' omfatter alltid en relasjon. Et 'jeg' identifiseres i et møte med et 'du' som likt og forskjellig.*» (Kvalsund & Meyer, 2005 s. 22). Det er forskjellighetene som skaper utviklingspotensialet. I møtet med en annen person blir disse likhetene og forskjellighetene mellom oss belyst, om vi er villige til å se de slik som de er. Det er i erkjennelsen av disse ulikhetene som skiller 'jeg`et' fra 'deg`et' som gjør en slik oppdagelse mulig (Buber, 2010; Kvalsund, 2004; Kvalsund & Meyer, 2005; McMurray, 1961).

Hos faktor 1 og 2 kommer erkjennelsen og forståelsen for vår menneskelige forskjellighet frem, at faktor 2 betrakter seg selv som uavhengig aktør med selvbestemmelsesrett forsterker dette, faktor 1 innehar også en slik selvbestemmelse, og forsterkes igjennom betraktningen av faktor 1 innenfor gjensidighetsdimensjonen. Faktoren 2 erkjenner at bekreftelser har påvirkning til tross for at det ikke er noe en kjenner seg igjen i, en ser også at faktor 2 legger vekt på å undersøke betydningen av bekreftelsen til tross for det. Kan det være denne

forståelsen og måten å imøtekomme bekreftelser på som fordrer faktorens læringssyn, drøftet under pkt. 5.4.1. Det synes for faktor 2 å foreligge en forståelse på at «*Vi møtes på likheter og utvikles på forskjeller*» (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 48). Det er videre i en slik erkjennelse at kreativitet, utvikling og muligheter for endring kan oppstå.

En ser en tendens til det motsatte hos faktor 3. Kvalsund og Meyer (2005) hevder at i grupper der det tenkes likt, vil lite utvikling skje (McClure, 2005). Erfaringsmessig, vil jeg si dette stemmer overens med teorien. Jeg var selv med i en gruppe under rådgiverstudiet og fikk erfare at det var i erkjennelsen av disse ulikhetene, som skilte oss fra hverandre, jeg på et dypere plan ble både bedre kjent med meg selv, samt bedre rustet til å sette meg inn i forståelsen av den andre (Kvalsund, 2004). Arbeidslivet i dag, søker i større grad etter tverrfaglighet og bredde blant sine ansatte. Dette er ikke uten grunn, da en ser på tverrfaglig team- og gruppearbeid som grunnlag og potensial for utløsning av større ressurstilgang på å løse komplekse oppgaver (Kvalsund & Meyer, 2005). Når ulikheter erkjennes, frigjøres enorme mengder energi og kreativitet. Det er i konfrontasjoner av det bestående at vekst oppstår, ikke fra unngåelsen av dem (Dweck, 2007).

5.4.1. Læringssyn

Faktor 3 synes å tendere mot et konstant læringssyn (Dweck, 2007), faktorens kommunikasjonsstil og håndtering av det følelsesmessige forsterker en slik tolkning. Faktoren synes å holde fast ved sin kommunikasjonsstil, til tross for en bevissthet om at det ikke alltid er hensiktsmessig. Men å si at ikke faktor 3 forsøker å gjøre noe med dette, kan ikke hevdes, da det kom frem i dialogen med David, som korrelerte høyt med denne faktoren, at igjennom erfaringer lært, hadde han blitt seg mer bevisst hvordan dette kunne være begrensende. Allikevel kan det virke som om faktoren mangler strategier for å kunne endre dette, en integrering av kompetanse på feltet synes å være framtrædende. Grendstad hevder at det ikke er oppdagelsene og læringen i seg selv som er det viktigste. For at læring skal være hensiktsmessig må den integreres som en del av hele mennesket, den må bli en naturlig del av deg (Dweck, 2007; Grendstad, 2010; Kvalsund & Meyer, 2005).

Faktor 3 betrakter å motta bekreftelser som vanskelig å forholde seg til; er det da dette videre arbeidet med hva bekreftelsen betyr som er det vanskelige? Faktor 3 ser seg hverken handlingslammet, eller ute av stand til å motta bekreftelser. Det virker også som at det foreligger et ønske om å håndtere det som føles vanskelig, men så lenge en stenger muligheten til å reflektere over seg selv og eksplorere hva som ligger i slike oppdagelser, vil

ikke oppdagelsene ha en nytteverdi i seg selv, hvilket vil være tilfellet hvis en ikke åpent etterspør og er undersøkende. (Dweck, 2007). Det kan virke som om faktor 2 i en større grad enn faktor 3 har strategier og rammer for å håndtere utfordringer på en slik måte at de bidrar til at en selv utvikler seg i større grad i slike situasjoner. Vil dette bety at faktor 2 er tryggere på seg selv enn hva gjelder faktor 3? Ikke nødvendigvis, da en ser at faktor 3 virker trygg på seg selv til å ytre sine meninger. Vil det da heller være snakk om en utrygghet for det ukjente hos faktoren? Hos faktor 2 kan en ut fra hva som vil bli drøftet nedenfor, anta at det eksisterer en trygghet for å være utrygg, da oppdagelser og nysgjerrighet i større grad er noe som preger faktoren. Ut fra en helhetsvurdering av faktor 3 kan en tolkning være at faktoren forholder seg i større grad fortrolig til kvadrat 1 i Joharis vindu (vedlegg 13), hvilket er området som er kjent for en selv og andre. Videre ser en at faktoren er begrenset i forhold til kvadrat 2, da faktoren ikke i like stor grad synes å ta til seg bekreftelsen fra medarbeideren som en ser tendens til hos faktor 2 (Stensaasen & Sletta, 1996).

Det vekstorienterte læringssynet har tro på endring, utvikling og muligheter. Det er også en tro på at vi stadig vokser og utvikler oss i takt med det som omgir oss (Dweck, 2007). Lærings- og utviklingspotensialet som eksisterer i det en blir seg selv bevisst, og bevisstgjøring på hvordan en virker på andre, synes å være særs gjeldende og i forgrunn hos faktor 2. Dette indikerer et åpnere felt av kvadrat 2 hos faktor 2, enn hva en ser tendensen til hos faktor 3, hvilket omhandler kjent for deg, ikke for meg (Stensaasen & Sletta, 1996). Oppdagelser er også hevdet å skje, når en ikke bevisst går inn for å søke etter dem, men faktisk er opptatt med noe helt annet, som trigger at en oppdagelse kan skje (Grendstad, 2010). Faktor 1 har oppmerksomheten rettet mot den andre i samtalen og en kan anta at oppdagelsene dukker opp igjennom det fokuset. Det kan tyde på at faktor 1 åpner opp for en utvidelse av kvadrat 4, dette på grunn av vektlegging av verdiene trygghet og tillitt i forgrunnen hos faktorsynet. Derimot for at faktor 2 skal kunne være mer åpen for utvidelse av kvadrat 4, krever dette at faktoren åpner seg mer opp når det gjelder kvadrat 3. Det virker som at dette er noe ikke faktor 2 tenderer til å gjøre, da faktoren i større grad synes å ha en tendens til og gjøre oppdagelsene på egenhånd. Faktor 1 er i større grad inviterende til dialog, og igjennom skapelse av trygghet og tillit i relasjonen, med vekt på balanse blir feltet i kvadrat 4 muliggjort (Stensaasen & Sletta, 1996). Faktor 2 har et fokus på læring og utvikling, men det synes ikke å tilsløre muligheten for disse oppdagelsene av den grunn, det er den undersøkende holdningen faktoren har som gjør at en selv oppdager og lærer. Søken etter å lære blir ikke begrensende for faktor 2.

Faktor 1 kan tolkes i retning av et vekstorientert læringssyn, igjennom aksept, for å gi slipp på det bestående. For Ole var det på denne måten en fikk mulighet til og erfare om verdiene var verdt og holde fast ved eller ikke. McClure hevder at; «*It is through conflict that existing norms and practices are challenged and changed, and through conflict that we are frequently most creative and innovative*» (2005, s. 73). Faktor 1 sin innstilling til å motta bekreftelser, samt tilnærmingen til den relasjonelle dimensjonen støtter opp under en slik forståelse av opplevelsen til faktoren, drøftet ovenfor under pkt. 5.3.3. *Gjensidighetsdimensjonen*, og samsvarer sådan med Rogers betraktning av muligheter for vekst igjennom en empatisk imøtekommelse og aksept for våre forskjelligheter (1961).

Både faktor 1 og 2 synes å ha selvbestemmelsesretten intakt i avgjørelsen på om bekræftelsen er noe de skal vedkjenne seg. Det tegner til tro på egne evner. Når en ikke betrakter evner og anlegg som konstante, kan en i større grad ha et slikt læringssyn (Dweck, 2007). Igjennom positiv innstilling til det ukjente kan en også bedre møte utfordringer, og følelser som angst, redsel og frykt blir ikke like påtrengende. Det er snarere i erkjennelsen av at en ikke vet, at en i større grad stiller seg åpen til å lære (Dweck, 2007; Gelatt, 1998). En tro på at en selv kan avgjøre om hva som er sant om seg selv skaper også mestringsfølelse i situasjonen, og en tro på egne evner og anlegg (Maslow, 1970; Bandura, 1997).

Igjennom en empatisk holdning til både seg selv og den andre i samtalen og relasjonen, er det grunn til å tro at en dialog kan utvikle seg til dets fulle potensial. Dette er også hva Carl Rogers (1961) legger vekt på når det gjelder vår relasjon til andre. Det betyr at forsvarsmekanismer erstattes med en åpenhet, respekt og aksept. Det vil ikke si at det nødvendigvis er kompetanse og kunnskap på området som skaper dette. Da en god venn like gjerne kan skape en slik atmosfære, som den beste terapeut, det blir mer snakk om en holdning, snarere enn ekspertkunnskap som er tellende. Det er i de personlige relasjoner vi inntreffer i, som skaper læring og utvikling (Buber, 2010; Kvalsund & Meyer, 2005; McMurray, 1961; Rogers, 1961).

5.5. Oppsummering

Hensikten med studien har vært å øke bevissthet, kunnskap og kompetanse på hvordan en på en best mulig måte både for seg selv og for den andre i samtalen kan entre de utfordrende samtaler. I drøftingen av mine funn kom jeg frem til at verdisystemet er en avgjørende faktor, tillit og trygghet er viktige elementer. Trygghet handler om å være trygg på seg selv, noe som skaper mulighet for å være trygg i sin relasjon til den andre, samtidig som en ser at en aksept

for trygghet i å være utrygg, også synes å være gjeldende. Når en negativ usikkerhet oppstår, legger en bånd på seg selv. I det en ikke er tro mot seg selv, vil en heller ikke kunne opptre tro mot den andre, noe som resulterer i inkongruens og som hindrer relasjonen og samtalen i å fungere optimalt. Å motta bekreftelse er nødvendigvis ingen lett sak, hvilket ingen av mine faktorsyn gav uttrykk for.

Vi mennesker strever etter å oppnå, prestere, fremstille og produsere. I stedet for å ta innover seg det som er i nuet er vi allerede i gang med å planlegge det neste skrittet, den neste dagen, uken, året, for om mulig kunne henge med (De Mello, 1992). Samfunnet i dag er i større grad en før bygd på individualisme og materialisme. Igjennom å gjøre andre gode blir du selv god og kan slik sett virke som en motløs oppgave. Tidsperspektivet virker som en stressfaktor og har innvirkning på den tid vi mennesker legger ned på arbeidet med både det relasjonelle og følelsesmessige aspektet innenfor dialogen. Et slikt arbeid er tidkrevende og passer ikke inn i en tankegang som tilsynelatende synes å være etablert innenfor mottoet *''I dag, er gammelt nytt''*. Tilstedeværelse handler i større grad om *''I morgen er i morgen, i dag er i dag''*. Studien viser at det er ulike synspunkt og subjektive opplevelser i forhold til det å kunne besvare problemstillingen. Dette er en fremstilling av tre faktorsyn som kan være beskrivende for en slik problemstilling. Det er tatt utgangspunkt i en drøfting av viktige aspekter innenfor alle de tre faktorsynene som ansees å ha relevans i forhold til betydning av hvordan en kan tolke subjektive opplevelser innenfor studiens tema og problemstilling.

5.6. Videre forskning

Et forskningsprosjekt på det samme personutvalget kunne hatt sitt fokus på kongruens mellom bruks- og uttalte verdier (Argyris, 1990). Oppmerksomheten og nysgjerrigheten min ble også vekket mot den tendensen jeg synes å se i forholdet mellom og gi av seg selv vs. å holde igjen, både når det gjelder kommunikasjon og det følelsesmessige. Samt på hvordan det henger sammen med det relasjonelle og det å ta ansvar, både for sin egen prosess, men også den andre part i dialogen sin prosess.

6. Forskerrollen

Jeg har etter beste evne forsøkt å være bevisst mine fordommer og forforståelse under forskningsprosessen (Postholm, 2005). Å stille seg objektiv eller nøytral og uten tanker om et gitt tema i forkant i forskning er ikke mulig å oppnå, da påvirkning fra forskeren alltid vil være til stedet. Igjennom å redegjøre for dem valg som er tatt underveis i studien, sikres kvaliteten på mitt forskningsprosjekt (Thorsen & Allgood, 2010).

Vi har alltid våre fordommer eller vår forforståelse med oss i en undersøkelse. En fordom er en dom på forhånd, det betyr at vi allerede har en mening om et fenomen før vi undersøker det, vi kan prøve å møte et fenomen så forutsetningsløst som mulig, men vi kan ikke unngå at vi har tanker om det (Dalland, 2000, s. 80).

6.1. Refleksjoner om egen forskerrolle

Min subjektivitet er nedfelt i forskningsprosjektet igjennom de valg jeg har tatt når det gjelder tema og teori. Utvalg og konstruksjon av utsagn, informasjon som jeg gav til mitt personutvalg, tolkning, analyse og drøfting av resultater er styrt av min tolkning og forståelse av materialet. Det er personutvalgets subjektivitet som er fokus i studien, men subjektiviteten min har vært med på å påvirke studiens retning (Brown, 1980). Det skapes en gjensidighet i Q-metoden mellom forsker og personutvalget. Begge må reflektere over temaet og sorteringen, det skaper selvbevissthet. Forskningsdeltageres sortering er en selvpresentasjon, sorteringene blir selvsignifikante. «*Det er denne selvreferansen som måleenhet som gir det statistiske grunnlaget for korrelasjon og faktoranalyse*» (Allgood & Kvalsund, 2010, s. 57).

I tolkning- og analyseprosessen oppdaget jeg at det kunne vært lagt ned mer arbeid på utforming av utsagnene. Noen av utsagnene er veldig like, samt enkelte utsagn gir uttrykk for å mene flere ting. Dette gjør at noen utsagn kan ha blitt oppfattet som tvetydige, sammensatte og kompliserte. I en Q-metodologisk tilnærming blir informantene tvunget til å plassere utsagn, samt forholde seg til de utsagnene som er. Utsagnene i *consensus* statements er plassert noenlunde likt mot 0-området og mot minus. Det tyder på at det er sammenfallende enighet i at dette er utsagn som ikke blir lagt vekt på i informantenes beskrivelse av deres subjektive opplevelse. Styrken i at utsagnene kan oppfattes som like og sammensatte, er at jeg fikk mulighet til å fange opp de små detaljene og nyansene i faktorene. Jeg kan ikke påstå at bredden som eksisterer innenfor kommunikasjonsfeltet er dekket i utsagnene (Kvalsund, 1998), da det eksisterer mange slike kommunikasjonsfelt. Forskningsdesign og teori rammer inn og er bestemmende for hva som blir fokus i utforming av utsagn. En kvalitativ studie i form av dybdeintervju ville gitt deltagerne frihet til å velge retning og fokus selv på temaet (Postholm, 2005). Brown (1993) mener at en bevissthet om og refleksjon av at det kan

eksistere aspekter innenfor kommunikasjonsuniverset som kan være oversett som stimuli, kan hindre at informanter kan respondere og gi et sant bilde av seg selv. Den metodologiske tilnærmingen jeg har brukt i studien ble en spennende prosess, spesielt med tanke på at forskeren i Q-metoden setter seg selv inn i Q-sortererens tankeverden og sinn, en abduktiv prosess (Thorsen & Allgood, 2010). Å bli konfrontert med sorteringen, fortolkningen og forståelsen av logikken som ligger bak meningsinnholdet, som en oppdagelsesreise, var veldig læringsrikt og et givende arbeid. Forskningsdeltagerne som korrelerte høyest på faktorene bekreftet min tolkning. Jeg var ikke til stede under selve sorteringen til deltagerne, noe jeg kunne ha valgt å være. I begynnelsen av studien opplevde jeg en del usikkerhet, både i forhold til tema, fremgangsmåte og tidsperspektiv. Dette var noe som løsnet etter hvert som jeg kom i gang med arbeidet. I møte med personutvalget fikk jeg styrke og større tro på meg selv. Troen på egen kompetanse har økt i takt med studien, lærdom sprenger oppgavens grenser. Min største utfordring har vært tidsperspektivet.

6.2. Sluttord

Jeg håper studien vil skape samtaler rundt temaet og at mine lesere vil reflektere og bevisstgjøres i forhold til hvordan de opplever å motta bekreftelser. Å være åpen og fremstå som ærlige ovenfor den andre i samtalen, og ikke minst det å være ærlig og tro mot seg selv, har ikke vært like enkel å produsere på et stykke papir. Kompleksitet og sammenhenger mellom ulike elementer som er avgjørende for hva vi bestemmer oss for å investere i, virker avgjørende. Min livserfaring og nærhet til stoffet og teoriene har gjort forskningen både vanskelig og enkel. Til tider har jeg opplevd en slik nærhet til teorilandskapet som gav seg utslag i at det ble vanskelig å skrive videre på studien, da teoriene igjennom studien min har blitt en slik naturlig del av meg. Jeg har lært så utrolig mye, og noen ganger blir ord for fattige i forsøket på å beskrive oppdagelsene. Jeg undres på hvordan et fokus på arbeid med både relasjon, kommunikasjon og prosessarbeid som løsningsstrategier, kan henge sammen med at en møter en annen der praten kan gå uanstrengt i timevis, det bare sier *klikk*. Hva med engasjement, nysgjerrighet og mot? Troen er hevdet å ha uimotståelige krefter, den er å betrakte som både frigjørende og skyggeleggende på en og samme tid. *Jeg er den jeg er og du er den du er*, hva kan en forvente å få i retur, når en lukker for muligheten til å oppdage.

Studiens tema har for øvrig overføringsverdi og er ikke gjeldende kun for forholdet mellom leder og medarbeider. Viten, kunnskap og bevissthet om hvordan en kan utvikle seg selv igjennom og motta bekreftelser gjelder på alle plan, ikke kun ovenfra og ned slik som det er tatt utgangspunkt i når det gjelder denne studien.

7. Referanseliste

- Allen, E. I., Michael, D. A., Mary, B. I., & Lynn, S.-M. (2009). *Theories of Counseling & Psykotherapy: A Multicultural Perspective*. United States of America: Pearson International Edition.
- Allgood, E. & Kvalsund, R. (2003). *Personhood, Professionalism and the Helping relation: Dialogues and Reflections*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Allgood, E. & Kvalsund, R. (2005). *Learning and Discovery for professional Educators: Guides, Counselors, Teachers*. Trondheim: Tapir academic press
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences. Facilitating Organizational Learning*. USA: Prentice Hall
- Atkinson, S. (2006). *The Name of your Game*. Los Angeles: Business Consultants Network
- Bandura, A. (1997). *SELF-EFFICACY The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company
- Bohm, D. (2010). *Om dialog Veien til åpen kommunikasjon*. Valdres: Flux Forlag ved Biong & Valentiner AS.
- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity: applications of Q methodology in political science*. New Haven: Yale University Press.
- Brown, S. R. (1991). *A Q-Methodology tutorial*. <http://qmethod.org/tutoriallinks.php>
- Brown, S. R. (1993). A Primer on Q Methodology. *Operant Subjektivit*y. 16, 91-138
- Buber, M. (2010). *JEG OG DU*. Oslo: Cappelens Forlag AS.
- Clarkson, P. (2004). *Gestalt Counselling in Action*. London: Sage
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow*. New York: HarperCollins Publishers.
- Cochran, L. (1997). *Career Counseling: a Narrative Approach*. Sage Publications Inc.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- De Mello, A. (1992). *Awareness The Perils and Opportunities of Reality*. New York: Doubleday
- Dweck, C. S. (2007). *Mental Vekst: Et positivt tankemønster - den nye psykologien for å lykkes*. Oslo: N.W. Damm & Søn AS

- Gelatt, H. B. (1989). *Positive uncertainty: A new decision-making framework for counseling*. *Journal of Counseling Psychology*, 36 (2), 252-256
- Goldman, L. (1989). Moving counseling research into the 21st century. *The counseling psychologist*, ss. 81-85.
- Goleman, D. (2002). *Emosjonell Intelligens: Å tenke med hjertet*. Oslo: Gyldendal
- Goleman, D. (1998). *Emotional Intelligence: Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Grenstad, N. M. (2002). *Fantasi og følelser: Praktisk mentalhygiene i hverdagen*. Kristiansand: META-senter
- Grenstad, N. M. (2010). *Å lære er å oppdage*. Oslo: Didakta Norsk Forlag AS
- Hychner, R. & Jacobs, L (1995). *The Healing Relationship In Gestalt Therapy*. Highland NY: The Gestalt Journal Press, Inc.
- 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*. Trondheim: NTNU
- Kvalsund, R. (2003). *Growth as Self-actualization: A critical approach to the organismic metaphor in Carl Rogers' counseling theory*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching: metode: prosess: relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner: Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2009). *Subjektivitet rundt hjelpeforholdet - en Q-metodologisk Studie av erfaringer med hjelpeforholdet*. I Karlsdottir, R. og Kvalsund, R. (red). *Mentoring og coaching i et læringsperspektiv*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Kvalsund, R. &. (2010). *Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon, i Thorsen, A. A & Allgood, E. Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Kvalsund, R. (2004). *Self-insight A necessary presupposition for professional guidance*. I Allgood, E. & Kvalsund, R. (2004). *Learning and discovery for professional educators: guides, counselors, teachers: an interactive experiential approach to practice and research*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- McClure, B. A. (2005). *Putting a New Spin on Groups The science of Chaos*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- McKeown, B., & Thomas, D. (1988). *Q Methodology*. Newbury Park, California: Sage Publication
- McMurray, J. (1961). *Persons in relation*. New York: Humanity Books
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: its current practice, implications and theory*. Houghton Mifflin Company. Boston
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Houghton Mifflin Company. Boston
- Rogers, R. S (1995). Q-methodology. In Harrè, R., Langenhove, L.V. & Smith, J. A (Ed) *Rethinking methods in psychology*. London, Sage. (14s)
- Schmolck, P. (2002). *PQmethod* (Version 2.11, adapted from mainframe-program Qmethod written by John Atkinson, 1992 [computer software]. Neubiberg, University of the Bundesher Munich. Available as freeware at:
<http://www.lrz.de/~schmolck/qmethod/downpqwin.htm>.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2005). *Skolen som læringsarena: Selvoppfatning, motivasjon og læring* Oslo: Universitetsforlaget
- Sletta, O. & Stensaasen, S. (1996). *Gruppe prosesser Læring og samarbeid i grupper* Oslo: Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse: Resultater igjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Thorsen, A. A., & Allgood, E. (2010). *Q-metodologi En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Design og Utsagn

Effekt	Nivå			Celler
Kommunikasjon	A: Verbal	B: Non-verbal		2
Selvforståelse	C: Individ	D: Relasjon	E: Verdisystem	3
Læringssyn	F: Endr./ Handling	G: Utvikling		2
Sum				12

Figur 1

ACF: Bekreftelse, individ, handling/endring

21. Når jeg blir konfrontert sjekker jeg ut mine forestillinger jeg får om den andre, jeg setter mine egne følelser og meninger til side og på vent til jeg har fått tak i det den andre mener.

19. En går ikke ifra en samtale uten å forsikre seg om at det foreligger en felles forståelse. Det er vanskelig å endre seg uten å få tilbakemeldinger fra andre, derfor setter jeg stor pris på at medarbeidere utfordrer meg på dette.

28. Jeg argumenterer imot når jeg blir konfrontert, det oppleves som kritikk og som et angrep på meg selv. Jeg får et behov for å forsvare meg, og jeg har vanskelig for å forholde meg til det.

1. Det hender jeg går ifra en samtale med en følelse av at den ikke var ferdig, men jeg er usikker på hvordan jeg skal håndtere det, da er det bedre å gå i stedet for å stå i fare for å si noe som ikke burde vært sagt.

ACG: Bekreftelse, individ, utvikling

44. På seg selv kjenner man ingen andre, derfor mener jeg det er viktig å etterspørre hva den andre mener før jeg uttaler meg om hva jeg mener, da unngår man også misforståelser.

2. Når man gir av seg selv er det overraskende hvor mye mer man får igjen, så ærlighet varer lengst er mitt motto.

27. På seg selv kjenner man andre, derfor er det ikke alt jeg trenger å sjekke ut med den andre heller.

24. Jeg møter motstand når jeg prøver å ta tak i det usagte som ligger i luften mellom oss, skulle ønske det ikke var slik, men det er lite jeg kan gjøre med det.

ADF: Bekreftelse, person, handling/endring

38. En kan ikke ta seg nær av en konfrontasjon, det handler om et ønske fra den andre om en endring og dette tar jeg tak i og prøver å finne ut av hva det dreier seg om, jeg ønsker å komme til kjernen av hva det handler om.

13. En oppdager nye ting ved seg selv når man blir konfrontert, jeg reflekterer over det den andre sier og undersøker om det treffer meg på noen punkter, trigger det meg, tar jeg et oppgjør med meg selv for å finne ut hva dette kan bety.

30. Det er alltid noe som vil forbli usagt mellom oss men det er det kun en selv som vet, det man ikke vet har man ikke godt av å vite heller.

14. Det er vanskelig og ikke å ta seg nær av å bli konfrontert, det er vanskelig og ikke ta det personlig. Det er jo en kritikk på hvordan jeg er som person.

ADG: Bekreftelse, person, utvikling

47. Konfrontasjon er et nødvendig onde som vi begge kan lære noe av og utvikle oss på. Uansett hvor ubehagelig det en måtte være tar jeg tak i det som blir sagt, jeg utforsker og undersøker det sammen med den personen, det er en oppdagelsesreise for oss begge.

3. En oppdager nye ting ved seg selv når man blir konfrontert, som tidligere for meg til dels har vært ubevisst. Det er fint at noen setter spørsmålsteget ved min praksis, slik kan jeg utvikle meg og lære mer om meg selv og den andre, samtidig blir jeg gitt muligheten til å bli en bedre leder.

11. Jeg opplever at vi ikke kommer noen vei sammen, det stagnerer og samtalen stopper opp, det blir ubehagelig og jeg får et behov for å dekke over, samtalen mellom oss oppleves anstrengende.

4. Relasjonen mellom oss har en tendens til å bli anspent i etterkant av konfrontasjonen, jeg klarer ikke helt å legge det fra meg men det er ikke noe jeg kan gjøre noe med. Samtaler i etterkant mellom oss bærer preg av dette for en stund.

AEF: Bekreftelse, upersonlig, handling/endring

18. En står i fare for å havne i konflikt og uoverensstemmelser når man står i konfrontasjon, men dette må til. Alle skal bli gitt muligheten til å føle seg sett, hørt og forstått her, selv om det er krevende mens det står på.

48. Her er vi ikke redd for å være åpne og ærlige ovenfor hverandre, dette er verdier som er godt etablert her. Vi kan si det vi mener til hverandre, det blir diskusjoner, men de har vist seg å gjøre ting bedre.

29. Noen samtaler må man bare gi opp, det nytter ikke å komme fremt til noe som helst sammen og det er det lite jeg kan gjøre noe med.

12. Konfrontasjoner er ubehagelige og hemmende for relasjonene og man bør unngå at de i det hele tatt skjer.

AEG: Bekreftelse, upersonlig, utvikling

42. Når man tilpasser seg den andres språk går det av seg selv, og det kan være av betydning at man kjenner hverandre godt.

15. Her vet vi alle at mennesker kan gjøre feil, dette godtar vi. Vi opererer med en aksept for å «prøve og feile», dette er utviklende og læringsrikt, og noe alle kan dra nytte av.

31. Til tider må vi gi opp med å prøve å forstå hverandre, vi kommer ikke igjennom til hverandre, det stopper rett og slett opp. Det er synd at det skal være sånn.

23. Vi forstår hverandre rett og slett ikke og noen ganger ender det opp i sammenstøtt uansett hva en prøver på.

BCF: Non-verbalt, individ, handling/endring

26. Selv om jeg har følt sterkt for å si noe, har jeg holdt igjen dette for å gi den andre rom for utfoldelse av tanker og refleksjon rundt temaet.

16. Jeg har lært meg å lytte til mitt eget kroppsspråk og hva magefølelsen sier, en kan lære mye om seg selv da ut fra hva den andre sier.

10. Det er ikke hensiktsmessig å blande inn sine egne følelser i dialogen, det er best å forholde seg til fakta som foreligger.

17. Jeg kjenner at det «tar på» å bli konfrontert, jeg vet ikke helt hva jeg skal gjøre med dette.

BCG: Non-verbalt, individ, utvikling

41. En er selv ansvarlig for hva en lar gå inn på seg, derfor har jeg ikke vanskelig for å stå i situasjoner der en blir konfrontert heller.

40. Jeg føler lettelse etter at jeg har «stått i det». Det gjør godt i etterkant å kjenne på at man utfordret seg selv til dette, og det er noe jeg vokser på, i stedet for å skygge banen. Det har vist seg å være utviklende for vår samhandling.

32. Det er vanskelig å skjule sitt kroppsspråk, og det gjør meg sårbar at andre kan lese meg som en åpen bok.

46. Å gi av seg selv i samtalen er avslørende og risikabelt noe jeg ikke kan begi meg ut på, derfor beholder jeg masken på.

BDF: Non-verbalt, person, handling/ending

36. Blir jeg konfrontert med noe som jeg ikke kjenner meg igjen i, påvirker ikke det meg.

25. Når jeg har tatt tak i og brakt frem i lyset dette ubehagelige mellom oss, har det ført til noe godt. Dette gjør meg mer selvsikker i min rolle, det har også gjort meg mer bevisst på at man ikke skal ta for gitt at det en tror selv er sant. Jeg er mer åpen for dette ukjente mellom oss og forstår nå bedre betydningen av at vi alle er unike.

7. Det har hendt at jeg har avkreftet noe som i virkeligheten har hatt en sannhet i seg, men det har vært for vanskelig å vite hvordan man skal håndtere dette, så jeg har heller latt være.

43. Det er menneskets eget ansvar å handle hvis det er noe de ønsker ending på, jeg forventer at medarbeidere kommer til meg og sier fra hvis det skulle være noe.

BDG: Non-verbalt, person, utvikling

33. En kan ikke holde igjen noe bevisst, det ville vært å handle stikk i strid med det å være tro mot seg selv.

34. Jeg forholder meg mottagelig til det som kommer, når jeg er åpen for dette kan vi ta dette og bringe det til nye høyder, når jeg opplever dette flyter samtalen lett av seg selv og det er utviklende både for meg og den andre.

9. Når man har sagt hva man føler, er det ens eget ansvar for hvordan man skal ta i mot dette, det er ikke noe jeg kan gjøre noe med.

39. Det er vanskelig å møte personer i samtaler når vi er vidt forskjellige mennesker som ikke snakker samme «språk».

BEF: Non-verbalt, upersonlig, handling/ending

35. Her sier vi det slik som det er, en kan aldri vite hvor en samtale vil føre hen, vi er åpne for denne uforutsigbarheten, det er et usikkert prosjekt, men vi ønsker det velkomment. Dette kan vi gjøre på grunn av den tryggheten og tillitten som ligger i bunn.

22. Ærlighet varer lengst, selv om den kan være vanskelig å ta i mot, har vi klart å etablere dette som en grunnstein i denne bedriften, vi er ikke redde eller usikre på å ta opp noe som oppleves som utfordrende å si, det er slikt som gjør at vi kan endre oss.

20. Vi kan ikke ta opp alt med hverandre her, det er ikke alle som har en slik trygg relasjon med hverandre at det går an, dette merkes på atmosfæren, og vi kan lite gjøre med det.

45. Konfrontasjoner er det samme som kritikk og det skaper dårlig stemning.

BEG: Non-verbalt, upersonlig, utvikling

5. Her verdsetter vi trygghet, tillitt og trivsel, dette innebærer at ingen går rundt og ruger på noe som ikke kommer frem i dagens lys, og med dette i bunnen kan vi aldri grave oss for langt ned til at vi ikke er i stand til å komme oss opp igjen.

8. Vi tåler å være uenige her, det kommer mye godt ut av det til slutt, det handler bare om at vi må akseptere og respektere hverandre, samtidig som vi må tåle at noen rister litt på det vi står på, det er alt for lett å havne i et gammelt spor og ta ting for gitt.

6. Når noen er kritiske, påvirker det oss alle på en negativ måte.

37. Skulle ønske at det var slik at vi alle kunne si det vi tenkte til hverandre, men slik er det ikke her, dette hemmer oss alle.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse i mastergradsundersøkelse

Mitt navn er Camilla Høiås og jeg skriver nå på min masteroppgave, planlegger innlevering juli/august 2012. Jeg studerer rådgivning som er tilknyttet institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap ved NTNU, Dragvoll.

Oppgaven min dreier seg om dialog, og tar sikte på å avdekke lederes subjektive opplevelse av den dialogen som finner sted i en utfordrende medarbeidersamtale.

Dette er en q-metodologisk undersøkelse som er en velegnet forskningsmetode når det gjelder å forske på subjektive opplevelser, holdninger og erfaringer rundt et gitt tema. I denne forbindelse trenger jeg omtrent 30 ledere med medarbeideransvar. Disse lederne vil bli bedt om å sortere et antall på 48 utsagn. Disse sorteres på et kontinuum fra +5 til -5. Utsagnene skal sorteres etter en instruksjonsbetingelse som vil bli gitt før sorteringen.

Sortering av utsagnene vil ta ca. 45 min. av din tid, og jeg vil kunne være tilgjengelig hvis det skulle oppstå noen spørsmål. Noen av forskningsdeltakerne vil bli plukket ut for en uformell samtale i etterkant, dette er avhengig av hvilke funn som kommer frem i datamaterialet. Her etterspørres den dypere, subjektive mening av plasseringene av utsagnene.

All informasjon som har med deltagerne å gjøre vil forbli konfidensiell mellom meg som forsker og deg som deltager. Person identifiserbar informasjon vil bli anonymisert. I masteroppgaven og i behandling av data som er innsamlet vil det bli gitt fiktive navn, slik at ingen kan knytte den til informasjon som blir gitt tilbake til deg som deltager.

Informasjonen jeg får av deltagerne mine under denne innsamlingen vil bli lagt inn i et dataprogram, PQ-Method som skal analysere og korrelere dataene. Informasjonen vil her bli lagt inn med fiktive navn. Når dataprogrammet har kjørt analysen, skrives analysen ut, dataene vil bli slettet på analyseprogrammet.

I publisering vil det ikke være mulig å identifisere deltagerne i studien. Denne informasjonsbehandlingen er en del av en masteroppgave og skal bedømmes av sensorer som skal vurdere mitt skriftlige arbeid og evne til fremstilling og refleksjoner. Det er ikke informasjonen fra deltagerne som skal bedømmes. Masteroppgaven forholder seg til NESH sine retningslinjer og etiske hensyn. Dersom du ønsker å delta er det fint om du skriver under på samtykkeerklæringen og leverer denne sammen med sorteringen.

Skulle det være noe du lurer på og ønsker svar på kan du kontakte meg via e-post camillahoe@yahoo.no eller på telefon 926 55 264, eller til min veileder professor Ragnvald Kvalsund via e-post ragnvald.kvalsund@svt.ntnu.no eller på telefon 73 59 19 99.

På forhånd takk for din hjelp!

Med vennlig hilsen

Camilla Høiås

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring for deltakere som foretar Q-sortering

Jeg ønsker å delta som forskningsdeltaker i dette prosjektet som omhandler «*Lederes subjektive opplevelse av den dialogen som finner sted i en utfordrende medarbeidersamtale*».

Jeg har mottatt informasjon om dette prosjektet og hva det innebærer for meg og min deltakelse, samt om prosjektets formål. Jeg har fått informasjon om hvordan datamaterialet skal brukes i prosjektet. Videre har jeg blitt informert om datamaterialets håndtering.

Prosjektet er meldt inn til NSD og vil overholde de etiske retningslinjene. Informasjonen som kommer fra meg vil bli fullstendig anonymisert og datamaterialet vil bli håndtert konfidensielt mellom meg som deltaker og forsker. I fremstillingen av prosjektet vil jeg derfor bli gitt et fiktivt navn.

Jeg har gitt mitt samtykke til å delta i denne forskningsstudien og vil foreta en Q-sortering av utsagn, jeg sier meg også villig til å bli intervjuet i etterkant, hvis dette skulle bli aktuelt.

Jeg er informert om at studien er frivillig og at jeg når som helst kan trekke mitt samtykke fra studien. Dette vil ikke få konsekvenser for meg som deltaker.

Jeg har fått tilbud om å lese den ferdigstilte oppgaven hvis ønskelig.

Sted/dato

Underskrift

Vedlegg 4: Instruks for sortering

Q-sortering – Instruks og struktur for sortering av utsagn

Du har nå fått utdelt 48 utsagn, et sorteringsskjema og instruks. Følg instruksene nøye. Gjør ferdig ett punkt av gangen. Det er viktig at du forstår at sortering av utsagnene skal gi et bilde av deg, hvem du er og av din opplevelse, det finnes ikke et mer sosialt ønskelig plassering av utsagnene enn et annet. Tenk derfor igjennom hva du føler og tenker om hvert enkelt utsagn og plasser det deretter. Dette krever at du er ærlig ovenfor deg selv.

Betingelse for sortering: *Tenk over situasjoner som du husker godt, der du har opplevd å bli konfrontert som leder. Sorter utsagnene etter hvor riktige de er for deg. Sorteringen skal gi et bilde av din opplevelse av samtalen mellom deg og medarbeideren.*

Struktur for gjennomføring:

1. Les først alle utsagnene for å få en oversikt over hele innholdet.
2. Del så utsagnene i 3 noenlunde like grupperinger i samsvar med de betingelser som ligger i instruksjonen.
Gruppe a) de utsagnene som beskriver deg, eller som du er enig med (til høyre)
Gruppe b) de utsagnene som ikke beskriver deg, eller som du er uenig med (til venstre)
Gruppe c) de utsagnene som er mer nøytrale, som ikke gir så mye mening, virker tvetydige, tvilsomme, uklare eller motsigende (i midten).
3. Du skal nå gjøre mer detaljerte fordelinger, der du skal velge ut tallverdier på hvert utsagn fra en skala på +5 til -5.
4. Først legg ut alle utsagnene i gruppe a) de du er enige med. Les så gjennom dem igjen og velg ut 2 utsagn som du er mest enig med. Plasser utsagnene lengst til høyre, (+5) i pakt med skjemaets mønster.
5. Deretter gjør det samme med gruppe b) de utsagnene du er mest uenig med, og plasser de 2 utsagnene som du er mest uenig med på (-5), i henhold til skjemaets mønster.
6. Gå så tilbake til de utsagnene du er enig med, og velg de 3 som du nå er mest enig med, og plasser dem på (+4), ved siden av utsagnene du plasserte lengst til høyre.
7. Gjør nå tilsvarende for den andre gruppen b) velg 3 utsagn og plasser dem under (-4), ved siden av utsagnene som du plasserte lengst til venstre.
8. Når du kommer til kolonne 3, plasser 4 utsagn først under (+3), så 4 utsagn under (-3). Og tilsvarende for + og - i kolonne 2, 1 og 0. Her det de små nyansene som avgjør i hvilken kolonne du plasserer utsagnene i. Vær nøye og bruk god tid. Pass på at du plasserer riktig antall utsagn i hver rubrikk. Plasserer 5 utsagn under (+2), 6 utsagn under (+1) og 8 utsagn under 0 (se skjemaets mønster).
9. Når du nå har fullført fordelingen og plasseringen, se over den på nytt og avgjør om du er enig med deg selv. Hvis det fortsatt er noe du er misfornøyd med, juster plasseringene slik at du blir fornøyd. Plasser utsagnenes nummer på skjemaets mønster. Det er ikke mulig å bruke samme utsagn flere ganger, og alle utsagnene skal brukes. Lykke til og tusen takk for ditt bidrag!

Vedlegg 5: Sorteringskjema og personopplysninger

Helt ulik meg						Helt lik meg				
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Figur 2

Navn:

Kjønn:

Alder:

Vært leder i antall år:

Utdanning:

Vedlegg 6: Faktorladninger og korrelasjon mellom faktorene

Denne tabellen viser hvor mye hver enkelt forskningsdeltaker vektet på de ulike faktorene, og hvor mye hver enkelt Q-sortering korrelerer med den aktuelle faktor. Forskningsdeltakerne som ikke er definert av noen bestemte faktor er uthevet med kursiv, og X indikerer deltakere som definerer den respektive faktor.

Q-Sort	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
1. Gunn	0,2191	0.6966X	0,3634
2. Marius	0,3679	0,1283	0.4596X
3. Monika	0.7710X	0,0994	0,0406
4. Mia	0.6449X	0,1522	0,1469
5. Tobias	0,301	0.6579X	0,3937
6. Baar	0.7140X	0,0571	0,2624
7. Ole	0.8032X	0,1943	0,0864
8. Heidi	0.7440X	0,2892	0,3246
9. Jonas	0.4718X	0,1896	0,3106
10. Rune	0,3314	0,3466	0.5462X
11. Arild	0.5991X	0,5154	0,2803
12. David	-0,0651	0,0899	0.7869X
13. Eline	0,1779	0,4846	0.5249X
14. Fredrik	0.6101X	0,2786	0,1448
15. Egil	0.6049X	0,5654	0,1201
16. Truls	0,2749	-0,0318	0.6319X
17. Phillip	0.5470X	0,4699	0,1582
18. <i>Jens</i>	<i>0,5791</i>	<i>0,5554</i>	<i>0,3364</i>
19. Kathinka	0.7188X	0,4342	0,3097
20. Henrik	0.6113X	0,5084	0,1918
21. Linus	0,3307	0,3903	0.5166X
22. Trond	0,0193	0.7951X	-0,1968
23. <i>Kristine</i>	<i>0,5627</i>	<i>0,4709</i>	<i>0,3107</i>
24. Elise	0.6278X	0,0613	0,5697
25. Marthe	0.6826X	0,359	0,2504
26. Øystein	0.7964X	0,1381	0,1793
27. Joakim	0.7740X	0,2334	0,3362
% expl.Var.	32	16	14

Tabell 1

Korrelasjon mellom faktor skårene:

	1	2	3
1	1.0000	0.5193	0.5627
2	0.5193	1.0000	0.4310
3	0.5627	0.4310	1.0000

Tabell 2

Vedlegg 7: Utsagnene sin plassering i hver faktor

Nr.	Utsagn	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
1	Det hender jeg går ifra en samtale med en følelse av at den ikke var ferdig. Jeg er usikker på hvordan jeg skal håndtere situasjonen og synes da det er bedre å gå, i stedet for å stå i fare for å si noe som ikke burde vært sagt.	+3	0	0
2	Når man gir av seg selv er det overraskende hvor mye mer man får igjen, så ærlighet varer lengst er mitt motto.	3	-1	4
3	Jeg oppdager nye ting med meg selv når jeg blir konfrontert, som tidligere for meg til dels har vært ubevisst. Det er fint at noen setter spørsmålstegn ved min praksis, slik kan jeg utvikle meg og lære mer om meg selv og medarbeideren.	2	5	0
4	Relasjonen mellom oss har en tendens til å bli anspent i etterkant av at jeg har blitt konfrontert. Jeg klarer ikke helt å legge det fra meg. Samtaler i etterkant mellom oss bærer preg av dette for en stund.	-2	-1	0
5	Jeg håper at ingen her går rundt med noe på hjertet som er av betydning og ikke blir sagt. Kulturen her bærer preg av en felles forståelse av at vi ikke kan grave oss for langt ned til at vi ikke er i stand til å komme oss opp igjen.	1	3	-1
6	Når noen er kritiske påvirker det oss alle på en negativ måte.	-1	-3	0
7	Det har hendt at jeg har avkreftet noe som i virkeligheten har hatt en sannhet i seg, men det har vært for vanskelig å vite hvordan jeg skal håndtere dette.	0	-1	-1
8	Vi må tåle å være uenige her, det kommer mye godt ut av det til slutt. Vi må tåle at noen rister litt på underlaget vårt. Det er alt for lett å havne i et gammelt spor og ta ting for gitt ved og ikke sette spørsmålstegn ved praksisen.	3	4	4

9	Når jeg blir konfrontert er mine følelser og reaksjoner jeg opplever å få, mitt ansvar. Det samme gjelder for medarbeideren. Jeg kan ikke holdes ansvarlig for hvordan andre føler det. Dette kan jeg ikke gjøre noe med.	0	-3	-4
10	Det er ikke hensiktsmessig å blande inn sine egne følelser i en konfrontasjon, det er best å forholde seg til fakta som foreligger.	0	-2	-1
11	Jeg opplever at vi ikke kommer noen vei sammen, det stagnerer og samtalen stopper opp. Det blir ubehagelig og jeg får et behov for å dekke over. Samtalen mellom oss oppleves anstrengende.	-4	0	0
12	Konfrontasjoner er ubehagelige og hemmende for relasjonene og man bør unngå at de i det hele tatt skjer.	-5	-3	-5
13	Jeg oppdager nye ting ved meg selv når jeg blir konfrontert. Jeg reflekterer over det medarbeideren sier og undersøker om det treffer meg, trigger det meg, forsøker jeg å finne ut hva det kan bety.	1	5	3
14	Det er vanskelig og ikke å ta seg nær av å bli konfrontert, det er vanskelig og ikke ta det personlig.	0	4	3
15	Her vet vi alle at mennesker kan gjøre feil, dette godtar vi. Vi opererer med en aksept for og "prøve og feile", dette er utviklende og læringsrikt, og noe alle kan dra nytte av.	4	0	4
16	Jeg kjenner etter i magefølelsen og hva den kan fortelle meg når jeg blir konfrontert. Dette har gjort til at jeg i større grad er i stand til å være tilstede i samtalen.	0	0	1
17	Jeg kjenner at det "tar på" å bli konfrontert, jeg vet ikke helt hva jeg skal gjøre med dette.	-3	0	0
18	Jeg står i fare for å havne i konflikt og uoverensstemmelser når jeg står i konfrontasjon, men dette må til. Alle skal bli gitt muligheten til å føle seg sett, hørt og forstått her, selv om det er krevende mens det står på.	1	1	-4
19	Jeg går ikke ifra en samtale uten å forsikre meg om at det foreligger en felles forståelse. Det er vanskelig å endre seg uten å få tilbakemeldinger fra andre, derfor setter jeg stor pris på at medarbeideren utfordrer meg på dette.	4	1	-2

20	Vi kan ikke ta opp alt med hverandre her, det er ikke alle som føler de har en slik trygg relasjon, dette merkes på atmosfæren. Jeg vet ikke helt hva jeg skal gjøre med det.	-4	-2	-2
21	Når jeg blir konfrontert sjekker jeg ut mine forestillinger jeg får om den andre. Jeg setter mine egne følelser og meninger til side og på vent til jeg har fått tak i det den andre mener.	2	2	-3
22	Ærlighet varer lengst. Vi arbeider med å etablere dette som en grunnstein i denne bedriften. Det kan oppleves som vanskelig og utfordrende å ta imot konfrontasjoner, men ingen bør være usikre på å ta opp noe som de mener er viktig. Det er slikt som gjør at vi kan endre oss.	5	4	1
23	Vi forstår hverandre rett og slett ikke. Noen ganger ender det opp i sammenstøt uansett hva jeg prøver på.	-5	-2	-3
24	Jeg møter motstand når jeg prøver å ta tak i det usagte som ligger i luften mellom oss. Skulle ønske det ikke var slik, men jeg er usikker på hva jeg kan gjøre med det.	-2	1	-4
25	Når jeg har tatt tak i dette ubehagelige mellom oss, har det ført til noe godt. En kan ikke ta for gitt at de antagelser man får om medarbeideren i en konfrontasjon er sanne.	0	1	2
26	Selv om jeg har følt sterkt for å si noe, har jeg holdt igjen dette for å gi den andre rom for utfoldelse av tanker og refleksjon rundt temaet.	0	2	2
27	På seg selv kjenner man andre. Derfor er det ikke alltid jeg synes det er så viktig å sjekke ut mine antagelser jeg får om medarbeideren når jeg blir konfrontert.	-1	-3	0
28	Jeg opplever det som vanskelig å forholde seg til situasjoner der jeg blir konfrontert. Jeg får et behov for å forsvare meg.	-2	-1	3
29	Noen samtaler må man bare gi opp, det nytter ikke å komme frem til noe som helst sammen og det er lite jeg kan gjøre noe med.	-2	-4	-3
30	Det er alltid noe som vil forbli usagt mellom oss, men det er det kun en selv som vet. Det man ikke vet har man ikke godt av å vite heller.	-1	-2	-2

31	Til tider må vi gi opp med å prøve å forstå hverandre, det stopper rett og slett opp. Det er synd at det skal være slik.	-3	1	-1
32	Det er vanskelig å skjule sitt kroppsspråk, og det gjør meg sårbar at andre kan lese meg som en åpen bok.	-1	-4	3
33	Jeg klarer ikke å holde igjen noe bevisst i en samtale som ville vært av betydning. Det ville vært å handle stikk i strid med det å være tro mot seg selv. Det oppleves utfordrende, men det er nødvendig at jeg gir av meg selv når medarbeideren konfronterer meg.	1	-1	0
34	Jeg forholder meg mottagelig til det min medarbeider har på hjertet. Når jeg er åpen for det medarbeideren har og si opplever jeg at samtalen flyter av seg selv. Det er utvklende både for meg og medarbeideren.	4	3	5
35	Jeg ønsker at mine medarbeidere skal si det slik som det de opplever det. Vi kan aldri vite hvor en samtale vil føre hen. Jeg vil at vi skal være åpne for denne uforutsigbarheten, det er et usikkert prosjekt, men jeg vil at vi skal ønske det velkomment. Har vi tillitt og trygghet til hverandre i bunnen kan vi gjøre dette.	5	1	5
36	Blir jeg konfronter med noe jeg ikke kjenner meg igjen i, påvirker ikke det meg.	-2	-5	-1
37	Skulle ønske det var slik at vi alle kunne si det vi tenkte til hverandre, men slik er det ikke.	-1	2	-2
38	Jeg tar meg ikke nær av en konfrontasjon. Konfrontasjon handler om et ønske fra den andre om en endring. Jeg tar tak i og prøver å finne ut av hva det dreier seg om.	2	3	1
39	Det er vanskelig å møte personer i samtaler når vi er vidt forskjellige mennesker som ikke snakker samme språk.	-1	-1	-2
40	Jeg føler lettelse etter at jeg har "stått i det". Det gjør godt i etterkant å kjenne på at man utfordret seg selv til å være åpen for det som blir sagt, og det er noe jeg vokser på.	2	2	2
41	Jeg er selv ansvarlig for hva jeg lar gå inn på meg. Det er grunnen til at jeg klarer å stå i slike situasjoner der jeg blir konfrontert, men det kan allikevel oppleves som utfordrende.	0	3	1

42	Når man tilpasser seg hverandres språk går samtalen lettere, man må føle seg frem for å nå inn til hverandre. Jo mer man gir av seg selv, jo mer vil man få igjen.	2	0	2
43	Det er menneskets eget ansvar å handle hvis det er noe de ønsker endring på, jeg forventer at medarbeidere kommer til meg og sier fra hvis det skulle være noe.	3	-4	1
44	På seg selv kjenner man ingen andre, derfor mener jeg det er viktig å etterspørre hva den andre mener før jeg uttaler meg selv, da unngår man også misforståelser.	1	0	-3
45	Konfrontasjoner er ubehagelige og skaper dårlig stemning.	-3	-2	-1
46	Å gi av seg selv i samtalen er avslørende og risikabelt noe jeg ikke kan begi meg ut på, derfor beholder jeg masken på.	-4	-5	-5
47	Konfrontasjon er et nødvendig onde som vi begge kan lære noe av og utvikle oss på. Uansett hvor ubehagelig det en måtte være tar jeg tak i det som blir sagt, jeg utforsker og undersøker det sammen med medarbeideren.	1	0	2
48	Det er en kultur her for å imøtekomme det som blir sagt. Vi kan si det vi mener til hverandre, det blir diskusjoner, men de har vist seg å gjøre ting bedre.	3	2	1

Tabell 3

Vedlegg 8: Q-sorteringsmønster for de tre faktorsynene

Faktor 1: Helt ulik meg

Helt lik meg

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

Figur 3

Faktor 2: Helt ulik meg

Helt lik meg

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

Figur 4

Faktor 3: Helt ulik meg

Helt lik meg

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

Figur 5

Vedlegg 9: Distinguishing statements

Distinguishing statements er utsagnene som er sortert signifikant forskjellig i de ulike faktorene. Det er dette som er med på å skape forskjeller mellom faktorene. Samtlige utsagn er signifikante på 0.05-nivået ($P < .01$). Utsagn merket med * er signifikante på 0.01-nivået ($P < .01$). Her distinguishing statements for faktor 1, 2 og 3 hver for seg nedover.

Distinguishing statements faktor 1:

Nr.	Distinguishing Statements for Factor 1, skårene for faktor:	1	2	3
22*	Ærlighet varer lengst. Vi arbeider med å etablere dette som en grunnstein i denne bedriften. Det kan oppleves som vanskelig og utfordrende å ta imot konfrontasjoner, men ingen bør være usikre på å ta opp noe som de mener er viktig. Det er slikt som gjør at vi kan endre oss.	5	4	1
19*	Jeg går ikke ifra en samtale uten å forsikre meg om at det foreligger en felles forståelse. Det er vanskelig å endre seg uten å få tilbakemeldinger fra andre, derfor setter jeg stor pris på at medarbeideren utfordrer meg på dette.	4	1	-2
2	Når man gir av seg selv er det overraskende hvor mye mer man får igjen, så ærlighet varer lengst er mitt motto.	3	-1	4
43	Det er menneskets eget ansvar å handle hvis det er noe de ønsker endring på, jeg forventer at medarbeidere kommer til meg og sier fra hvis det skulle være noe.	3	-4	1
8	Vi må tåle å være uenige her, det kommer mye godt ut av det til slutt. Vi må tåle at noen rister litt på underlaget vårt. Det er alt for lett å havne i et gammelt spor og ta ting for gitt ved og ikke sette spørsmålstejn ved praksisen.	3	4	4
3*	Jeg oppdager nye ting med meg selv når jeg blir konfrontert, som tidligere for meg til dels har vært ubevisst. Det er fint at noen setter spørsmålstejn ved min praksis, slik kan jeg utvikle meg og lære mer om meg selv og medarbeideren.	2	5	0
33*	Jeg klarer ikke å holde igjen noe bevisst i en samtale som ville vært av betydning. Det ville vært å handle stikk i strid med det å være tro mot seg selv. Det oppleves utfordrende, men det er nødvendig at jeg gir av meg selv når medarbeideren konfronterer meg.	1	-1	0
13*	Jeg oppdager nye ting ved meg selv når jeg blir konfrontert. Jeg reflekterer over det medarbeideren sier og undersøker om det treffer meg, trigger det meg, forsøker jeg å finne ut hva det kan bety.	1	5	3
10*	Det er ikke hensiktsmessig å blande inn sine egne følelser i en konfrontasjon, det er best å forholde seg til fakta som foreligger.	0	-2	-1

41*	Jeg er selv ansvarlig for hva jeg lar gå inn på meg. Det er grunnen til at jeg klarer å stå i slike situasjoner der jeg blir konfrontert, men det kan allikevel oppleves som utfordrende.	0	3	1
9*	Når jeg blir konfrontert er mine følelser og reaksjoner jeg opplever å få, mitt ansvar. Det samme gjelder for medarbeideren. Jeg kan ikke holdes ansvarlig for hvordan andre føler det. Dette kan jeg ikke gjøre noe med.	0	-3	-4
14*	Det er vanskelig og ikke å ta seg nær av å bli konfrontert, det er vanskelig og ikke ta det personlig.	0	4	3
6	Når noen er kritiske, påvirker det oss alle på en negativ måte.	-1	-3	0
32	Det er vanskelig å skjule sitt kroppsspråk, og det gjør meg sårbar at andre kan lese meg som en åpen bok.	-1	-4	3
28	28. Jeg opplever det som vanskelig å forholde seg til situasjoner der jeg blir konfrontert. Jeg får et behov for å forsvare meg.	-2	-1	3
17*	Jeg kjenner at det «tar på» å bli konfrontert, jeg vet ikke helt hva jeg skal gjøre med dette.	-3	0	0
1*	Det hender jeg går ifra en samtale med en følelse av at den ikke var ferdig. Jeg er usikker på hvordan jeg skal håndtere situasjonen og synes da det er bedre å gå, i stedet for å stå i fare for å si noe som ikke burde vært sagt.	-3	0	0
31*	Til tider må vi gi opp med å prøve å forstå hverandre, det stopper rett og slett opp. Det er synd at det skal være slik.	-3	1	-1
11*	Jeg opplever at vi ikke kommer noen vei sammen, det stagnerer og samtalen stopper opp. Det blir ubehagelig og jeg får et behov for å dekke over. Samtalen mellom oss oppleves anstrengende.	-4	0	0

Tabell 4

Distinguishing statements faktor to

Nr.	Distinguishing Statements for Factor 2, skårene for faktor:	1	2	3
13*	Jeg oppdager nye ting ved meg selv når jeg blir konfrontert. Jeg reflekterer over det medarbeideren sier og undersøker om det treffer meg, trigger det meg, forsøker jeg å finne ut hva det kan bety.	1	5	3
3*	Jeg oppdager nye ting med meg selv når jeg blir konfrontert, som tidligere for meg til dels har vært ubevisst. Det er fint at noen setter spørsmålstegn ved min praksis, slik kan jeg utvikle meg og lære mer om meg selv og medarbeideren.	2	5	0
34	Det er menneskets eget ansvar å handle hvis det er noe de ønsker endring på, jeg forventer at medarbeidere kommer til meg og sier fra hvis det skulle være noe.	4	3	5
37*	Skulle ønske det var slik at vi alle kunne si det vi tenkte til hverandre, men slik er det ikke	-1	2	-2

35*	Jeg ønsker at mine medarbeidere skal si det slik som de opplever det. Vi kan aldri vite hvor en samtale vil føre hen. Jeg vil at vi skal være åpne for denne uforutsigbarheten, det er et usikkert prosjekt, men jeg vil at vi skal ønske det velkomment. Har vi tillitt og trygghet til hverandre i bunnen kan vi gjøre dette.	5	1	5
19*	Jeg går ikke ifra en samtale uten å forsikre meg om at det foreligger en felles forståelse. Det er vanskelig å endre seg uten å få tilbakemeldinger fra andre, derfor setter jeg stor pris på at medarbeidere utfordrer meg på dette	4	1	-2
31*	Til tider må vi gi opp med å prøve å forstå hverandre, det stopper rett og slett opp. Det er synd at det skal være slik.	-3	1	-1
24*	Jeg møter motstand når jeg prøver å ta tak i det usagte som ligger i luften mellom oss. Skulle ønske det ikke var slik, men jeg er usikker på hva jeg kan gjøre med det.	-2	1	-4
15*	Her vet vi alle at mennesker kan gjøre feil, dette godtar vi. Vi opererer med en aksept for og «prøve og feile», dette er utviklende og læringsrikt, og noe alle kan dra nytte av.	4	0	4
42	Når man tilpasser seg hverandres språk går samtalen lettere, man må føle seg frem for å nå inn til hverandre. Jo mer man gir av seg selv, jo mer vil man få igjen.	2	0	2
28	Jeg opplever det som vanskelig å forholde seg til situasjoner der jeg blir konfrontert. Jeg får et behov for å forsvare meg.	-2	-1	3
2*	Når man gir av seg selv er det overraskende hvor mye mer man får igjen, så ærlighet varer lengst er mitt motto.	3	-1	4
33	Jeg klarer ikke å holde igjen noe bevisst i en samtale som ville vært av betydning. Det ville vært å handle stikk i strid med det å være tro mot seg selv. Det oppleves utfordrende, men det er nødvendig at jeg gir av meg selv når medarbeideren konfronterer meg.	1	-1	0
12	Konfrontasjoner er ubehagelige og hemmende for relasjonene og man bør unngå at de i det hele tatt skjer.	-5	-3	-5
6	Når noen er kritiske, påvirker det oss alle på en negativ måte.	-1	-3	0
32	Det er vanskelig å skjule sitt kroppsspråk, og det gjør meg sårbar at andre kan lese meg som en åpen bok.	-1	-4	3
43*	Det er menneskets eget ansvar å handle hvis det er noe de ønsker endring på, jeg forventer at medarbeidere kommer til meg og sier fra hvis det skulle være noe.	3	-4	1
36*	Blir jeg konfrontert med noe som jeg ikke kjenner meg igjen i, påvirker ikke det meg.	-2	-5	-1

Tabell 5

Distinguishing statements faktor tre

Tabell 6

Nr.	Distinguishing Statements for Faktor 3, skårene for faktor:	1	2	3
-----	---	---	---	---

2	Når man gir av seg selv er det overraskende hvor mye mer man får igjen, så ærlighet varer lengst er mitt motto.	+3	-1	+4
28*	Jeg opplever det som vanskelig å forholde seg til situasjoner der jeg blir konfrontert. Jeg får et behov for å forsvare meg.	-2	-1	+3
13*	Jeg oppdager nye ting ved meg selv når jeg blir konfrontert. Jeg reflekterer over det medarbeideren sier og undersøker om det treffer meg, trigger det meg, forsøker jeg å finne ut hva det kan bety.	+1	+5	+3
32*	Det er vanskelig å skjule sitt kroppsspråk, og det gjør meg sårbar at andre kan lese meg som en åpen bok.	-1	-4	+3
43	Det er menneskets eget ansvar å handle hvis det er noe de ønsker endring på, jeg forventer at medarbeidere kommer til meg og sier fra hvis det skulle være noe.	+3	-4	+1
38	Jeg tar meg ikke nær av en konfrontasjon. Konfrontasjon handler om et ønske fra den andre om en endring. Jeg tar tak i og prøver å finne ut av hva det dreier seg om.	+2	+3	+1
33	Jeg klarer ikke å holde igjen noe bevisst i en samtale som ville vært av betydning. Det ville vært å handle stikk i strid med det å være tro mot seg selv. Det oppleves utfordrende, men det er nødvendig at jeg gir av meg selv når medarbeideren konfronterer meg.	+1	-1	0
6	Når noen er kritiske, påvirker det oss alle på en negativ måte.	-1	-3	0
3*	Jeg oppdager nye ting med meg selv når jeg blir konfrontert, som tidligere for meg til dels har vært ubevisst. Det er fint at noen setter spørsmålsteget ved min praksis, slik kan jeg utvikle meg og lære mer om meg selv og medarbeideren.	+2	5	0
27	På seg selv kjenner man andre. Derfor er det ikke alltid jeg synes det er så viktig å sjekke ut mine antagelser jeg får om medarbeideren når jeg blir konfrontert.	-1	-3	0
5*	Jeg håper at ingen her går rundt med noe på hjertet som er av betydning og ikke blir sagt. Kulturen her bærer preg av en felles forståelse av at vi ikke kan grave oss for langt ned til at vi ikke er i stand til å komme oss opp igjen.	+1	+3	-1
31*	Til tider må vi gi opp med å prøve å forstå hverandre, det stopper rett og slett opp. Det er synd at det skal være slik.	-3	+1	-1
19*	Jeg går ikke ifra en samtale uten å forsikre meg om at det foreligger en felles forståelse. Det er vanskelig å endre seg uten å få tilbakemeldinger fra andre, derfor setter jeg stor pris på at medarbeidere utfordrer meg på dette.	+4	+1	-2
21*	Når jeg blir konfrontert sjekker jeg ut mine forestillinger jeg får om den andre. Jeg setter mine egne følelser og meninger til side og på vent til jeg har fått tak i det den andre mener.	+2	+2	-3
44*	På seg selv kjenner man ingen andre, derfor mener jeg det er viktig å etterspørre hva den andre mener før jeg uttaler meg selv, da unngår man også misforståelser.	+1	0	-3
18*	Jeg står i fare for å havne i konflikt og uoverensstemmelser når jeg står i konfrontasjon, men dette må til. Alle skal bli gitt muligheten til å føle seg sett, hørt og forstått her, selv om det er krevende mens det står på.	+1	+1	-4

Vedlegg 10: Consensus statements

Consensus statements er utsagn som ikke er sortert signifikant forskjellig i noen av de 3 faktorene jeg fant. Det vil si at de ikke er med på å definere noen forskjell mellom faktorene. I tabellen nedenfor er samtlige utsagn ikke signifikante på 0.01-nivået ($P < .01$), og utsagnene merket med* er ikke-signifikante på 0.05-nivået ($P < .05$).

Nr.	Consensus statements for faktor:	1	2	3
7*	Det har hendt at jeg har avkreftet noe som i virkeligheten har hatt en sannhet i seg, men det har vært for vanskelig å vite hvordan jeg skal håndtere dette.	0	-1	-1
16*	Jeg kjenner etter i magefølelsen og hva den kan forteller meg når jeg blir konfrontert. Dette har gjort til at jeg i større grad er i stand til å være tilstede i samtalen.	0	0	1
20*	Vi kan ikke ta opp alt med hverandre her, det er ikke alle som føler de har en slik trygg relasjon, dette merkes på atmosfæren. Jeg vet ikke helt hva jeg kan gjøre med det.	-4	-2	-2
23	Vi forstår hverandre rett og slett ikke. Noen ganger ender det opp i sammenstøt uansett hva jeg prøver på.	-5	-2	-3
25	Når jeg har tatt tak i dette ubehagelige mellom oss, har det ført til noe godt. En kan ikke ta for gitt at de antagelser man får om medarbeideren i en konfrontasjon er sanne.	0	1	2
26*	Selv om jeg har følt sterkt for å si noe, har jeg holdt igjen dette for å gi den andre rom for utfoldelse av tanker og refleksjon rundt temaet.	0	2	2
27	På seg selv kjenner man andre. Derfor er det ikke alltid jeg synes det er så viktig å sjekke ut mine antagelser jeg får om medarbeideren når jeg blir konfrontert.	-1	-3	0
29*	Noen samtaler må man bare gi opp, det nytter ikke å komme fremt til noe som helst sammen og det er det lite jeg kan gjøre noe med.	-2	-4	-3
30*	Det er alltid noe som vil forbli usagt mellom oss, men det er det kun en selv som vet. Det man ikke vet har man ikke godt av å vite heller.	-1	-2	-2
38	Jeg tar meg ikke nær av en konfrontasjon. Konfrontasjon handler om et ønske fra den andre om en endring. Jeg tar tak i og prøver å finne ut av hva det dreier seg om.	2	3	1
39*	Det er vanskelig å møte personer i samtaler når vi er vidt forskjellige mennesker som ikke snakker samme «språk».	-1	-1	-2
40*	Jeg føler lettelse etter at jeg har «stått i det». Det gjør godt i etterkant å kjenne på at man utfordret seg selv til å være åpen for det som blir sagt, og det er noe jeg vokser på.	2	2	2
45	Konfrontasjoner er ubehagelige og skaper dårlig stemning.	-3	-2	-1
46	Å gi av seg selv i samtalen er avslørende og risikabelt noe jeg ikke kan begi meg ut på, derfor beholder jeg masken på.	-4	-5	-5
47*	Konfrontasjon er et nødvendig onde som vi begge kan lære noe av og utvikle oss på. Uansett hvor ubehagelig det en måtte være tar jeg tak i det som blir sagt, jeg utforsker og undersøker det sammen med medarbeideren.	1	0	2

Tabell 7

Vedlegg 11: Reliabilitet

Factor characteristics	1	2	3
No. Of Defining Variables	16	3	6
Average Rel. Coef.	0,800	0,800	0,800
Composite Reliability	0,985	0,923	0,960
S.E of Factor Z-Scores	0,124	0,277	0,200

Tabell 8

Vedlegg 12: Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel +47-55 58 21 17
Fax +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Ragnvald Kvalsund
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
NTNU
Loholt allé 85, Paviljong B 253
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 02.03.2012

Vår ref:29731 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.02.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

29731	<i>Fri flyt i dialogen</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Ragnvald Kvalsund
Student	Camilla Høiås

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.08.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Kjersti Håvardstun

Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Camilla Høiås, Forradal, 7520 HEGRA

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel. +47-22 85 52 11. nsd@uo.no
TRONDHEIM NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel. +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel. +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 29731

Personvernombudet finner informasjonsskrivet til utvalget tilfredsstillende forutsatt at kontaktopplysninger til daglig ansvarlig tilføyes.

Prosjektslutt er 15.08.12. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Koblingsnøkkel slettes, indirekte personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres.

Vedlegg 12: Den gamle og unge dame



Figur 6

Hentet fra: Grenstad N. M. (2010) *Å lære er å oppdage*, Didakta Norsk Forlag AS, Oslo

Vedlegg 13: Joharis-vindu

	Kjent for en selv	Ikke kjent for en selv
Kjent for andre	1 Åpen	2 Blind
Ikke kjent for andre	3 Skjult	4 Ukjent

Figur 7

Hentet fra; Sletta, O. & Stensaasen, S. (1996). *Gruppe prosesser: Læring og samarbeid i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.