

Lene Ørbech Jensen

Tilbakemeldinger blant team i arbeidslivet

En Q-metodologisk undersøkelse av hvordan team-medlemmer opplever at tilbakemeldinger påvirker deres selvbevissthet

Masteroppgave i rådgivning

Trondheim

Vår 2013

Veileder

Camilla Fikse

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

NTNU, Norges teknisk-vitenskapelige universitet

Trondheim

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven var å undersøke hvordan team-medlemmer opplever at de andre i teamet sine tilbakemeldinger påvirker deres selvbevissthet. Jeg ønsket å se nærmere på hvordan arbeidsmiljøet kan tilrettelegge for dette, samt relasjonene innad i teamene. Følgende problemstillingen utgjorde grunnlaget for studien: *Hvordan opplever team-medlemmer at deres selvbevissthet øker på bakgrunn av de andre i teamet sine tilbakemeldinger?*

For å besvare problemstillingen ble forskningsmetoden Q-metodologi anvendt. Datamaterialet ble hentet inn av 14 deltakere som sorterte 36 utsagn. Deltakerne er ansatte i en privat bedrift som arbeider i team. Utsagnene omhandler ulike meninger og aspekter knyttet til tilbakemeldinger og teamarbeid. Sorteringen gir et bilde av de ansattes subjektive opplevelse i forhold til emnet som det forskes på. Dataanalyse av forskningsmaterialet førte til tre faktorer, som representerer tre ulike syn på sammenhengen mellom tilbakemeldinger og økt selvbevissthet. Faktor 1: *Min egenutvikling formes av de andres støtte, tilbakemeldinger og nye utfordringer.* Faktor 2: *Trygghet og bekreftelse gjør at jeg kan strekke meg.* Faktor 3: *Jeg har troen på at de andres tilbakemeldinger kan bidra til vekst og forbedre mine prestasjoner.* Det er noen likheter mellom synene i faktorene. Deltakerne i alle tre faktorene har en positiv innstilling til tilbakemeldinger, og ønsker å utvikle seg, samt betraktes nye utfordringer som stimulerende. I tillegg er lederens tilbakemeldinger viktig. Likevel er det ulike nyanser som skiller faktorene fra hverandre. Faktor 1 sitt syn trenger støtte og bekreftelse av de andre, og beskriver det som mer eller mindre vanskelig å gi og få tilbakemeldinger. Faktor 2 sitt syn uttrykker at trygghet og selvstendighet henger sammen som en premiss for egenutvikling, og at ytre rammer kan stå i veien for at tilbakemeldinger utveksles. Faktor 3 sitt syn belyser hvordan tilbakemeldinger bidrar til forbedringer av arbeidsprestasjonene, og at dialogen i teamet bidrar til dette. Funnene drøftes opp mot relevant teori, og omhandles nærmere i diskusjonsdelen.

Abstract

The aim of this Master thesis has been to analyze the experience team-members have with feedback they get from others when working in a team, and how the feedback affects their self-awareness. The goal with the study was also investigate how the work environment is organized for feedback and increased self-awareness, and how the relations between the team-members can influence this. This leads to the following research question: *How do team-members experience increased self-awareness on the basis of the feedback they get from working in a team?*

The method used to investigate this topic is based on Q-methodology, where 14 informants have sorted 36 statements. The participants are employees in a private enterprise. The statements concern different opinions and aspects about feedback and teamwork. The sorting gives a picture of the employee's subjective experience with the topic. By data analyzing the informant's sorts, a 3-factor solution was chosen. They represent three different views on the theme. Factor 1: *My self-development is formed by the others' support, feedback and challenges.* Factor 2: *Security and acknowledgement contributes to self-improvement.* Factor 3: *I believe that feedback stimulates personal growth and improves my job performance.* There are some similarities among the factors. They have a positive approach to feedback and want to develop. Also they are open to handling challenges and think that the leaders' feedback is important for their self-awareness. Nevertheless there are some differences among the three factors. Factor 1 needs support from the others in order to engage in the job, and also expresses a fear of giving others feedback because it's difficult. Factor 2 voices a need for both safety and interdependence in order to be able to make some self-improvements. They blame external reasons for not giving each other feedback on a daily basis. Factor 3 expresses the important link between feedback and improved job performance. The dialogue in the team is important for this to happen. The findings in the research are further examined in the discussion chapter in light of relevant theory.

Forord

Det er med blandende følelser at jeg nå er ved veis ende som rådgivningsstudent, og med masteroppgaven min. Det er veldig deilig å endelig stå med dette produktet i hendene, men også vemodig fordi perioden som student er over. Jeg har hatt to lærerike, utfordrende, innholdsrike og givende år som rådgivningsstudent. Dyktige professorer og lærere, samt flotte og engasjerte medstudenter, har bidratt til at jeg på mange måter har utviklet meg. Med dette forordet ønsker jeg å rette en spesiell takk til de menneskene som har hjulpet meg i prosessen, og gjort masteroppgaven mulig å skrive.

Jeg vil rette en stor takk til forskningsdeltakerne mine som tok seg tid til å stille opp, og for at de deltok i undersøkelsen. Uten dere kunne jeg aldri ha gjennomført studien. Takk til veilederen min Camilla Fikse, for all god hjelp, nyttige tips og lærerike diskusjoner omkring teorier, metode og funn. Det har vært godt å vite at jeg alltid kunne spørre deg underveis i prosessen, uansett hva det måtte være. Takk til mine støttende og oppmuntrende medstudenter, som har bidratt med nyttige og faglige innspill. Jeg setter pris på alle lunsjene vi har hatt sammen, og annen morsom, tiltrengt avveksling. Jeg vil også takke mamma, pappa og Ida. Jeg er takknemlig for all den støtten dere har gitt meg underveis, og for oppmuntrende ord. Spesielt takk til mamma for korrekturlesing. Til slutt vil jeg takke kjæresten min Lars, for at du hele veien har trodd på meg, vært der for meg, og støttet meg.

Trondheim, mai 2013

Lene Ørbech Jensen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Abstract	iii
Forord	iv
Innholdsfortegnelse	v
Tabelloversikt	viii
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Intensjonen med studien og problemstilling	2
1.3 Begrepsavklaringer	2
1.3.1 Team	2
1.3.2 Selvbevissthet.....	2
1.3.3 Tilbakemeldinger.....	3
1.4 Studiens struktur og oppbygging	3
2.0 Teori.....	5
2.1 Arbeidsmiljøets ulike muligheter	5
2.1.2 Valget mellom stabilitet og selvaktualisering.....	6
2.1.3 Arbeidsplassens tilrettelegging	7
2.2 Å øke sin selvbevissthet	8
2.2.1 De fire ulike kvadratene	9
2.2.3 Tilbakemeldinger kan føre til oppdagelser.....	9
2.3 I relasjon til andre lærer vi oss selv å kjenne.....	10
2.3.1 Asymmetriens relasjon.....	11
2.3.2 Relasjonen som forløser individets ressurser.....	12
2.3.3 Gjensidighetens muligheter	12
2.3.4 Relasjonskvaliteten og dens effekt på tilbakemeldinger	13
2.3.5 Dialogens kraft	14
3.0 Metode	17
3.1 Valg av metode.....	17
3.2 Bakgrunn for Q-metoden og begrepsavklaring.....	17
3.3 Stegene i forskningsprosessen	18
3.3.1 Kommunikasjonsunivers.....	18
3.3.2 Design og Q-utvalg.....	19
3.3.3 P-utvalget	20
3.3.4 Q-sortering og instruksjonsbetingelsen.....	21
3.4 Faktorer og faktoranalyse	22
3.4.1 Faktortolkning	23
3.4.2 Postintervju.....	24
3.5 Kvaliteten på studien.....	25
3.5.1 Pilotsortering.....	25
3.5.2 Validitet	25
3.5.3 Reliabilitet	26
3.5.4 Etiske betraktninger.....	26
3.6 Refleksjon omkring forskerrollen.....	27
3.6.1 Min rolle som forsker	27

3.6.2 Hva kunne jeg gjort annerledes?.....	28
4.0 Faktortolkning	29
4.1 Faktor 1: Min egenutvikling formes av de andres støtte, tilbakemeldinger og nye utfordringer.....	29
4.1.1: Støtte og bekreftelse fra de andre bidrar til engasjement og utvikling	30
4.1.2: Ærlige tilbakemeldinger som nyttige bevissthetsverktøy	30
4.1.3: Tilbakemeldinger utveksles sjeldent fordi det er vanskelig.....	31
4.1.4: Å bryne seg på nye utfordringer kan føre til vekst	32
4.1.5 Oppsummering av faktor 1	32
4.2 Faktor 2: Trygghet og bekreftelse gjør at jeg kan strekke meg.....	33
4.2.1: Å jobbe på en selvstendig måte er forbundet med følelsen av trygghet	33
4.2.2: Kommentarer oppmuntrer til vekst, men ytre rammer forhindrer det	33
4.2.3: Viktigheten av mål og utfordringer	34
4.2.4 Oppsummering av faktor 2	35
4.3 Faktor 3: Jeg har troen på at de andres tilbakemeldinger kan bidra til vekst og forbedre mine prestasjoner	35
4.3.1 Tilbakemeldinger hjelper en til å bli mer bevisst	36
4.3.2 Ønsket om å strekke seg er det kun en selv som kan gjøre noe med	36
4.3.3 Tilbakemeldinger mottas og deles med åpenhet.....	37
4.3.4 Oppsummering av faktor 3	38
4.4 Likheter mellom faktorene	38
5.0 Drøfting	39
5.1 Vekst eller stabilitet i fokus?	39
5.1.1 Støtte fra andre kan stimulere behovet for vekst	40
5.1.2 Trygghet utelukker ikke nødvendigvis vekst	40
5.1.3 Fokus på egen vekst og prestasjoner.....	41
5.2 Arbeidsmiljøets tilretteleggelse	41
5.2.1 Visjonen er tilstede, men praktiseringen uteblir.....	42
5.2.2 Relasjonene i arbeidsmiljøet og tilrettelegging for selvutvikling.....	43
5.3 Betydningen av indre motivasjon.....	44
5.3.1 Tilfredsstillelse av behovet for autonomi og behovet for kompetanseopplevelse..	44
5.3.2 Tilbakemeldinger og indre motivasjon.....	45
5.4 De tre relasjonsdimensjonene.....	46
5.5 Gruppeutvikling	48
5.5.1 Tillit og frykt for konflikter	48
5.5.2 Mot og risikoen for å såre andre eller bli avvist	49
5.5.3 Betydningen av en leder i prosessen	51
5.6 Oppsummering	52
6.0 Avslutning	53
6.1 Avsluttende kommentar.....	53
6.2 Begrensninger ved studien.....	54
6.3 Forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner.....	55
7.0 Litteraturliste.....	56
8.0 Vedlegg	61
Vedlegg 1: Forskningsdesign og randomisert, celleplassert Q-utvalg	61
Vedlegg 2: Sorteringsmønster	64
Vedlegg 3: Struktur for sorteringen.....	65
Vedlegg 4: Deltakernes faktorladning.....	66

Vedlegg 5: Uroterte faktorer med egenverdi og forklarende varians.....	67
Vedlegg 6: Korrelasjon mellom faktorskårene.....	67
Vedlegg 7: Reliabilitetskoeffisienten for tre-faktorløsningen.....	67
Vedlegg 8: Utsagnenes gjennomsnittlige plassering i faktorene.....	68
Vedlegg 9: Faktorenes gjennomsnittlige Q-sortering.....	70
Vedlegg 10: Diskriminerende utsagn (distinguishing statements).....	71
Vedlegg 11: Sammenfallende utsagn (consensus statements)	74
Vedlegg 12: Informasjonsbrev til forskningsdeltakerne	75
Vedlegg 13: Samtykkeerklæring	76
Vedlegg 14: E-post om deltakelse i uformell samtale (postintervju).....	77
Vedlegg 15a: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.....	78
Vedlegg 15b: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.....	79

Tabelloversikt

Figur 1 Grafisk fremstilling Joharivinduet.....	8
Tabell 1 Fishers balanserte blokkdesign.....	19

1.0 Innledning

Yrkeslivet i dag vektlegger i stor grad menneskets evne til læring. For å henge med må bedriftene holde en kontinuerlig utviklings- og læringsprosess gående (Manger, 2005; Moxnes, 2000). Det avgjørende for en organisasjon vil være den faglige og menneskelige kompetansen. Med dette markeres et skifte fra tidligere fokus der disiplin, lydighet og det rigide var det viktigste. Dette er nå byttet ut med idealene samarbeid, gruppestyring, selvstendighet og kreativitet, samt slagord som endring, prosess og innovasjon (Jacobsen, 2006; Moxnes, 2000). Isaacs (1999) støtter opp om dette og hevder at verden i dag stiller andre krav til arbeidere og ledere i arbeidslivet fordi problemene en støter på er så komplekse at de ikke kan løses alene. Jobber og tenker vi sammen vil vi derimot oppnå mer, som resulterer i høyere produktivitet og effektivitet (Johnson & Johnson, 2009). I dette fellesskapet får vi også tilgang til nye perspektiver og en større bevissthet omkring ulike temaer (Isaacs, 1999). De aller fleste virksomheter i dag jobber derfor i team. At dette fører til bedre løsninger, mer effektivitet og at bedriften holder seg konkurransedyktig, er en side ved teamarbeid (Hjertø, 2008). En annen positiv side ved teamarbeid er mulighetene det gir for individuell vekst og utvikling (Kvalsund & Meyer, 2005; Trotzer, 2006). Tilbakemeldinger er et verktøy som i så måte kan stimulere til økt selvbevissthet og egenutvikling (Johnson & Johnson 2009; London, 2003; Spurkeland, 2012). Samtidig forteller en undersøkelse gjort av Arbeidstilsynet (2011) at fire av ti savner hyppigere tilbakemeldinger fra kollegaene sine. I rapporten påpekes det også hvor viktig det er med tilbakemeldinger for å skape et godt, sosialt og faglig arbeidsmiljø. I min studie ønsker jeg å se nærmere på hvordan utveksling av tilbakemeldinger fungerer blant team i arbeidslivet, og om dette kan påvirke den enkeltes selvbevissthet.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

To år som rådgivningsstudent har ført til en rekke personlige oppdagelser og erfaringer. En av dem omhandler gruppearbeid. Tilbakemeldinger som ble gitt i denne konteksten var svært lærerikt for meg, og førte til at jeg fikk bedre selvinnsikt. Hvordan mennesker som interagerer i en slik relasjon kan hjelpe hverandre til å bli et mer helhetlig menneske, synes jeg er spennende. Fascinasjonen for gruppedynamikk knyttet til tilbakemeldinger og mulighetene for selvutvikling som skapes i dette rommet, utgjør grunnlaget for valget jeg tok. Videre var jeg interessert i å finne ut hvordan dette fungerer i arbeidslivet, når man ikke er student, løsrevet fra læringssituasjonen og utdanningsinstitusjonen. Tema for studien er altså basert på mine akademiske og personlige interesser.

1.2 Intensjonen med studien og problemstilling

Studien har til hensikt å bidra til økt forståelse av hvordan tilbakemeldinger i teamarbeid kan ha innflytelse på team-medlemmets selvbevissthet, samt hvordan dette oppleves av den enkelte. Andre vinklinger vil også føre til innsikt i ytterligere dimensjoner ved temaet. Hvordan tilrettelegger arbeidsmiljøet for vekst og utvikling? Hvilke relasjoner er avgjørende for at en skal få utviklet sitt potensiale? I hvilken grad opplever de ansatte det som betydningsfullt å fokusere på sin selvutvikling? Hensikten med studien er altså å fange opp subjektive meninger som sentrerer seg om emnet. I et forsøk på å besvare dette, har jeg derfor valgt følgende problemstilling: *Hvordan opplever team-medlemmer at deres selvbevissthet øker på bakgrunn av de andre i teamet sine tilbakemeldinger?*

1.3 Begrepsavklaringer

Det er tre begreper som brukes i denne masteroppgaven som krever en redegjørelse: team, selvbevissthet og tilbakemeldinger. Jeg vil derfor avklare disse nærmere her.

1.3.1 Team

I litteraturen betraktes gruppe som et paraplybegrep, der team er et underbegrep (Johnson & Johnson, 2009; Trotzer, 2009). Et team skiller seg fra en gruppe, da et team har andre karakteristikk, og blir til etter først å ha vært en gruppe (Johnson & Johnson, 2009). Jeg valgte å bruke begrepet team, da det er mer brukt enn gruppe i arbeidslivet. Et team kan beskrives som en gruppe mennesker bestående av flere enn to personer, som er gjensidig avhengige av hverandre og forpliktet til det samme formålet (Hjertø, 2008; Katzenbach & Smith, 1993). Team-medlemmene komplementerer hverandres ferdigheter og strever mot et felles mål, og har som regel spesifikke roller (Johnson & Johnson, 2009). Opplevelsen av trivsel og læring er i tillegg en grunnleggende bestanddel av et team (Hjertø 2008). Altså kan en si at et team er mer enn summen av delene (Katzenbach & Smith, 1993). Komponenter som tillit, engasjement og felles ansvarsfølelse, samt teamets evne til å dele, vil være avgjørende for teamets effektivitet (Katzenbach & Smith, 1993; Lencioni, 2006).

1.3.2 Selvbevissthet

Selvbevissthet er et begrep som går inn under paraplybegrepet selvinnsikt. Selvinnsikt er et vidt og mangedimensjonert begrep, og kan kobles til en persons evne til å gjenkjenne sine styrker og svakheter (London, 2002). Selvbevissthet dreier seg om å se seg selv og egen atferd på en objektiv måte, og å være klar over hvordan andre oppfatter en (London, 2002). Hvor bevisste vi er på oss selv vil variere ut fra kontekst (London, 2002). Selvbevisstheten

vår er derfor ikke noe konstant, men noe som endrer seg med vår situasjonelle atferd. Videre er selvbevissthet er vesentlig i enhver utviklingsprosess (Brown, 2009). Ved å bli mer bevisst på seg selv kan en bedre forstå sine følelser, tanker og omgivelser. Å bli bevisst seg selv er en prosess i seg selv, der en kontinuerlig vil forstå sine unike talenter, styrker, verdier, holdninger og ønsker (Avolio & Gardner, 2005). I følge Skau (2011) innebærer personlig bevisstgjøring refleksjon, ofte på bakgrunn av andres verbale og non-verbale tilbakemeldinger, alene eller sammen med dem.

1.3.3 Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger er en måte å hjelpe andre til å reflektere over, og endre på egen atferd (Trotzer, 2006). I følge Trotzer (2006) er det en type kommunikasjon som gir en person informasjon om hvordan han eller hun påvirker andre, og et korrektiv for å bli bevisst om oppførsel og intensjon henger sammen. Skau (2011) hevder at tilbakemeldinger som vi får fra andre er nødvendig for at vi skal kunne fortsette å utvikle oss som mennesker. Tilbakemeldinger er også en viktig del av enhver læringsprosess (Johnson & Johnson, 2009; London, 2003). Trotzer (2006) mener at en gruppe eller et team danner en unik setting for å gi og få tilbakemeldinger. I en gruppe kan det være et mangfold av subjektive oppfatninger og vurderinger (Kvalsund & Meyer, 2005), og på den måten kan en bli mer bevisst seg selv. I denne studien vil jeg anvende begrepene tilbakemeldinger, feedback og kommentarer om hverandre, da jeg betrakter dem som synonymer.

1.4 Studiens struktur og oppbygging

Jeg har delt inn masteroppgaven i seks kapitler. Innledningsvis har det første kapitlet gitt leseren en introduksjon til emnet og forklart hvorfor valget falt på dette temaet. Leseren ble kjent med problemstillingen, og det ble gitt en begrepsavklaring av tre begreper. I det andre kapitlet blir teoriene som er utgangspunktet for studien lagt fram. Det tredje kapitlet tar for seg metoden, og metodologien som ligger til grunn for undersøkelsen. Forskningen blir gjort ved hjelp av Q-metodens teknikker og prinsipper. I dette kapitlet reflekteres det også over forskerrollen. I kapittel fire presenteres funnene av faktortolkningen som senere blir drøftet i kapittel fem. Denne delen diskuterer resultatene i lys av teorien som ble redegjort for i kapittel to, samt trekkes det inn ny teori som er relevant for funnene. Avslutningsvis summerer jeg opp funnene, og hva jeg har kommet fram til. I tillegg legger jeg fram mine tanker om videre forskning, begrensinger ved studien og praktiske implikasjoner for rådgivningsfeltet.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som utgjør grunnlaget for studien. Oppgavens tema og problemstilling står i et dynamisk forhold til teorien. Studien er forankret i den eksistensialistiske-humanistiske retningen, da det forskes på menneskets subjektive opplevelser, samt hvordan mennesker i relasjon til andre kan bli mer selvbevisst og dermed oppnå selvaktualisering (Ivey, D'Andrea, Ivey & Simek-Morgan, 2009). Innenfor Q-metodologi bruker en ofte teori til å lage en forskningsdesign, og for å skape Q-utvalg som er et utvalg av utsagn om det aktuelle temaet det forskes på. Dette benyttet jeg meg av, og en utdypende forklaring av forskningsmetoden vil presenteres i kapittel 3. Teorikapitlet vil altså gi mening og forklaring til hvordan forskningsdesignen er bygget opp, da teorien til de tre effektene jeg valgte redegjøres for her. Effektene, som også kan kalles hovedtemaene i studien, er arbeidsmiljø, selvbevissthet og relasjon.

2.1 Arbeidsmiljøets ulike muligheter

Hvorvidt en bedrift klarer å ta i bruk sine menneskelige ressurser vil være av stor betydning (Forslin, 2005). Hvordan et arbeidsmiljø på arbeidsplassen er, kan være med på å påvirke dette, og arbeidsmiljøet formes av de aktuelle arbeidsgruppene, samt dynamikken innad i dem (Axelson & Thylefors, 2006). Det er grunn til å tro at en måte å utnytte menneskelige ressurser på, er ved å gi og få tilbakemeldinger (Johnson & Johnson, 2009), og at det igjen henger sammen med den oppmerksomhet bedriften gir dette. Et godt eller dårlig arbeidsmiljø kan legge ulike grunnlag for hvordan de ansatte betrakter tilbakemeldinger, og for hvordan utveksling av tilbakemeldinger skjer (Spurkeland, 2012). Når et menneske føler at det blir sett og får tilrettelagt mulighetene for å utvikle seg, vil dette også øke sjansene for trivsel på arbeidsplassen (Matthiesen, 2005; Moxnes, 2000). Dermed øker også sannsynligheten for at personen blir værende i jobben sin med både lyst og motivasjon, som vil komme bedriften til gode (Matthiesen, 2005). Moxnes (2000) trekker frem undersøkelser gjort i bedrifter som underbygger dette. Ansatte som opplevde at de hadde muligheten til å lære noe på jobben, og å utvikle seg, hadde mindre fravær enn andre. Disse menneskene hadde færre symptomer på stress, og var mer tilfreds med jobben sin, enn de som ikke hadde de samme mulighetene for å tilegne seg ny lærdom.

Å lære noe nytt kan, for eksempel være å øke sin bevissthet om hva en er god på, og hva en kan forbedre. En kilde til slik lærdom kan være tilbakemeldinger, der teamarbeid ofte kan være en god arena for å gi og få feedback (Kvalsund & Meyer, 2005). De andre vil fungere

som nyttige ressurser (Johnson & Johnson, 2009). Gjennom tilbakemeldinger får en vite om jobben gjøres på en adekvat eller korrekt måte (Matthiesen, 2005). Uten tilbakemeldinger får arbeidstakeren lite kjennskap til resultatene av det han eller hun gjør i jobben sin, og dermed dårligere forutsetninger for å forandre seg til det bedre (Johnson & Johnson, 2009). Å inneha liten kunnskap om seg selv som arbeidstaker er ikke hensiktsmessig i forhold til individets arbeidsmotivasjon, kompetanseutvikling, tilstedeværelse, jobbprestasjon- og tilfredshet (Manger, 2005; Matthiesen, 2005).

2.1.2 Valget mellom stabilitet og selvaktualisering

Mennesket har to grunnleggende behov som også er to motsatte krefter. Disse er behovet for stabilitet, og behovet for selvaktualisering (Maslow i Moxnes, 2000). Selvaktualisering kan beskrives som menneskers driv til å oppnå sitt potensiale, og å bli den beste versjonen av seg selv (Johnson, 2006; Kvalsund, 2003). Carl Rogers, med sin person-sentrerte teori, var også opptatt av menneskets selvaktualisering. Han mente at det selvaktualiserte mennesket nøt alle aspektene ved livet, og dermed var disse menneskene mer autentiske og harmoniske (Rogers i Ivey et al., 2009). Mens den ene kraften representerer vekst, fremmer den andre trygghet. Disse er gjensidig utelukkende (Maslow i Moxnes, 2000). Det vil si at når vi søker vekst vil dette gå på bekostning av stabilitet, og omvendt. Hvilket behov som står sterkest hos en person, og hva personen velger som sitt dominerende behov, kan for mange føles som et dilemma. Konsekvensen av hvilken av de to fundamentale kreftene vi velger å betrakte som viktigst, vil være to ulike livsformer. Videre vil en slik beslutning legge føringer for hva vi kommer til å lære i framtiden (Moxnes, 2000).

Satt i sammenheng med et arbeidsmiljø vil behovet for stabilitet og selvaktualisering gi to forskjellige læringsarenaer, som igjen kan knyttes til individets muligheter for utvikling. Behovet for trygghet og stabilitet viser seg i orden, regelmessighet og meningsfullhet (Moxnes, 2000). Miljøet vil være preget av sterk struktur, samt få intime, personlige og følelsesmessige kontakter. Ønsket om det ufarlige og kjente resulterer i fjernhet, lukkethet og distanse i forhold til andre mennesker. Altså vil dette vært innholdet i relasjonen mellom en person med et slikt behov og sine medarbeidere. På den måten bevares behovet om trygghet, men dette vil utelukke muligheter for læring og vekst (Moxnes, 2000). Læringsformene her vil være lite varierte, og kun omhandle trening og oppøving. Et miljø som stimulerer det motsatte, det vil si vekst og utvikling, åpner derimot opp for eksperimentering, oppfinnsomhet og selvstendighet (Moxnes, 2000). Her er emosjonell kontakt og nærhet en

sentral del av arbeidsmiljøet, og det vil det oppleves som varmt, imøtekommende og lite forutsigbart. Selv om behovet for utfordringer vil kunne by på en del ubehageligheter og vanskelige avgjørelser, virker dette tiltrekkende for mennesker med et vekstbehov (Moxnes, 2000). De vil oppleve det ukomfortable og ustabile som positivt og stimulerende.

I lys av Dweck (2000; 2008¹) sin teori kan en knytte behovet om selvaktualisering til menneskets mentale innstilling om vekst. Personer med denne innstillingen har troen på at ferdigheter kan utvikles, som igjen skaper en trang til å lære og motivasjon for å strekke seg. Troen på at svakheter kan overvinnes fremfor å skjules, og at utfordringer møtes med engasjement istedenfor unngåelse, er typisk for denne mentale innstillingen. På den måten vil mennesket blomstre, selv om situasjonen virker motløs (Dweck, 2000; 2008). Det motsatte er den konstante mentale innstillingen, som viser til mennesker som nødig vil føle at de har mangler. De har et sterkt behov for å bevise hva de kan om og om igjen (Dweck, 2008). Disse tør ikke å utfordre seg selv, eller å ta nye utfordringer. Innstillingen vil stå i veien for utvikling og forandring. De har ingen tro på at evnene deres kan dyrkes fram, da de heller er konstante. Disse kan altså synes å ha et behov for stabilitet (Moxnes, 2000).

Motschnig-Pitrik og Barrett-Lennard (2010) hevder at mennesket i relasjon til andre mennesker kan aktualisere seg selv i en gruppe eller i et team, gjennom såkalt co-actualization,. Enkelte relasjoner bærer på et potensiale som kan føre til denne formen for aktualisering. Ved co-actualization opplever begge en berikelse der 'vi' og 'oss' står sentralt. Relasjonen komplementerer deres egne, individuelle kapasiteter, og egne ressurser styrkes. Verden vil føles mer meningsfull og mennesket mer helt (Motschnig-Pitrik & Barrett-Lennard, 2010). I et arbeidsmiljø der fokuset ligger på menneskets muligheter for å vokse og utvikle seg, vil kanskje muligheten for co-actualization fremkomme.

2.1.3 Arbeidsplassens tilrettelegging

Når mennesker med så to ulike behov jobber sammen i en organisasjon, vil det kunne føre til kamp og konflikter fordi behovene deres gjensidig utelukker hverandre (Moxnes, 2000). Mens den ene parten søker å utvide sin kunnskap om seg selv og om menneskelig samspill, samt fokuserer på selvutvikling, virker dette meningsløst for andre parten. Det vil for dem representere et arbeidsmiljø som er preget av negativ uro og ødeleggelse. Derfor vil det være slik at den organisasjon eller arbeidsplass som ønsker vekst og utvikling også må godta den

¹ Dweck 2008 er kjent som populærlitteratur, men jeg betrakter begrepene som brukes her som mer anvendelige enn dem i Dweck 2000, selv om teorien er den samme i begge bøkene.

usikkerhet og angst en slik vekstprosess vil føre med seg (Moxnes, 2000). Hvordan arbeidsmiljøet tilrettelegger for tilbakemeldinger, dialog og som en mulig konsekvens av dette økt selvbevissthet, kan være forankret i hvilke behov som dominerer på arbeidsplassen. Tilbakemeldinger kan være en måte ansatte får stimulert sitt behov om personlig vekst, mens når dette unngås slipper en det ubehagelig dette kan medføre. En vil da bevare sin stabilitet og trygghet. Samtidig påpeker Moxnes (2000) at det viktigste på en arbeidsplass, er å finne den læringsformen som faller naturlig for alle ansatte. Miljøet må være tilpasset de ulike menneskene som finnes her, og deres forskjellige grunnleggende behov. Dette vil også kunne føre med seg effektive ansatte, motivasjon og trivsel. Det hensiktsmessige vil altså være et arbeidsmiljø som imøtekommer både personlige behov og arbeidsplassens struktur.

2.2 Å øke sin selvbevissthet

Hvordan en opptrer i en gruppe er ikke alltid kjent for individet selv. Noe kan en være klar over at en ofte gjør, mens andre ting kan en være fullstendig ubevisst (Kvalsund & Meyer, 2005). Bevissthet omkring sin egen atferd og sine egne følelser, er sentralt i alle menneskelige relasjoner (Johnson, 2006), fordi dette antagelig vil virke inn på relasjonen, både positivt og negativt. Å forsøke å forstå hva som finnes i det komplekse mellom to eller flere mennesker, kan føre til et større handlingsrom for alle parter, mer refleksjon og dermed flere muligheter for å arbeide med sin selvbevissthet (Johnson, 2006; Luft, 1984). En måte kan være å belyse ulike relasjonelle og kommunikative mønstre som mennesket er en del av, både i dyader og i grupper. Luft (1969; 1984) illustrerer dette gjennom en grafisk modell kalt ”Joharivinduet”, der kommunikasjon og grader av åpenhet i en gruppe beskrives. Menneskets følelser, atferd og motiver er utgangspunktet for teorien. Modellen ligner et firkantet vindu, (se figur 1) bestående av fire kvadrater: Det åpne kvadratet (K1), det blinde kvadratet (K2), det skjulte kvadratet (K3) og det ukjente kvadratet (K4). Til sammen representerer de fire delene det helhetlige og relasjonelle mennesket (Luft, 1984). Hvert kvadrat utgjør en del av selvet vårt, og vinduet i sin helhet synliggjør våre bevisste og ubevisste sider.

K1 Åpen	K2 Blind
K3 Skjult	K4 Ukjent

Figur 1. Grafisk fremstilling av Joharivinduet.

2.2.1 De fire ulike kvadratene

Noen ganger kan det være slik at vi i gruppesammenheng selv velger hvilke sider vi vil vise eller bruke, og hvilke vi vil hindre andre i å se. Dette vil gjøre noe med kommunikasjonen i gruppen. Det som både er kjent for oss selv og for andre mennesker rundt oss, kalles det åpne kvadratet (Luft, 1984). En er klar over hvordan en fremstår for omgivelsene, og i trygge relasjoner vil en dele egne tanker, meninger og følelser (Johnson, 2006). Denne åpenheten mot verden er grunnlaget for enhver menneskelig interaksjon og utveksling (Luft, 1984). Selv om dette er en essensiell egenskap ved alle mennesker, skal en være forsiktig med å ta denne kvaliteten for gitt, da det kan være store forskjeller fra individ til individ (Luft, 1969). Noen er mer åpne enn andre, og dette kan medføre utfordringer når mennesker møtes. Det som er kjent for andre, men ikke for individet selv, utgjør det blinde kvadratet. Denne siden ved oss er vi altså ubevisst. Når en får større tilgang til det blinde selvet, kan det føre til at en blir bedre kjent med seg selv, og relasjonskvaliteten til andre mennesker blir forsterket (Luft, 1969). Atferd, følelser og motiver som er kjent for individet selv, men ikke for andre, danner den skjulte delen av vinduet. Dette ønsker ikke personen å dele, det er noe en holder for seg selv, og som ofte betraktes som hemmelig (Løvseth & Allgood, 2002). Det som verken er kjent for individet selv eller for andre, er vinduets fjerde og ukjente del. Området inneholder ting som er ubevisst for personen. Noe av området kan imidlertid bli kjent når en lærer å reflektere over seg selv, og dermed oppdager sider som tidligere har vært utilgjengelig (Løvseth & Allgood, 2002).

2.2.3 Tilbakemeldinger kan føre til oppdagelser

Tilbakemeldinger kan betraktes som et virkningsfullt verktøy for å oppdage hva som ligger i disse ulike delene av oss (Johnson, 2006; Kvalsund & Meyer, 2005). Vår selvbevissthet øker betraktelig når vi mottar tilbakemeldinger fra mennesker rundt oss som har andre perspektiver enn oss, og som i tillegg har en annen oppfatning av oss enn den vi bærer selv (Johnson, 2006; Johnson & Johnson, 2009). Det er særlig interessant hvordan tilbakemeldinger kan påvirke størrelsen til de ulike kvadratene, for eksempel samspillet mellom det åpne kvadratet og det blinde kvadratet (Luft, 1984). Når den åpne delen forstørres, vil den blinde delen forminskes. Dette kan forklares ved at det åpne kvadratet kan være av mindre størrelse når vi er i en usikker situasjon, der relasjonen fortsatt er utrygg og vi ikke kjenner mennesket vi kommuniserer med (Luft, 1969). Etter hvert som relasjonen styrkes og baseres på gjensidig tillit, vil man dele flere opplysninger om seg selv, og det åpne kvadratet utvides (Johnson, 2006). Tillit er en betydningsfull del av alle relasjoner, da den

kan betraktes som relasjonens ”bærebjelke”, og ved repeterte tillitsvekkende handlinger, samt interpersonlige erfaringer bygges den opp (Spurkeland, 2012). Det er grunn til å tro at denne type relasjon åpner opp for utveksling av tilbakemeldinger. Det inntrykket mennesker rundt personen har sittet med, men som vedkommende selv ikke har vært klar over, vil bli gjort kjent for han eller henne (Johnson & Johnson, 2009; Kvalsund & Meyer, 2005). På den måten får personen mer kunnskap om seg selv, og dermed tilgang til flere sett med væremåter (Løvseth & Allgood, 2002). Dette vil videre kunne føre til at andre mennesker rundt vedkommende vil bli i bedre stand til å forstå personen, fordi de vet mer om han eller henne.

Tilbakemeldinger kan altså redusere personens blinde kvadrat i takt med at personen blir gjort oppmerksom på egen atferd (Luft, 1984). Når mennesket bli gjort bevisst på det som tidligere har vært utenfor ens ”synsvinkel”, vil en også ha et større grunnlag for å utvikle seg (Johnson & Johnson, 2009; Kvalsund & Meyer, 2005). Det skjulte området kan på lik linje som med det blinde kvadratet reduseres ved kommentarer og tilbakemeldinger fra andre. Som beskrevet har de ulike delene av Joharivinduet innvirkning på hverandre (Johnson, 2006). Et viktig poeng ved Joharivinduet er at den viser hvordan en persons åpenhet overfor de andre i en gruppe eller team, og de ulike gradene av denne, vil føre til endringer i kommunikasjonens plassering (Løvseth & Allgood, 2002). Denne bevissthetsmodellen kan være nyttig i arbeidet med å kartlegge og øke ens kunnskap omkring teamets interpersonlige kommunikasjon, som tidligere nevnt også er avhengig av menneskets bevissthet og åpenhet.

2.3 I relasjon til andre lærer vi oss selv å kjenne

I relasjonen til andre mennesker utvikler vi oss (Johnson, 2006; Macmurray, 1999). Det finnes tre hovedtyper av relasjoner: avhengighetsrelasjoner, uavhengighetsrelasjoner og gjensidig avhengighetsrelasjoner (Kvalsund & Meyer, 2005). Det er i møte med andre at vi blir kjent med oss selv, og dermed kan de ulike relasjonstypene legge ulike premisser for hva det er vi blir kjent med hos oss selv (Allgood & Kvalsund, 2005). Personen er altså: ”(...) avhengig av en annen, den Andre, for å avgjøre hvem et ’jeg’ er og hvem et ’du’ er, hva vi har til felles og hva som er forskjellig” (Kvalsund & Meyer 2005, s. 17). Til sammen vil et ’jeg’ og et ’du’ utgjøre personsystemet, mens hver for seg vil de operere som to likeverdige representasjoner av det individuelle. Fordi personsystemet identifiseres av møtet mellom ’jeg’ og ’du’, av de forskjeller og likheter som er tilstede, kan det føre med seg en fornyelse av den individuelle identiteten, og dermed gruppens identitet (Kvalsund & Meyer, 2005). For å forstå en gruppe som helhet, må personsystemet legges til grunn. Ut fra den relasjon som

finnes mellom mennesker i en gruppe, kan det påvirke kvaliteten på møtene, om de er lukkede og konfliktfylte, eller åpne med muligheter for utvikling og vekst (Kvalsund & Meyer, 2005). En tilbakemeldingsutveksling kan være et slikt møte mellom et 'jeg' og et 'du', da to individer møtes i en situasjon hvor likheter og forskjeller vil fremmes. Det den andre sier kan være med på å utvide personhelheten, samt fornye den andres identitet ved at en får ny informasjon om seg selv, og kan bli bevisst hittil ukjente sider ved seg selv (Kvalsund & Meyer, 2005). En premiss for hvordan møtet vil forløpe er makt, og i hvilken grad denne er tilstede i relasjonen (Kvalsund & Allgood, 2008). Maktforholdet kan være positivt eller negativt (Kvalsund & Meyer, 2005), og dette kan igjen påvirke møtets muligheter for dialog. I enhver dialog vil en være innom de tre relasjonsstadiene, der makt vil bevege seg inn og ut av relasjonen, både synlig og usynlig (Kvalsund & Allgood, 2008).

2.3.1 Asymmetriens relasjon

Når jeg og du erkjenner at møtet er asymmetrisk vil relasjonen falle innenfor den avhengige relasjonstypen (Kvalsund & Meyer, 2005). Forholdet står som en motsetning til den gjensidig avhengige relasjonen, samtidig som den synes å være positiv når en trenger nødvendig hjelp og ønsker det. Avhengighetsrelasjon opptrer mest i den tidlige fasen av livet (Kvalsund, 2005). Et typisk eksempel på den avhengige relasjonstypen er forholdet mellom mor og barn, eller mellom elev og lærer. I et team kan det være slik at det nye team-medlemmet vil kjenne en avhengighet overfor de andre i teamet, uten at de føler det samme. En slik relasjon vil oppleves som problematisk. Når kun den ene parten av relasjonen har behov for avhengighet, vil det virke negativt fordi asymmetriens gjensidighet brytes (Kvalsund & Meyer, 2005). Det kan også være tilfellet andre veien. Når et team-medlem ikke får det han eller hun trenger fra de andre, som for eksempel mer selvstendighet eller anerkjennelse for sin kompetanse, vil personen bli værende i en usunn avhengighetsrelasjon. Det en før trengte hjelp til er ikke lenger gyldig fordi individet nå selv klarer det, og derfor er det viktig at hjelperen erkjenner at behovet er opphørt (Kvalsund, 2005). Dersom dette ikke skjer vil mottakeren av hjelpen bære på en negativ følelse. Det kan være vanskelig å erkjenne selvstendighet samtidig (Kvalsund, 2005). Når dette uteblir kan det føre til konflikter mellom partene, og en negativ opplevelse av makt. Videre er dette ikke positivt for individets ressursutvikling (Kvalsund & Meyer, 2005). Å være i en kunstig avhengighetsrelasjon vil antagelig være uheldig for individets personlig vekst, og dermed svekke individets muligheter for å øke sin selvbevissthet.

2.3.2 Relasjonen som forløser individets ressurser

Uavhengighet kan knyttes til menneskets ungdomstid, der i blant et behov for myndiggjøring og protester mot autoriteter (Kvalsund, 2005). Gjennom modning har mennesket beveget seg til en relasjon som er preget av frihet, og et ønske om å klare seg selv. Det blir viktig for personen at de andres oppfatninger av han eller henne skal stemme overens med egen selvoppfatning (Kvalsund, 2005). En betydningsfull side ved denne relasjonen er dens forløsning av selvstendige tanker og følelser, det vil si individets ressurser (Kvalsund & Meyer, 2005). Dersom personen får anerkjennelse og blir gitt rom for å løsrive seg kan relasjonen defineres som positiv, men dersom dette mangler vil en kunne havne i en negativ uavhengighetsrelasjon (Kvalsund, 2005). Dette kan videre resultere i brudd i både kommunikasjon og relasjon (Kvalsund, 2005). Risikoen denne negativiteten representerer er flukt og distanse. En orker ikke å være nær den andre fordi en er redd for å miste sin selvstendighet (Kvalsund, 2005). Sentralt i den positive uavhengighetsrelasjonen er altså anerkjennelse av selvstendighet og begges kompetanse, og dette vil kjennes berikende for begge. Å gi hverandre frihet for å utvikle uavhengighet er av avgjørende karakter for å skape grunnlag for en gjensidig avhengig relasjon (Kvalsund, 2005). Når fokuset ligger på begges uavhengighet, kan en håpe på at dette forhindrer fremprovosering av avhengighetsrelasjoner. Det er nettopp når begge trenger hverandre at en kan unngå å komme inn i en avhengighetsrelasjon igjen (Kvalsund, 2005). Bevissthet om at vi i enhver relasjon kan påvirke hverandre slik at vi utvikler en avhengig relasjon er viktig å ha med seg. Det vil si at det er mulig for mennesket å bevege seg frem og tilbake mellom de tre ulike relasjonsdimensjonene (Kvalsund & Meyer, 2005).

2.3.3 Gjensidighetens muligheter

Når en relasjon er åpen og tosidig kommer gjensidighetens muligheter til syne (Kvalsund, 2005). En av gjensidighetens muligheter kan være utvikling av et godt tilbakemeldingsklima der dialog vil være en del av det (Kvalsund & Allgood, 2008). Der vil en trenge hverandre for å forstå tilbakemeldingen, og sammen i fellesskap finne ut hva en er villig til å gjøre, forandre og endre på i henhold til innholdet i tilbakemeldingen (Johnson & Johnson, 2009). Sammen kan en altså dele tilbakemeldingen opp i ulike deler, studere den og diskutere, for så å sette den sammen på en ny og kanskje bedre måte, som da vil være tilpasset begge partene. En slik måte å gjøre det på virker å sammenfalle med det Isaacs (1999) betegner som suspensjon av egne tanker og følelser. Når en er villig til å prate sammen og i fellesskap utforske en tilbakemelding, setter en seg selv mer eller mindre midlertidig på sidelinjen.

Fokuset ligger da på 'vi', fremfor 'jeg', som også er avgjørende for dialogen (Kvalsund & Allgood, 2008). Det vil ikke være noen sannhet i et slikt møte, det vil være to likeverdige parter, symmetri og åpenhet (Isaacs, 1999). Fremfor å søke svar, vil en se etter nye spørsmål. Å se saken fra flere sider suspenderer tankene våre (Isaacs, 1999). En vil prøve å se mennesker i et annet lys, noe som kan være sentralt i en tilbakemeldingsutveksling for å fremme utvikling av selvbevissthet (Johnson, 2006).

2.3.4 Relasjonskvaliteten og dens effekt på tilbakemeldinger

Det er realiteten som definerer relasjonskvaliteten da de ikke kan tres ned over relasjonen (Kvalsund, 2005). Gjensidighet må som tidligere nevnt bygges opp gjennom avhengighet via uavhengighet til gjensidighet (Kvalsund & Allgood, 2008). I et team kan mye påvirke relasjonskvaliteten (Johnson & Johnson, 2009). For eksempel kan det være hvor lenge de har arbeidet sammen, alder, stilling og bakgrunn. Det kan også være graden av dialog som operer innad i et team. Mennesker som er i en uavhengighetsrelasjon vil være opptatt av diskusjon og debatt for å fremme sin selvstendighet (Kvalsund, 2005). Hvordan vil dette påvirke dialogen, som igjen kan være utgangspunktet for å gi og få tilbakemeldinger? Et menneske som er i stand til å suspendere egne følelser og tanker vil lettere gå inn i dialog enn andre (Isaacs, 1999). Når en ikke er åpen for å ta andres perspektiv, vil dette føre til dårligere forutsetninger for dialog, noe som kan knyttes til den uavhengige relasjonen der egen frihet kommer i første rekke (Kvalsund, 2005). Det virker problematisk å forene egne styrker og meninger med dialogens prinsipper. I en avhengig relasjon er mennesket antagelig ikke klar for det, og forholdet vil bygge på at en av partene søker hjelp (Kvalsund, 2005). Tilbakemeldingene som måtte komme i en slik relasjon, vil ha sitt utspring i et asymmetrisk maktforhold. Dette kan føre med seg vanskeligheter som går på tilbakemeldingens kraft.

Tilbakemeldinger som utveksles i et gjensidig avhengighetsforhold vil antagelig bestå av en annen karakter. Dette samspillet oppfordrer i større grad til utforskning, dialog og dermed utvikling (Isaacs, 1999). I den gjensidige relasjonen vil begge parter se og forstå hverandre. Utviklingsperspektivet her vil ikke virke truende slik det kanskje vil fremstå i andre typer avhengighetsrelasjoner (Kvalsund & Meyer, 2005). Å fremme et utviklingspotensiale vil også være en sentral komponent i tilbakemeldingene som skal oppfordre til større selvbevissthet. Hvordan et menneske tar i mot og vil oppleve en tilbakemelding, kan altså knyttes til relasjonen som er mellom mottakeren og avsenderen av tilbakemeldingen. Mens noen kanskje raskt vil ta innover seg feedbacken, eller respondere med entusiasme, vil

kanskje andre distansere seg til den og heller gå i forsvarsposisjon (Spurkeland, 2012). Et menneske kan reagere ulikt på tilbakemeldingen avhengig av senderen og hva slags kontekst den gis i. Dialog kan derfor være et godt utgangspunkt for å gi og få tilbakemeldinger, da relasjonen her vil være preget av symmetri og gjensidighet (Kvalsund & Allgood, 2008).

2.3.5 Dialogens kraft

I en dialog tenker og reflekterer mennesker sammen (Isaacs, 1999). Det er ikke noe vi gjør *mot* et annet menneske, men noe vi gjør med det. Det handler om å dele, og dette kan videre føre til at vi forstår oss selv bedre, den andre og hverandre (Isaacs, 1999). I en dialog er begge parter sidestilt, og i en slik samtale snakker og tenker man sammen. Et slikt møte kan altså knyttes til et gjensidig avhengighetsforhold (Kvalsund & Allgood, 2008; Kvalsund & Meyer, 2005). Sentralt i dialogen er menneskets evne til å blokkere lysten og begjæret til å 'ha rett', i tillegg til å motstå forsvar av eget synspunkt (Isaacs, 1999). Når vi prater med en annen person vil to umiddelbare valg dukke opp. Det første er å motsette seg den andre, og å overtale denne personen til å akseptere at de tar feil. Med en slik holdning vil samtalen ikke utvikle seg til en dialog (Isaacs, 1999). Det andre valget vil være å erkjenne og observere denne lysten, samt andre tanker og følelser som dukker opp, men ikke handle ut fra dem. På den måten vil vi suspendere det som kommer opp i oss, og tillate oss heller til å se og forstå disse tankene sammen med den andre (Kvalsund, 2005). Dette er ikke en undertrykkelse av våre følelser eller tanker, det er derimot en form for observasjonsteknikk som kan føre til en enorm frigjøring av kreativ energi (Isaacs, 1999). Ved å stoppe opp, ta et steg til siden og se seg tilbake, vil mennesket se ting med nye øyne. Vi vil tilegne oss flere perspektiver. Dette er ingen lett sak, fordi det vi sier ofte er sterkt forbundet med hvem vi er. Når en person må slippe taket på sitt eget synspunkt, vil det også føles som om en gir slipp på seg selv. Når noen angriper det vi sier, eller er uenige med oss, vil vi egentlig føle at de angriper vår identitet (Isaacs, 1999).

Keegan og Lahey (2001) underbygger viktigheten av dialog knyttet til konstruktive tilbakemeldinger. Bæreren av en tilbakemelding kan gå rundt med en antagelse om at det de ønsker å si til vedkommende er sannheten. Mange vil vegre seg mot å gi en slik tilbakemelding, fordi de selv har en negativ opplevelse av den, og tror at "sannheten" vil såre personen (Keegan & Lahey, 2001). Hvis vi derimot ikke antar at dette er sannheten, men snarere et perspektiv, vil det kanskje ikke være så ille å gi tilbakemeldingen. Hvis vi heller presenterer den som noe en kan utforske, og forholder oss åpne til meningen vår, vil dette

også smitte over på han eller henne som får tilbakemeldingen. Dette vil føre til oppdagelse av ny informasjon som igjen kan føre til at vi endrer våre preferanser (Keegan & Lahey, 2001). Denne "sannheten" som Keegan og Lahey (2001) presenterer kan knyttes til det Isaacs (1999) mener er det motsatte av dialog. Når mennesket velger å tro at deres mening og synspunkt er sannheten og dermed det riktige, vil dette låse samtalen til å bli en god dialog mellom to eller flere mennesker (Isaacs, 1999). Å være åpen mot den andre og til det som vil komme, altså å suspendere trangen til å fremme det en tror er sannheten (Kvalsund, 2005) er forutsetningene for dialog. Dette kan igjen knyttes til den gjensidig avhengige relasjonen der dialog fremfor monolog fremmes (Kvalsund & Allgood, 2008).

3.0 Metode

3.1 Valg av metode

Q-metode er en velegnet forskningsmetode for å fange subjektive opplevelser på en vitenskapelig måte (Thorsen & Allgood, 2010; Wolf, 2010). Metodens hovedformål er å studere menneskets holdninger, verdier, erfaringer og meninger (Thorsen & Allgood, 2010). Metoden legger til rette for å utforske menneskelige preferanser og nyanser (van Exel & de Graaf, 2005), i tillegg til å være brukersentrert og lett anvendelig (Størksen, 2012). Ved hjelp av Q-metodens struktur og fremgangsmåte, får forskeren muligheten til å utvide sin forståelse av og gå i dybden på deltakernes opplevelse av et fenomen, eller om et tema (McKeown & Thomas, 1988). Dette sammenfaller med hensikten til denne studien, som er å få tak i teammedlemmers subjektive opplevelse av tilbakemeldinger, og deres erfaring med hvordan dette kan påvirke deres selvbevissthet. Derfor falt valget på Q-metode som forskningsmetode i denne masteroppgaven. I dette kapitlet vil jeg gå nærmere inn på Q-metodens bakgrunn og stegene i forskningsprosessen, samt de etiske aspektene en slik studie fører med seg. Til slutt reflekterer jeg over min egen rolle som forsker.

3.2 Bakgrunn for Q-metoden og begrepsavklaring

William Stephenson utviklet og introduserte Q-metodologi i 1935 (Thorsen & Allgood, 2010). Q-metodologi ble utviklet som en motsats til datidens naturvitenskapelige tradisjon, der menneskets tanker, følelser og atferd ble redusert til objektive data. Q-metodologi er både en vitenskapsfilosofisk retning, en forskningsmetode og en forskningsteknikk (Thorsen & Allgood, 2010). Til sammen utgjør dette grunnlaget for å utforske subjektivitet på en vitenskapelig måte. En persons subjektivitet er i følge Stephenson (i Wolf, 2010) kommunikativ atferd eller aktivitet, som kan måles og studeres tatt i betraktning den konteksten den operer innenfor. I Q-metode blir subjektivitet gjort observerbar. Subjektivitet blir operant gjennom Q-metodens teknikker, det vil si i sorteringen, da den blir gjort virksom og dermed målbar. Stephenson (i Watts & Stenner, 2012) mente at sortereren på denne måten får muligheten til å uttrykke sin subjektivitet på en operant måte, fordi sortereren skal ta utgangspunkt i sitt eget synspunkt.

I følge Stephenson (i Tylor, Delprato & Knapp, 1994) kan Q-metodologi plasseres innenfor det fenomenologiske vitenskapssynet. Q-metodologiens prinsipper er kongruente med enkelte aspekter ved fenomenologiens tankegang, da i forhold til å se fenomenet slik det fremtrer.

Q-metoden har elementer i seg både fra den kvalitative og kvantitative forskningstradisjonen. Metodens statistiske teknikker kan knyttes til kvantitative fremgangsmåter, mens resten av prosedyrene er kvalitative (Brown, 1993; McKeown & Thomas, 1988). Sentralt i Q-metodologi er prinsippet om abduksjon. Abduksjonsprinsippet handler om å oppdage noe nytt (Thorsen & Allgood, 2010). Logikken fører meg seg nye ideer, sammenhenger og meninger om et fenomen (Wolf, 2010).

I en Q-studie er det P-utvalget som er deltakerne i forskningsprosjektet. For å få svar på problemstillingen lages et Q-utvalg bestående av utsagn basert på kommunikasjonsuniverset. Disse skal deltakerne sortere etter en gitt instruksjon. I sorteringen vil som sagt subjektiviteten gjøres operant (Thorsen & Allgood, 2010). Utgangspunktet for Q-utvalget er i denne studien en design. Datamaterialet vil gi faktorer som forskeren så skal analysere og tolke. Dette følges vanligvis opp med et postintervju.

3.3 Stegene i forskningsprosessen

Q-metodens bestemte struktur legger føringer for dens prosedyrer, og for hvordan forskeren går frem i en Q-studie, noe særlig begrepsrammeverket bidrar til (Thorsen & Allgood, 2010). Det første steget i forskningsprosessen er å velge et interessant tema som en ønsker å studere nærmere. I mitt tilfelle var det tre aspekter innenfor rådgivning som jeg ønsket å skrive om i min masteroppgave; teamarbeid i arbeidslivet, tilbakemeldinger som utveksles i en slik relasjon og hvordan dette kan påvirke den enkeltes selvbevissthet. Jeg fortsatte prosessen ved å lese relevant litteratur, og kom så frem til en problemstilling. Videre steg i prosessen var å identifisere kommunikasjonsuniverset, og i denne studien utforme et eksperimentelt design og lage utsagn, samt instruksjonsbetingelsen. Jeg kontaktet en privat bedrift der de arbeider i team. Kontaktpersonen hjalp meg med å skaffe deltakere, og med det var P-utvalget valgt. Neste steg var Q-sorteringen. Da den var gjennomført, ble dataene plottet inn i programmet PQMethod. Deretter fulgte analyse og tolkning av faktorene, der målet er å forstå resultatene. I lys av problemstillingen var neste steg å drøfte det som hadde kommet fram. I den forbindelse ble også postintervju gjennomført. I kapitlet videre følger en utdypning av stegene i forskningsprosessen, der jeg også går nærmere inn på Q-metodens begrepsrammeverk.

3.3.1 Kommunikasjonsunivers

Kommunikasjonsuniverset, også kalt ”concourse”, er universets totale kommunikasjon om et tema eller fenomen der uttrykk for subjektivitet kommer frem (Størksen, 2012; Thorsen &

Allgood, 2010). Kommunikasjonsuniverset er råmaterialet en benytter seg av i Q-metodologien (Brown, 1993). Flyten av kommunikasjon består av både verbale og nonverbale individuelle preferanser. Disse deles og formidles innenfor en kultur eller i en kontekst (Ellingsen, 2010). I denne samlingen av stimuli finnes det et uendelig antall med utsagn som er subjektivt forankret knyttet til et emne (Ellingsen, 2010; Størksen, 2012). Ved hjelp av personlige intervjuer av aktuelle forskningsdeltakere, faglitteratur, media og forskning vil en få innblikk i kommunikasjonsuniverset (Brown, 1993; Størksen & Thorsen, 2010; Størksen, 2012). I denne oppgaven sentrerer kommunikasjonsuniverset seg om arbeidsmiljøet i en bedrift, og hvordan de ansatte opplever tilbakemeldinger i forhold til deres selvbevissthet. Basert på uttrykk, tanker og ideer som finnes omkring dette fenomenet vil representative utsagn bli skapt (Thorsen & Allgood, 2010).

3.3.2 Design og Q-utvalg

Med utgangspunkt i kommunikasjonsuniverset lager forskeren utsagn som kalles for Q-utvalg (Brown, 1993; Thorsen & Allgood, 2010). Hensikten med Q-utvalget er å skape stimuli (Brown, 1980) som deltakeren i neste omgang skal sortere. Sentralt når en skaper Q-utvalg er å balansere utsagnene slik at de representerer ulike retninger, perspektiver og synspunkter som mennesker kan ha om emnet (Kvalsund & Allgood, 2010). For å oppnå dette på en grundig og systematisk måte kan en benytte Fishers balanserte blokkdesign (Brown, 1993; Ellingsen, 2010; Thorsen & Allgood, 2010). I denne studien har jeg valgt å anvende en strukturert design som er presentert i tabell 1. Slik en kan se er designen todimensjonal, med effekter nedover og nivåer innenfor disse bortover.

Tabell 1. Fishers balanserte blokkdesign

Effekt	Nivå		
Selvbevissthet	a) Ukjent	b) Kjent	
Relasjon	c) Avhengig	d) Uavhengig	e) Gjensidig avhengig
Arbeidsmiljø	f) Behov for vekst	g) Behov for stabilitet	

Jeg har valgt å ha med tre effekter i min eksperimentelle design. Teorien bak disse er presentert i kapittel 2. Den første effekten har jeg kalt selvbevissthet, med de to nivåene ukjent og kjent. Videre har den andre effekten navnet relasjon, og er delt i de tre nivåene avhengig, uavhengig og gjensidig avhengig. Den tredje effekten ble kalt arbeidsmiljø, og er delt i to nivåer: behov for vekst og behov for stabilitet. Utsagnene lages ut fra kombinasjoner av de ulike effektene og nivåene. I denne studien gir summen av nivåene 12 ($2*3*2=12$)

cellekombinasjoner: acf, acg, adf, adg, aef, aeg, bcf, bcg, bdf, bdg, bef, beg. Hvert utsagn vil altså inneholde ett nivå fra to, eller alle tre effektene. For eksempel kan dette illustreres i utsagn 4, som har kombinasjonen acf, og utsagn 29 med bdg som kombinasjon:

4. For at jeg skal engasjere meg i jobben trenger jeg bekræftelse, anerkjennelse og støtte fra andre.

29. Jeg tror de andre oppfatter meg som fjern og til tider lukket, det gjør det ikke lett for dem å gi meg feedback da.

Får å utvikle gode og stimulerende utvalg er det avgjørende å representere cellene på en gunstig måte. Det gjør en ved å skape flere utsagn innenfor hver celle (Kvalsund & Allgood, 2010). Jeg valgte å utforme tre utsagn, kalt replikasjoner, til hver kombinasjon som til sammen ga et Q-utvalg på 36 utsagn (se vedlegg 1). Innenfor en bestemt celle vil det være hensiktsmessig å variere setningene for å fremstille et mer nyansert stimuli (Kvalsund & Allgood, 2010). Videre er det viktig å ha med både positive og negative ladede utsagn (Watts & Stenner, 2012). Dette bidrar til å dekke kommunikasjonsuniverset på en best mulig måte, og for å se om det er indre konsistens hos hver enkelt sorterer. I tillegg kan det være nyttig å lage utsagn som er lett forståelig for sortererne. I denne studien ble det første skapt 58 utsagn basert på relevant teori. To medstudenter hjalp til i revideringen av utsagnene, samt bidro de i utvelgelsen av de mest passende utsagnene. Dette var en nyttig prosess for å sikre et balansert og sammensatt Q-utvalg.

Når en skaper utsagn til Q-utvalget kan en utfordring være forskerens egen subjektivitet (Allgood & Kvalsund, 2010). På den måten vil mitt syn og mitt perspektiv på emnet bli involvert. De to synene står i et dynamisk forhold til hverandre. Det er derfor av betydning at forskeren er klar over at ens personverden kan påvirke resultatene (Allgood & Kvalsund, 2010).

3.3.3 P-utvalget

P-utvalget referer til forskingsdeltakerne i en Q-studie, det vil si personene som utfører Q-sorteringen (Brown, 1980). Antallet personer som deltar i forskningsprosjektet behøver ikke å være stort, da hensikten til Q-metoden verken er å finne årsakssammenhenger eller å generalisere (Brown 1980; Ellingsen, Størksen & Stephens, 2009). Samtidig er det avgjørende å ha nok subjekter til at det dannes en faktor, og for å kunne sammenligne faktorer (Brown, 1980). Forskeren bør sørge for et mangfoldig og heterogent P-utvalg som er representativt for kommunikasjonsuniverset (Thorsen & Allgood, 2010). P-utvalget kan velges ut fra et teoretisk eller pragmatisk perspektiv (McKeown & Thomas, 1988). Når

utvelgelsen er forankret i deltakernes relevans for prosjektet er utvelgelsen teoretisk, mens når utvelgelsen tar utgangspunkt i pragmatiske hensyn, dreier det seg om forskningsdeltakernes tilgjengelighet. Videre skiller McKeown og Thomas (1988) mellom intensive og ekstensive utvalg. Intensive utvalg betyr at en person utfører den samme sorteringen flere ganger med ulike instruksjonsbetingelser, mens ekstensive utvalg består av flere personer som sorterer den samme Q-sorteringen en gang. Med ekstensive utvalg får forskeren et mangfold av subjektive meninger og opplevelser, og dermed et mer helhetlig bilde av et fenomen (Brown, 1980). Denne studien har et ekstensivt P-utvalg på 14 deltakere. Utvelgelsen av P-utvalget er basert på både et teoretisk og pragmatisk perspektiv. Prosjektets tema etterspurte forskningsdeltakere som arbeider i team. Utvelgelsen er dels pragmatisk, fordi deltakerne var tilgjengelig for å kunne delta innenfor prosjektets tidsrom. Det var ingen kriterier om alder eller kjønn. P-utvalget består likevel av både kvinner og menn i ulike aldre.

3.3.4 Q-sortering og instruksjonsbetingelsen

Q-sortering er Q-metodens prosedyre for å samle inn undersøkelsens datamateriale. Gjennom Q-sortering søker Q-metodologi å tilnærme seg et fenomen på en eksplisitt måte (Brown, 1980). Slik får deltakeren modellert sine preferanser omkring et tema (Brown, 1980) og forskeren får et syntetisk bilde av fenomenet. Vanligvis foregår en Q-sortering på den måten at deltakeren blir presentert for et sett med utsagn som dreier seg om det aktuelle temaet (Brown, 1993). Personen skal så rangere utsagnene ut fra hvor enig eller uenig vedkommende er i dem. Fordi Q-sorteringen tar utgangspunkt i personen sitt eget synspunkt, vil subjektivitet fanges opp (Brown, 1993). Når Q-sorteringen er gjennomført vil en sitte igjen med et holistisk helhetsbilde av personens operante subjektivitet knyttet til emnet (Thorsen & Allgood, 2010; Wolf, 2010).

Sorteringsmønsteret (se vedlegg 2) er et instrument med en tvungen kvasinormal fordeling som hjelper Q-sortereren til å gjøre nyanserte og systematiske vurderinger, samt sammenligninger av utsagnene (Ellingsen et al., 2009; Kvalsund & Allgood, 2010). Rutemønsteret har plass til et utsagn på hver ytterkant. Disse ekstremverdiene representerer sorterernes positive og negative synspunkter, samt oppfatninger som skiller seg ut, og har sterk psykologisk signifikans (Kvalsund & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012). Det er plass til flere utsagn jo lengre inn en kommer på sorteringsmønsteret. Utsagnene representerer dermed mindre og mindre psykologisk signifikans (Kvalsund & Allgood, 2010). I nullområdet plasserer sortererne utsagnene som ikke gir noe mening, og som

oppfattes som nøytrale (Brown, 1980). Utsagnene kan ha vært uklare, provoserende, eller bærere av ubevisst informasjon (Watts & Stenner, 2012). Disse plasseringene kan gi forskeren verdifull informasjon i tolkningsarbeidet (Brown, 1993; Watts & Stenner 2012), og blir vanligvis gjenstand for utforskning under et postintervju. Det er en fordel at forskeren er tilstede under sorteringen (Ellingsen, 2010), noe jeg også var ved 12 av sorteringene. Q-metoden er en relativt ukjent forskningsmetode (van Exel & de Graaf, 2005), og dermed kan det være hensiktsmessig at forskeren har muligheten til å forklare prinsippene. På den måten får en også anledning til å observere og fange opp aktuelle kommentarer, samt etterspørre sorterernes inntrykk om sorteringen (Ellingsen et al., 2009).

Videre sorteres utsagnene ut fra en gitt instruksjon, kalt instruksjonsbetingelsen (McKeown & Thomas, 1988; Wolf, 2010). I denne studien ble følgende instruksjonsbetingelse brukt: *"Når du gjør sorteringen, se for deg en situasjon der du får eller gir tilbakemeldinger. Tenk på hvordan du generelt oppfatter ditt arbeidsmiljø. Prøv å være så ærlig med deg selv, her er det ingen riktige eller gale svar"*. Instruksjonsbetingelsen har til hensikt å fokusere Q-sortererens oppmerksomhet ved å oppfordre Q-sortereren til å være bevisst en situasjon (Wolf, 2010). Slik får Q-sortererens subjektivitet retning, og personen får kjennskap til hvilket perspektiv Q-sorteringen skal foregå ut fra (Thorsen & Allgood, 2010). Instruksjonsbetingelsen lå i en konvolutt med et sorteringsmønster og strukturen for gjennomføringen, samt 36 utsagn med tilfeldige numre. Disse skulle rangeres fra +5 til -5 ut fra hvor lik eller ulik utsagnet kunne stemme med deres egne oppfatninger. Dette ble så rapportert i sorteringsmønsteret.

3.4 Faktorer og faktoranalyse

Når Q-sorteringene er gjennomført og sorteringsmønstrene er samlet inn fra P-utvalget, legges dataene inn i et analyseprogram. I denne studien ble et program kalt PQMethod versjon 2.33 benyttet (Schmolck, 2012). Å bruke et slikt redskap letter forskerens arbeid i å sette seg inn i alle detaljene ved faktoranalysen (Brown, 1993). Faktoranalysen kan betraktes som den statistiske og tekniske siden ved Q-metoden (McKeown & Thomas, 1988). Programmet kjører faktoranalyse og matriserotasjoner som resulterer i at faktorer etableres. Faktorene er grupperinger som representerer ulike hovedsyn, likheter og forskjeller innenfor P-utvalget knyttet til det bestemte fenomenet (van Exel & de Graaf, 2005). En faktor er altså en gruppering av et subjektivt syn om det aktuelle temaet. Sorteringene fordeles i faktorer ut fra hvor høyt de korrelerer med hverandre (Thorsen & Allgood, 2010). Personene i en faktor

vil dermed korrelere høyt med hverandre, og vil antagelig ha sortert utsagnene tilnærmet likt. Disse har også lik operant subjektivitet (Ellingsen et al., 2009). Utgangspunktet for faktoranalysen er en korrelasjonsmatrise som viser til graden av likhet og ulikhet mellom sorteringene (van Exel & de Graaf, 2005).

Neste steg i faktoranalysen er å avgjøre om man skal bruke "Centroid" eller "Principal components" analyse. Valget falt på "Principal components", fordi denne virket mest brukervennlig og enkel. Den ga 8 uroterte faktorer, samt informasjon om deres egenverdi og forklarende varians (se vedlegg 5). Fordi det statistisk sett er de faktorene med en egenverdi på over 1 som er signifikante, er det disse som beholdes (Brown, 1980). Det er tre faktorer som har en egenverdi på over 1 (se vedlegg 5). Dette gir statistiske indikasjoner på man i denne studien velger en tre-faktorløsning (Brown, 1980). Matriserotasjoner er så neste punkt (McKeown & Thomas, 1988). I dataprogrammet PQMethod kan forskeren velge mellom to mulige matriserotasjoner; enten "Varimax" eller "Judgmental". Den sistnevnte måten må man gjøre manuelt, men dersom man ikke ønsker det kan man velge "Varimax". Den gjennomfører en statistisk faktorrotasjon av alle sorteringene (McKeown & Thomas, 1988), og gjør faktorene mer rene (Brown, 1980). På den måten får forskeren fram mangfoldet i subjektive opplevelser som finnes blant P-utvalget. "Varimax" er lett å anvende, og den vanligste å bruke (Svennungsen, 2011). For å få et objektivt og matematisk resultat, kan en med fordel benytte seg av "Principal components" analyse i kombinasjon med "Varimax" (Svennungsen, 2011). I denne studien valgte jeg å bruke denne kombinasjonen fordi dette virket for meg både enkelt og brukervennlig. Videre ble faktoranalysen gjennomført to ganger med 2 og 3 faktorer. Ut fra en rapport som man får etter å ha gjennomført faktorrotasjon og korrelasjoner, skal man avgjøre hvilken faktorløsning som er mest hensiktsmessig. Rapporten viser statistiske detaljer om hver faktor, og hvordan de forholder seg til hverandre, samt hvor mange som lader på hver faktor. Det var lavest korrelasjon mellom faktorene ved en tre-faktorløsning, og dermed falt valget på denne (se vedlegg 6).

3.4.1 Faktortolkning

Neste fase i Q-metodologi er å tolke resultatene (Thorsen & Allgood, 2010). Ved å identifisere, studere og sammenligne faktorene, vil forskeren få ny informasjon om fenomenet. Utgangspunktet for dette arbeidet er den skriftlige rapporten PQMethod gir, som inneholder statistisk informasjon, samt fortolkning av faktorens meningsinnhold. I denne delen benytter forskeren seg av kvalitative prinsipper (McKeown & Thomas, 1988). Det

viktigste i tolkningsarbeidet er å danne et helhetlig bilde av faktorene, noe som krever mer enn matematiske beregninger. Derfor fungerer dataene kun som en struktur i analysen, da det viktigste vil være å få fram subjektiviteten.

Av dataene som framkom i rapporten, så jeg først på deltakernes faktorladning (se vedlegg 4). Faktorladningen viser til korrelasjonen mellom deltakernes Q-sorteringer og den aktuelle faktoren, altså hvilke deltakere som lader statistisk signifikant på hver faktor (Ellingsen et al., 2009). Korrelasjonen ligger mellom -1, altså negativ korrelasjon og 1, det vil si positiv korrelasjon. 0 er ingen korrelasjon. Deretter undersøkte jeg hvordan utsagnene var plassert i hver faktor, slik vedlegg 8 viser. På den måten fikk jeg et gjennomsnittsmønster for sorteringene i hver av faktorene som en kan se av vedlegg 9. Den gjennomsnittlige plasseringen av utsagn per faktor forteller også hvilke utsagn som har høyest psykologisk signifikans for faktorsynet. Derfor er det av betydning å ta utgangspunkt i de ytterste plasseringene for å få oversikt over faktorene. Fremtredende utsagn for hver faktor, samt konsensusutsagn er også gjenstand for hva en studerer i faktortolkningen.

Tolkningsprosessen fokuserer på å få fram den underliggende subjektiviteten i faktorene (Brown, 1993). I tråd med prinsippet om abduksjon som Q-metoden sentrerer seg om, forsøker forskeren å oppdage nye aspekter, se nye sammenhenger og på bakgrunn av dette hente inn ny teori (Wolf, 2010). Det finnes ingen spesifikke kriterier til hvordan forskeren videre går fram i tolkningsarbeidet når en har gjort de statistiske prosedyrene. Vanligvis begynner en med å se på likheter og ulikheter mellom faktorene for å få en oversikt (Brown, 1993). Jeg valgte å lage tre plakater med de typiske gjennomsnittsmønstrene da jeg hadde fått ut faktorene. Å få en visuell fremstilling av faktorene og utsagnenes plassering kan være nyttig for videre tolkningsarbeid. Forskeren får på den måten et tydelig bilde av de ulike faktorene som byr på en viss systematikk (Ellingsen et al., 2009). Jeg fikk med dette muligheten til å danne meg et førsteinntrykk av faktorene, spesielt ved å se på utsagnene med verdiene +5, -5, +4 og -4, samt utsagnene som befant seg på nullområdet. Videre studerte jeg diskriminerende utsagn og konsensus utsagn.

3.4.2 Postintervju

Siste steg i Q-studiens datainnsamling er postintervjuet (Watts & Stenner, 2012). Forskeren intervjuer personene som har ladet høyest på faktorene, og dette gir deltakerne muligheten til å utdype sitt perspektiv på fenomenet (Brown, 1980). Ved å gjennomføre postintervjuer vil altså kvaliteten på dataene øke, da informasjonen vil være utfyllende for forskerens

faktortolkningen (Watts & Stenner, 2012). På den måten får en bekreftet, eller avkreftet forståelsen en har utviklet omkring faktoren. Dette kan bidra til at en får et mer helhetlig og tydelig bilde av faktoren (Brown, 1980; Thorsen & Allgood, 2010). I et postintervju er det vanlig å spørre deltakeren om plasseringen av de ulike utsagnene, samt hvordan de oppfattet utsagnene (Watts & Stenner, 2012). Jeg gjennomførte to postintervju over telefon, og et ved personlig frammøte. Jeg opplevde dette som nyttig i prosessen min med å tolke dataene, fordi jeg fikk bekreftet deler av funnene mine, og ble oppmerksom på andre, nye nyanser.

3.5 Kvaliteten på studien

3.5.1 Pilotsortering

Før jeg gjennomførte Q-sorteringen med P-utvalget mitt valgte jeg å foreta en pilotsortering. Tre personer i min omgangskrets ble plukket ut. To personer som ikke gikk på rådgivningsstudiet, og en person som er masterstudent sammen med meg. Det var både til nytte, og interessant å gjennomføre pilotundersøkelsen. Tilbakemeldingene jeg fikk førte til at det ble tilføyd noen nye ord i utsagnene, og andre byttet ut. To av pilotsortererne hadde noen vanskeligheter med å sette seg inn i situasjonen som ble oppgitt i instruksjonsbetingelsen. Dette fordi de ikke hadde jobbet spesielt mye i team. Jeg kunne derfor med fordel prøvd å funnet en eller to mer passende pilotdeltakere. På den andre siden fikk jeg likevel testet utsagnenes ordlyd, oppbygning og språk. Da disse personene ikke tilhører mitt fagmiljø, og dermed besitter andre forståelser og oppfatninger, kan dette likevel være positivt for kvaliteten på studien.

3.5.2 Validitet

Validitet, også kalt gyldighet, vil si om man faktisk måler det man har til hensikt å måle i en undersøkelse (Ringdal, 2007). I Q-metodologi er hensikten å måle subjektive opplevelser omkring et tema eller fenomen. Det lar seg vanskelig gjøre å måle, samt vurdere gyldigheten av en persons subjektive opplevelse av et fenomen, det vil si personens sortering av utsagnene (Kvalsund, 1998). Dette kan også knyttes til at det i Q-sorteringen ikke finnes noen riktige eller gale svar. Videre finnes det heller ingen eksterne kriterier for å bedømme indre, spontane organiseringer (Kvalsund, 1998). Slik begrepet validitet brukes i R-metodologi, er altså av den grunn ikke like relevant i Q-metodologi (Brown, 1980; Watts & Stenner, 2012). Postintervju er en god måte å styrke forskningsprosjektets validitet på, slik oppgaven har vært inne på ovenfor. Videre kan forskerens tilstedeværelse under sorteringen øke studiens validitet (Ellingsen et al., 2009; van Exel & de Graaf, 2005). Jeg var til stede under Q-

sorteringen da 12 av 16 sorteringer ble gjennomført. De resterende fire ble utført på egenhånd. 14 sorteringer kunne brukes, da to av skjemaene ikke var riktig utfylt. En årsak til den ene feilsorteringen kan ha vært mitt fravær. Sorteringsmønsteret ble tydeliggjort ved at jeg viste og forklarte den, samt kom med et eksempel. Instruksjonsbetingelsen ble formidlet både muntlig og skriftlig, noe som også kan styrke validiteten.

3.5.3 Reliabilitet

Reliabilitet handler om undersøkelsens pålitelighet, det vil si om gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi det samme resultatet (Ringdal, 2007). I Q-metodologi kan reliabilitet knyttes til faktorene, faktorladningene og faktorskårene (Kvalsund, 1998). Reliabilitet i en Q-studie er forbundet med dens muligheter for replikasjoner (Kvalsund, 1998). Å generalisere resultatene er ikke av interesse i Q-metoden, fordi en først og fremst er ute etter operant subjektivitet. I følge Brown (1980) er reliabilitetskoeffisienten i Q-metoden gjennomsnittlig på 0,80 eller høyere. Dette betyr at det er 80 % sannsynlighet for at en vil oppnå de samme resultatene dersom en gjennomfører den samme undersøkelsen flere ganger. Studiens reliabilitetskoeffisient kan en se i vedlegg 7. Reliabiliteten vil også øke når flere personer lader på en faktor, og når alle sorterer etter den samme instruksjonsbetingelsen (Kvalsund, 1998). Videre styrkes reliabiliteten jo flere utsagn en har i Q-utvalget. Dette begrunnes i at forskeren på den måten kan oppnå et mer nyansert bilde av fenomenet siden sortereren dermed eksponeres for et større sett med stimuli (Kvalsund, 1998).

3.5.4 Etiske betraktninger

Studien er meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste, NSD (se vedlegg 15), da det forskes på personer. Forskningsmaterialet ble anonymisert i henhold til krav om personvern, som viser til beskyttelse av deltakernes identitet, og all informasjon ble behandlet konfidensielt (Postholm, 2010). Dette er også i tråd med retningslinjene NESH (2006) har utformet. Krav om informert fritt samtykke ble etterfulgt, deltakerne fikk informasjon om hensikten ved prosjektet, at deltakelsen var frivillig, og at de kunne trekke seg når som helst uten å måtte oppgi grunn (NESH, 2006; Postholm, 2010). Etter forskningsprosjektets slutt ble all informasjon slettet. I dette forskningsprosjektet ble Q-metode anvendt. Metoden kan med fordel brukes i studier av sensitive fenomener, da metodens fremgangsmåter kan være med på å bevare deltakernes integritet, samt tilrettelegge for uttrykkelse av vanskelige temaer (Ellingsen, 2010). Metoden er i tillegg til å være skånsom også deltakerorientert, lett å bruke og fleksibel (Ellingsen et al., 2009).

3.6 Refleksjon omkring forskerrollen

I enhver forskning er det av betydning å gjøre seg opp noen refleksjoner omkring forskningsprosessen, og rollen man har hatt som forsker. Dette er med på å sikre kvaliteten i studien (Postholm, 2010). I kvalitativ forskning er det essensielt at forskeren er bevisst sin subjektivitet, og forforståelse knyttet til fenomenet som undersøkes (Postholm, 2010). Alle ledd i denne studien vil derfor være farget av mine synspunkt, holdninger, erfaringer og kunnskaper. Å være bevisst hva jeg selv har tatt med meg inn i forskningen, og hvordan dette har påvirket resultatene er dermed viktig. Jeg vil gå nærmere inn på dette i følgende avsnitt, i tillegg til å redegjøre for hva jeg kunne gjort annerledes.

3.6.1 Min rolle som forsker

I Q-metode vil forskerens subjektivitet skinne gjennom i valgene en tar i forhold til avgrensning av kommunikasjonsuniverset og i skapelsen av Q-utvalget (Allgood & Kvalsund, 2010). Gjennom hele oppgaveteksten har jeg forsøkt å begrunne de valgene jeg har tatt, særlig knyttet til de metodiske aspektene. Dette for å gjøre forskning mest mulig transparent (Postholm, 2010). Valget av temaet og problemstillingen er også påvirket av hvem jeg er som person. Det er nært forbundet med mine interesser, og et engasjement som jeg har utviklet gjennom rådgivningsstudiet. At jeg ønsket å undersøke hvordan teamarbeid kan stimulere til økt selvbevissthet henger sammen med en positiv erfaring jeg selv har hatt med dette. Tilbakemeldinger jeg har fått i gruppearbeid som vi har gjennomført i løpet av studiet, har gjort meg mer bevisst på egne styrker og svakheter. Jeg har derfor vært nysgjerrig på hvordan andre mennesker opplever det. Altså hvordan individer i et ”profesjonelt” teamarbeid opplever å få tilbakemeldinger, og hva slags kraft de har for dem i deres selvutvikling. At jeg har denne innfallsvinkelen til emnet kan ha farget deler av studien. Jeg er kanskje i overkant positiv til tilbakemeldinger og den påvirkning de kan ha på selvutvikling. Samtidig er jeg bevisst at denne erfaringen er min, og at en slik oppdagelse ikke skjer med alle. Underveis har jeg vært oppmerksom på dette. I tolkningen av faktorene forsøkte jeg å sette mitt til side, og være så åpen som mulig. Jeg prøvde altså å suspendere min forutinntatthet og å utforske fenomenet med nye øyne (Kvalsund, 2005). Suspensjonen vil gi fenomenet en sjanse til å fremtre slik det er, uten forutbestemte meninger. Under postintervjuet var jeg også bevisst på å stille åpne spørsmål som ikke skulle lede dem til å gi det svaret jeg ”ønsket”.

Jeg føler meg heldig som har hatt en prosess der det aller meste har gått bra, og uten store utfordringer. Jeg fikk raskt godkjenning av NSD, og fikk tak i deltakere relativt fort, samt samlet inn dataene jeg skulle bruke på kort tid. Dette gjorde at jeg tidlig i prosessen kunne fokusere på mine data, refleksjoner og min skriveprosess. Samtidig har jeg fått stor respekt for forskeryrket, da jeg blant annet har fått erfare at det krever en del tålmodighet for å få ting på plass. Av og til har det vært frustrerende med ventetiden som følger med. For eksempel tok det en del tid å få avtalt og gjennomført postintervjuene. Akkurat da var jeg i en fase da dette var nødvendig for meg for å komme videre. Likevel valgte jeg å være positiv, og å se på det som en god anledning til å arbeide med andre deler av oppgaven. Det har vært godt å hatt friheten som følger med når en arbeider selvstendig med et eget produkt i et helt semester. Dette har jeg trivdes med. Jeg føler at mine personlige egenskaper kommer godt overens med en slik forskningsprosess. Hele veien har jeg vært fast bestemt på å levere til tiden, og dette har ført til at jeg mesteparten av tiden har jobbet effektivt og målrettet. Det har til tider vært frustrerende å gå igjennom en prosess der jeg skal gjøre noe jeg aldri har gjort før, men Q-metoden har i så måte hjulpet meg til å strukturere prosessen.

3.6.2 Hva kunne jeg gjort annerledes?

Det er flere ting jeg nå i etterkant tenker på at jeg kunne håndtert og løst annerledes. For det første oppdaget jeg i prosessen med faktortolkningen at flere av utsagnene kunne vært mer balanserte. Det er noen av utsagnene som prøver å si to ting på en gang. For det andre kunne jeg ha inkludert flere deltakere. Jeg fikk samlet inn 16 sorteringer, men kunne bruke 14 av dem. Dette tar jeg selvkritikk for. Jeg tror de to feilsorteringene skyldes at jeg ikke var tilstede da akkurat disse ble gjennomført, eller at strukturen for sorteringen som de fikk utdelt kan ha vært utydelig. Kanskje kunne jeg da fått flere faktorer med flere deltakere. I den ene faktoren er det tre deltakere som etablerer faktoren, mens det ideelle antallet er på fire til fem deltakere. Det hadde også vært interessant å ha samlet inn data fra flere bedrifter. Dette kunne ha forbedret og nyansert bildet enda mer. Videre ser jeg at kommunikasjonsuniverset kunne vært bedre utredet og undersøkt. For eksempel kunne jeg ha intervjuet eller snakket med en person som arbeider i en bedrift der team-medlemmene gir hverandre tilbakemeldinger. Pilot-sorteringen kunne også med fordel ha innebefattet en person som var bedre kjent med feltet, og som var en del av kommunikasjonsuniverset. Til sist tror jeg at det kunne vært spennende og lærerikt for meg å selv ha gjort sorteringen. Samtidig forhindret dette meg i å bli enda mer involvert og subjektiv i prosessen, da jeg kanskje hadde blitt formet av det i henhold til faktortolkningen og diskusjonsdelen.

4.0 Faktortolkning

I dette kapitlet vil jeg presentere og tolke tre-faktorløsningen som jeg valgte. Underveis i tolkningsprosessen kom ulike temaer til syne. Disse er sammen med typiske trekk ved faktorene utgangspunktet for tolkningen. Temaene underbygges av utsagn fra Q-utvalget og uttalelser fra postintervjuet. Jeg vil først gå inn på utsagnene fra den høyre, positive siden av matrisen, de som deltakerne har plassert som like dem. Deretter fra den negative, venstre siden, utsagn som er sortert som ulike deltakerne. Det er også viktig å ta i betraktning hele gjennomsnittsmønsteret til hver enkelt faktor (Watts & Stenner, 2012). Bak hvert utsagn vil det stå tre tall i parentes. Tallene forklarer faktorskårene i henholdsvis faktor 1, 2 og 3, der tallet som er markert med fet skrift er den aktuelle faktorskåren for faktoren som da blir beskrevet. I tillegg vil jeg tydeliggjøre forskjellene mellom faktorene ved å vise til de utsagnene som er fremtredende og signifikante for hver enkelt faktor (distinguishing statements). Fremtredende utsagn kan styrke perspektivet en har kommet frem til (Kvalsund & Allgood, 2010). Under hver faktor skisseres det aktuelle gjennomsnittsmønsteret, der de grå rutene viser de fremtredende utsagnene. Til sist i kapitlet vil jeg presenterer likheter mellom faktorene som tar utgangspunkt i sammenfallende utsagn (consensus statements). Utsagnene er skrevet i kursiv og med innrykk, da jeg opplever dette som ryddig og mest oversiktlig for leseren. Slik faktorene presenteres her, er kun et bilde av slik deltakerne opplevde fenomenet på det daværende tidspunkt da de gjennomførte sorteringen.

4.1 Faktor 1: Min egenutvikling formes av de andres støtte, tilbakemeldinger og nye utfordringer

Undersøkelsen viser at det er fem forskningsdeltakere som lader høyest på faktor 1. Det er Marie (0.8007), Thea (0.7968), Tore (0.7479), Anders (0.6700) og Henrik (0.5410). Tallene bak navnenes deres viser faktorladningen. Marie korrelerer høyest med faktoren, og jeg gjennomførte derfor et postintervju med henne.

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
21	17	16	6	2	1	9	5	3	24	4
	20	29	10	14	12	15	7	8	27	
		30	11	22	13	18	19	35		
			28	25	31	26	23			
				36	32	34				
					33					

4.1.1: Støtte og bekreftelse fra de andre bidrar til engasjement og utvikling

Tolkning av faktor 1 tyder på at bekreftelse og anerkjennelse fra kollegaene er viktig for å opprettholde engasjementet i jobben. Dette ser en av utsagn 4:

4. For at jeg skal engasjere meg i jobben trenger jeg bekreftelse, anerkjennelse og støtte fra andre (+5, +3, 0).

I postintervjuet med Marie bekreftes dette. Å bli sett og hørt av de andre er avgjørende for at hun skal engasjeres og trives. Opplevelsen av å være en viktig del av teamet kommer til syne i utsagn 27. Marie forklarer at hun er opptatt av å være en ressurs for teamet og å få lov til å bidra. Utsagn 16 gir i tillegg uttrykk for at de som representerer faktor 1 er positive til å utvikle seg:

27. Jeg betrakter meg selv som en viktig del av teamet og søker kontinuerlig å skape et godt miljø med toveiskommunikasjon, da jeg tror at dette er avgjørende i forhold til egenutvikling (+4, +3, +3).

16. Klimaet på arbeidsplassen er tilrettelagt for selvutvikling, men det er ikke noe jeg er spesielt opptatt av (-3, 0, -2).

Tolkning av faktoren tyder på en bevissthet om at en selv er med på å skape, og kan påvirke både miljøet og kommunikasjonen innad i teamet. Marie er opptatt av at alle i teamet må være med for at de skal komme seg videre og for å nå oppsatte mål. Et støttende miljø kan altså virke positivt på egenutviklingsprosessen.

4.1.2: Ærlige tilbakemeldinger som nyttige bevissthetsverktøy

Å få tilbakemeldinger både fra de andre i teamet samt lederen, betraktes som vesentlig i forhold til egenutvikling. Det kan virke som om perspektivet i faktor 1 beskriver å ha et positivt forhold til tilbakemeldinger. Dette kan en se av utsagn 24 og 8:

24. Å få ærlige tilbakemeldinger fra lederen min føles positivt fordi jeg da får muligheten til å utvikle meg (+4, +3, +4).

8. Ved å få tilbakemeldinger fra de andre blir jeg bevisstgjort sider ved meg selv som jeg ikke var oppmerksom på før (+3, 0, +5, fremtredende).

Marie forteller at selv om tilbakemeldingene ikke alltid kommer så ofte fra ledelsen er det viktig for henne at de er ærlige og tydelige. Da får hun vite om hun er på rett vei eller ikke. I henhold til utsagn 8 blir personene i faktor 1 bevisst tidligere ukjente sider ved seg selv ved hjelp av de andres tilbakemeldinger. Det kan tolkes dit hen at synet i faktor 1 opplever det som motiverende å jobbe med seg selv, når de blir sett av menneskene rundt dem. Kommentarer som er basert på det andre ser og opplever kan være avgjørende i forhold til å

bli bevisst egne styrker og svakheter. Denne tolkningen støtter Marie. Plasseringen av utsagn 29 og 28 forsterker inntrykket av faktor 1 sitt perspektiv på feedback som positiv og åpen:

29. Jeg tror de andre oppfatter meg som fjern og til tider lukket, det gjør det ikke lett for dem å gi meg feedback da (-3, -1, -2).

28. Siden jeg selv ikke har behov for å få kommentarer på jobben jeg gjør, har jeg vanskelig for å skjønne hvorfor vi driver med det på jobben (-2, -5, -2).

Ut fra plasseringen av utsagn 28 ytrer synet i faktoren et behov om å få kommentarer på jobben de utfører, og viser derfor forståelse for hvorfor dette er en del av arbeidspraksisen. Det kan virke som om deltakerne i faktor 1 byr på seg selv i møte med sine arbeidskollegaer, fordi de er uenige i at de opptrer som fjern eller lukket slik utsagn 29 viser. Marie bekrefter dette, og sier hun betrakter seg selv om en åpen person.

4.1.3: Tilbakemeldinger utveksles sjeldent fordi det er vanskelig

Samtidig som at en får inntrykk av at synet i faktor 1 er positiv til feedback, dukker et annet aspekt opp. Utsagn 35 tyder på at utveksling av tilbakemeldinger ikke skjer særlig ofte, og selv om det er rom for å gi og få kommentarer i teamet oppleves dette som vanskelig. Den samme tendensen kan en se av utsagn 7:

35. Det er rom for å gi og få feedback i teamet mitt, men det er noe vi sjeldent gjør fordi mange synes det er vanskelig (+3, -3, -3, fremtredende).

7. Det oppleves som frustrerende at de andre i teamet ikke ser mulighetene ved utveksling av tilbakemeldinger, selv om jeg ellers har et godt forhold til dem (+2, -1, -1, fremtredende).

Marie forklarer at de kan bli flinkere til å gi hverandre konstruktiv feedback, da de per i dag gir mest ros. Dette mener hun henger sammen med hennes frykt for å såre andre, eller gjøre skade. Siden hun ikke kjenner de andre i teamet så godt, er hun usikker på hvordan den andre vil reagere. I tillegg bekymrer hun seg for konsekvensene av å gi uegnet kritikk. Synspunktet om at tilbakemeldinger kan være utfordrende, støttes opp om utsagnene 1 og 32 fra nullområdet:

1. I teamet mitt har vi ofte mange gode samtaler som fører til både personlig refleksjon og felles refleksjon, noe jeg setter pris på (0, -2, +2, fremtredende).

32. Det er lettere å gå i debatt enn å tenke sammen og prate om tilbakemeldingene jeg får (0, -2, +1, fremtredende).

Utsagn 1 kan tolkes på den måten at situasjonen der gode samtaler oppstår, som også fører til refleksjon, ikke traff sorteringene fordi dette ikke var noe de kjente seg igjen i. Marie forteller også at det var andre utsagn hun følte passet bedre. Tolkning av utsagn 32 sin plassering

ynter om at deltakerne stiller seg nøytrale til det å diskutere tilbakemeldingene. Marie bekrefter dette, og sier at hun opplever lite dialog rundt tilbakemeldingene.

4.1.4: Å bryne seg på nye utfordringer kan føre til vekst

Perspektivet i faktor 1 om en positiv innstilling til vekst og utvikling, understrekes også av utsagn som er hentet fra den venstre, negative siden av matrisen:

21. Jeg er ikke spesielt opptatt av å bli en bedre versjon av meg selv, det virker bare slitsomt (-5, +1, -4, fremtredende).

Fokuset i utsagn 21 forteller om et ønske om å forbedre seg. Det kan virke som om personene som representerer faktor 1 er motivert til å bli en bedre versjon av seg selv, og anser dette som meningsfullt og givende. De er opptatt av å utvikle seg og å gjøre endringer som kan føre til de blir mer med fornøyde med den de er. Marie bekrefter dette. For at hun skal utvikle seg trenger hun feedback utenfra. Synet i faktoren virker å forholde seg åpen til endringer, og en hverdag som byr på nye utfordringer, slik en kan se av utsagn 17 og 3:

17. Aller best liker jeg at ting forblir det samme som det alltid har vært, både i forhold til mine kollegaer og jobbforhold (-4, +1, -1, fremtredende).

3. Jeg trives på jobben mye på grunn av de jeg jobber med, samtidig kan jeg av og til føle at jeg ikke blir utfordret nok (+3, +4, +3).

I postintervjuet kommer det frem at Marie er positivt innstilt til endring. Utsagn 3 skisserer et ønske om nye impulser og en hverdag som i liten grad inneholder samme struktur, som også kommer fram av utsagn 2. Videre kan dette ønsket henge sammen med en lyst om utvikling og vekst, da arbeidsdager med nytt innhold fra dag til dag i større grad utfordrer den ansatte. Dermed må personen stadig måtte utvikle seg for å tilpasse seg dette. Marie støtter opp om denne tolkningen.

4.1.5 Oppsummering av faktor 1

Tolkning av faktor 1 kan tyde på at støtte og anerkjennelse fra de andre er avgjørende for trivsel og engasjement. Teamet får således en sentral plass i forhold til dette. Tilbakemeldinger tillegges en vesentlig betydning for å bli mer selvbevisst, og særlig lederens kommentarer. Likevel får en indikasjon på at tilbakemeldinger til en viss grad uteblir fordi det oppleves som noe vanskelig. Marie bekrefter dette, da hennes redsel for å såre den andre og å gi uegnet kritikk kan komme i veien. Perspektivet som kommer til syne i faktor 1 beskriver utfordringer som god stimuli til egenutviklingsprosessen, og dette støttes også av Marie.

4.2 Faktor 2: Trygghet og bekreftelse gjør at jeg kan strekke meg

Tre forskningsdeltakere definerer faktor 2: Sara (0.8674), Leif (0.7544) og Ola (0.5289). Jeg hadde et postintervju over telefon med Sara, da hun korrelerer høyest med faktoren.

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
28	20	15	1	7	6	2	5	4	3	23
	30	22	19	13	8	11	9	24	12	
		35	32	25	14	17	10	27		
			34	29	16	21	31			
				36	18	33				
					26					

4.2.1: Å jobbe på en selvstendig måte er forbundet med følelsen av trygghet

Synet i faktor 2 opplever det som tilfredsstillende å jobbe selvstendig. Dette utløser igjen mestringsfølelse, slik utsagn 23 illustrerer:

23. Når jeg får anledning til å jobbe selvstendig opplever jeg dette som berikende, det er tilfredsstillende å føle at jeg mestrer jobben min på egenhånd (+2, +5, +2, fremtredende).

Med utgangspunkt i utsagn 23 kan det virke som om arbeidet den ansatte utfører på egenhånd oppleves som berikende. I postintervju med Sara forteller hun at hun liker å være med på å bestemme, og at hun har frihet innenfor visse rammer. Samtidig som at perspektivet i faktoren vektlegger selvstendighet dukker et annet, til dels motstridende syn opp i utsagn 12:

12. I forholdet til mine kollegaer setter jeg trygghet høyt, dette er både de og jeg klar over (0, +4, 0).

4. For at jeg skal engasjere meg i jobben trenger jeg bekreftelse, anerkjennelse og støtte fra andre (+5, +3, 0).

Utsagnene overfor fokuserer på trygghet, bekreftelse, anerkjennelse og støtte. Å jobbe på en uavhengig og selvstendig måte kan ha forankring i et arbeidsmiljø som er preget av trygghet og støtte. Sara forklarer at hun liker å ha en viss forutsigbarhet i jobben sin, og å vite hvilke oppgaver som venter når hun kommer på jobb hver dag. Videre forteller Sara at det er viktig å få bekreftelse i jobben sin, da dette oppleves oppmuntrende i forhold til personlig utvikling.

4.2.2: Kommentarer oppmuntrer til vekst, men ytre rammer forhindrer det

Det kan tyde på at deltakerne som representerer faktor 2 er åpen for å gi og få tilbakemeldinger på jobben som de utfører. Dette fremtrer som et behov og det vises forståelse for hvorfor man bedriver utveksling av feedback slik en kan se av utsagn 28:

28. Siden jeg selv ikke har behov for å få kommentarer på jobben jeg gjør, har jeg vanskelig for å skjønne hvorfor vi driver med det på jobben (-2, -5, -2, fremtredende).

22. Jeg trenger ikke tilbakemeldinger fra andre for å motiveres i jobben min, det holder med min egen opplevelse om at jeg gjør det bra (-1, -3, +1).

Utsagn 22 fokuserer på at tilbakemeldinger trengs for å opprettholde motivasjonen. Sara støtter dette. Behovet om å utveksle feedback forsterkes av utsagn 30, der en positiv innstilling til utvikling og vekst synliggjøres:

30. Jeg er usikker på om jeg ønsker å strekke meg og utvikle meg som person, jeg er egentlig ganske fornøyd med den jeg er i dag (-3, -4, -3).

Å strekke seg som person handler for Sara om å ta ansvar for å komme seg videre. Hvis hun vil ha noe tilbake, er hun også nødt til å gi av seg selv. Plasseringen av utsagn 15 og 35 gir likevel indikasjoner på at tilbakemeldingsutvekslinger ikke gjennomføres:

15. Vi er gode på å støtte hverandre og gi hverandre kommentarer, der det skorter er å sette dem ut i live (+1, -3, +1, fremtredende).

35. Det er rom for å gi og få feedback i teamet mitt, men det er noe vi sjeldent gjør fordi mange synes det er vanskelig (+3, -3, -3).

Det kan virke som om det er lite rom for å gi hverandre feedback. Kanskje er visjonen tilstede, men at det skorter på gjennomføringen. Sara kan fortelle at en hektisk hverdag med mange individuelle gjøremål fører til at tilbakemeldingsutvekslinger utgår. Hun ser viktigheten av å gi hverandre tilbakemeldinger, men at rammene og mulighetene for det ikke alltid er tilstede. I tillegg bidrar ikke et åpent kontorlandskap til at dette blir en lettere prosess. Plasseringen av utsagn 16 og 18 som er hentet fra nullområdet forsterker uttalelsen fra Sara om at det er vanskelig å realisere tilbakemeldingsutvekslinger:

16. Klimaet på arbeidsplassen er tilrettelagt for selvutvikling, men det er ikke noe jeg er spesielt opptatt av (-3, 0, -2).

18. Det føles både rart og godt å utveksle feedback, da blir jeg utfordret på mange ting som jeg tidligere ikke var klar over (+1, 0, +3, fremtredende).

4.2.3: Viktigheten av mål og utfordringer

Et annet aspekt ved synet i faktor 2 dukker opp. Utsagn 3 forteller om et godt arbeidsmiljø og trivsel på arbeidsplassen, men at utfordringer uteblir:

3. Jeg trives på jobben mye på grunn av de jeg jobber med, samtidig kan jeg av og til føle at jeg ikke blir utfordret nok (+3, +4, +3).

Det kan synes som om personene som definerer faktor 2 savner flere utfordringer i arbeidet sitt. Sara er svært positiv til å ha utfordringer i jobben, og hvorvidt hun har det avhenger av hvilken prosess og periode bedriften er i. Derfor kan hun tidvis oppleve å ha færre utfordringer i arbeidet. Utsagn 20 fokuserer på krav en har til hverandre i teamet, som igjen kan knyttes til en positiv innstilling til utfordringer:

20. Er det noe jeg ikke liker så er det når andre stiller krav til meg (-4, -4, -3).

Krav og utfordringer kan henge sammen med et ønske om å strekke seg, og å bli en bedre versjon av seg selv, som jeg var inne på tidligere. I postintervjuet med Sara bekreftes dette. I jobben har de ulike mål som de stadig vekk må forholde seg til. For henne hadde det ikke vært noe alternativ å være i en jobb der det ikke ble stilt krav til de ansatte, eller mål de måtte følge.

4.2.4 Oppsummering av faktor 2

Tolkning av faktor 2 tyder på at selvstendighet og trygghet er like viktig som tilbakemeldinger i forhold til egenutvikling. Likevel legger ytre rammer som hektiske hverdager og et åpent kontorlandskap en demper på hvor ofte teamet kan gi hverandre feedback. Det er viktig for deltakerne som representerer faktor 2 å møte nye utfordringer i jobben sin, og å bli stilt krav til. Dette bekrefter Sara, og sier at det er på den måten hun kan strekke seg.

4.3 Faktor 3: Jeg har troen på at de andres tilbakemeldinger kan bidra til vekst og forbedre mine prestasjoner

En gruppering bestående av seks forskningsdeltakere utgjør faktor 3. Det er Hans (0.7933), Sofia (0.7670), Anne (0.7410), Erik (0.7380), Petter (0.7334) og Lise (0.6954). Hans lader høyest på faktoren, og jeg gjennomførte derfor et postintervju over telefon med han.

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
6	21	20	11	7	4	2	1	3	5	8
	30	25	16	13	10	15	9	18	24	
		35	28	17	12	22	19	27		
			29	32	14	26	23			
				34	33	31				
					36					

4.3.1 Tilbakemeldinger hjelper en til å bli mer bevisst

Det umiddelbare en oppdager ved synet i faktor 3 er dens fokus på tilbakemeldinger og kommentarer. Disse to begrepene går igjen i de høyeste skårene på den høyre siden av matrisen. Utsagn 8 og 5 viser fokuset på tilbakemeldinger fra andre, og fra de i teamet:

8. Ved å få tilbakemeldinger fra de andre blir jeg bevisstgjort sider ved meg selv som jeg ikke var oppmerksom på før (+3, 0, +5, fremtredende).

5. Kommentarer jeg får på jobben av kollegaene mine setter i gang tanker og motiverer meg til å forbedre mine jobbprestasjoner (+2, +2, +4).

Tolkning av utsagn 8 tyder på at feedback gjør dem mer bevisste på sider ved seg selv som de tidligere ikke har vært oppmerksomme på. Utsagn 5 viser at kommentarene fra teammedlemmene fører til økt motivasjon i forhold til endring og vekst knyttet til jobbprestasjoner. Dette bekreftes av Hans i postintervjuet. Han stiller seg positiv til de andres tilbakemeldinger fordi han da blir bevisstgjort tidligere ukjente aspekter ved seg selv. Spesielt viktig for han er at disse også bidrar til bedre arbeidsprestasjoner. Hans foretrekker direkte og ”usminkede” tilbakemeldinger for da vet han eksakt hva han skal jobbe med. Videre underbygger plasseringen av utsagn 35 faktorens tilnærming til tilbakemeldinger:

35. Det er rom for å gi og få feedback i teamet mitt, men det er noe vi sjeldent gjør fordi mange synes det er vanskelig (+3, -3, -3).

Utsagnet tyder på at det er rom for å gi og få tilbakemeldinger, og at faktorsynet ikke betrakter dette som noe vanskelig. Hans forteller at de ofte gir hverandre tilbakemeldinger, som regel på teammøter. Deltakerne som representerer faktor 3 opplever også lederens ærlige tilbakemeldinger som betydningsfulle i selvutviklingsarbeidet:

24. Å få ærlige tilbakemeldinger fra lederen min føles positivt fordi jeg da får muligheten til å utvikle meg (+4, +3, +4).

Hans forteller at lederen deres er flink til å gi individuelle og spesifikke tilbakemeldinger. Han opplever dette som positivt, og føler at disse tilbakemeldingene er gode bidragsyttere til at han kan forbedre seg.

4.3.2 Ønsket om å strekke seg er det kun en selv som kan gjøre noe med

På den negative siden av sorteringsmønsteret finner en utsagn 6, 21 og 30. Fellesnevneren for dem er et forlengende fokus fra avsnittet over, at synet i faktor 3 opplever tilbakemeldinger som nyttige i sin utviklingsprosess. Utsagn 6 uttrykker at kollegaenes tilbakemeldinger ikke oppleves som utfordrende da de selv har et ønske om å forandre seg:

6. *Å få tilbakemeldinger fra kollegaene mine kjennes utfordrende fordi jeg aller helst vil slippe å forandre meg (-2, 0, -5).*

Tolkning av utsagn 6 uttrykker at faktoren i liten grad har et problematisk forhold til å motta tilbakemeldinger fra sine team-medlemmer. Dette kan være forbundet med en bevissthet omkring den effekt tilbakemeldinger kan ha knyttet til selvutvikling. Hans støtter opp om dette. Så lenge tilbakemeldingene er konstruktive tror han at kommentarene kan hjelpe han i å forandre seg til det bedre. Utsagn 21 og 30 tydeliggjør faktorens ønske om utvikling, å strekke seg og å forbedre seg:

21. *Jeg er ikke spesielt opptatt av å bli en bedre versjon av meg selv, det virker bare slitsomt (-5, 1, -4, fremtredende).*

30. *Jeg er usikker på om jeg ønsker å strekke meg og utvikle meg som person, jeg er egentlig ganske fornøyd med den jeg er i dag (-3, -4, -4).*

Tolkning av utsagn 21 viser at faktoren er opptatt av å forbedre seg. Utsagn 30 viser en selvsikkerhet i ønsket om vekst og endring. Hans stiller seg positiv til å strekke seg. For at han skal kunne forbedre seg mener han det er viktig å gå utenfor sin egen komfortsone.

Hans vektlegger tilbakemeldinger i forhold til egenutvikling og forbedring av arbeidsprestasjoner, mens anerkjennelse, støtte og bekreftelse fra de andre team-medlemmene har mindre betydning. Relasjonen han har til de andre er profesjonell og lite basert på et ønske om trygghet. Dette kan en også se av utsagnene som er plassert på nullområdet, som Hans sier seg uenig i:

4. *For at jeg skal engasjeres i jobben trenger jeg bekreftelse, anerkjennelse og støtte fra andre (+5, +3, 0, fremtredende).*

12. *I forholdet til mine kollegaer setter jeg trygghet til, dette er både de og jeg klar over (0, +4, 0).*

14. *Det hender jeg betror meg til en av de jeg jobber med, men det hører med til sjeldenhetene (-1, 0, 0).*

4.3.3 Tilbakemeldinger mottas og deles med åpenhet

Et tredje aspekt trer fram som et perspektiv ved synet i faktor 3. Tolkning av utsagn 18 og 25 som er hentet både fra den positive og negative siden av sorteringsmønsteret, har fokus på hvordan tilbakemeldinger gis og mottas:

18. *Det føles både rart og godt å utveksle feedback, da blir jeg utfordret på mange ting som jeg tidligere ikke var klar over (+1, 0, +3, fremtredende).*

25. *Når jeg får kommentarer fra medarbeiderne mine som utfordrer meg synes jeg det er vanskelig å ikke gå i forsvarsposisjon (-1, -1, -3, fremtredende).*

I følge utsagn 18 oppleves det som hensiktsmessig, men også som noe rart, å gi og få tilbakemeldinger. Hans bekrefter dette ved å mene at tilbakemeldingene han får gjør han mer bevisst på seg selv. Det opplevdes som noe vanskelig i starten å gi hverandre feedback, men dette har han blitt mer vant til nå. Utsagn 25 beskriver det som uvanlig å gå i forsvarsposisjon når en mottar tilbakemeldinger. Hans forklarer at han er åpen for å gi og få tilbakemeldinger så lenge de blir gitt på en saklig måte. Fordi både han selv og de andre i teamet ønsker å bli bedre i jobben sin, vet han hvor nyttig det er å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger.

4.3.4 Oppsummering av faktor 3

Tolkning av plasseringen av de ulike utsagnene, tyder på at deltakerne som definerer faktor 3 har et bevisst forhold til hva tilbakemeldinger kan føre til. De viser også åpenhet for utveksling av tilbakemeldinger, da dette hjelper dem til å bli mer klar over egen atferd. Det kan igjen utløse vekst og utvikling, samt forbedre arbeidsprestasjonene. Hans forklarer at tilbakemeldinger for han først og fremst er avgjørende i forhold til å øke sine prestasjoner, og opplever sin relasjon til de andre i teamet som profesjonell.

4.4 Likheter mellom faktorene

I dette avsnittet vil noen av consensus utsagnene presenteres. Jeg har valgt å belyse tre likheter mellom de tre faktorene. Et av likhetstrekkene sentrerer seg om en positiv innstilling til krav og utfordringer:

3. Jeg trives på jobben mye på grunn av de jeg jobber med, samtidig kan jeg av og til føle at jeg ikke blir utfordret nok (+3, +4, +3).

20. Er det noe jeg ikke liker så er det når andre stiller krav til meg (4, -4, -3).

Dette bekreftes i alle tre postintervjuene. Denne likheten i sorteringene kan være forankret i deltakernes jobbkultur, da alle arbeider i samme bedrift, og dette kan føre til de samme verdiene og ønskene. Kanskje kan de også ha blitt rekruttert til stillingen på grunnlag av denne egenskapen. Videre beskriver synet i de tre faktorene en åpenhet om å strekke seg:

30. Jeg er usikker på om jeg ønsker å strekke meg og utvikle meg som person, jeg er egentlig ganske fornøyd med den jeg er i dag (-3, -4, -4).

Perspektivet i faktorene uttrykker et ønske om å utvikle seg, og å bli en bedre versjon av seg selv. Dette støttes av uttalelsene i postintervjuene. Et annet likhetstrekk, som også bekreftes i postintervjuet, omhandler viktigheten av ærlige tilbakemeldinger fra lederen:

24. Å få ærlige tilbakemeldinger fra lederen min føles positivt fordi jeg da får muligheten til å utvikle meg (+4, +3, +4).

5.0 Drøfting

Denne studien har hatt til hensikt å undersøke hvordan team-medlemmer opplever de andre i teamet sine tilbakemeldinger, og hvorvidt tilbakemeldingene kan påvirke den enkeltes selvbevissthet. Formålet med studien har derfor vært å få tak i de subjektive opplevelsene omkring temaet. Problemstillingen for denne masteroppgaven var: *Hvordan opplever team-medlemmer at deres selvbevissthet øker på bakgrunn av de andre i teamet sine tilbakemeldinger?*

I dette kapitlet vil disse opplevelsene drøftes, basert på funnene som ble presentert i forrige kapittel. Gjennom analysen av Q-sorteringene kom jeg frem til en tre-faktorløsning, som så var grunnlaget for fortolkningen av resultatene. De tre faktorene ble presentert i faktortolkningen med følgende titler. Faktor 1: *Min egenutvikling formes av de andres støtte, tilbakemeldinger og nye utfordringer.* Faktor 2: *Trygghet og bekreftelse gjør at jeg kan strekke meg.* Faktor 3: *Jeg har troen på at de andres tilbakemeldinger kan bidra til vekst og forbedre mine prestasjoner.* Med et teoretisk perspektiv vil jeg se nærmere på faktorenes ulike syn og drøfte det, samt inkludere noe ny teori som kan knyttes opp i mot funnene. Å inkludere ny litteratur i drøftingen er i tråd med Q-metodens prinsipp om abduksjon. Jeg har valgt å dele kapitlet inn i fem deler, der hver del drøfter nyansene ved faktorene og hvordan funnene plasserer seg i forhold til tidligere teori og ny teori. Til slutt vil jeg oppsummere drøftingen.

5.1 Vekst eller stabilitet i fokus?

Maslow (i Moxnes, 2000) mente at mennesket operer med to grunnleggende behov, behovet for stabilitet og behov for vekst eller selvaktualisering. De to ulike behovene kan også knyttes til Dwecks teorier om menneskets mentale innstilling (2000; 2008). I tolkningen av faktorene fremkommet i denne studien, kan det synes som om alle tre faktorene har et ønske om selvutvikling og vekst. En gjennomgående vilje til å strekke seg ble synlig i faktorpresentasjonen. Dette kan knyttes til Maslows grunnleggende behov om selvaktualisering (Kvalsund, 2003). Videre tydeliggjøres det at synet i faktorene er positive til nye utfordringer. I følge Moxnes (2000) henger denne innstillingen til utfordringer sammen med behovet for vekst. Perspektivet i de tre faktorene har et positivt fokus på utveksling av tilbakemeldinger, da dette kan gi dem muligheten til å øke sin kunnskap om seg selv. Dette gir også indikatorer på et behov for vekst, og fokus på selvutvikling. Jeg vil nå gå nærmere inn på den enkelte faktors syn på vekst og stabilitet.

5.1.1 Støtte fra andre kan stimulere behovet for vekst

Synet i faktor 1 uttrykker et behov for utvikling, samt et ønske om forbedring. Da deltakerne som representerer faktor 1 stadig ønsker å strekke seg, er det grunn til å tro at faktoren har en mental innstilling om vekst (Dweck, 2008). Videre har de andre i teamet en betydningsfull rolle i vekstprosessen, da deres støtte og bekreftelse virker stimulerende. Å bli sett av de andre er vesentlig for faktorsynet sitt faglige og personlige engasjement. Johnson og Johnson (2009) hevder at å være en del av en gruppe med et støttende miljø, kan oppmuntre til individuell utvikling og vekst. Sosial støtte kan defineres som den støtte og stimulans en får fra de sosiale omgivelser (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Forskning viser at organisasjoner med høy sosial støtte har team som presterer bedre (Johnson & Johnson, 2009). House (1981) spesifiserer begrepet ved å dele sosial støtte inn i fire typer: følelsesmessig støtte, det vil si empati, tillit, omsorg og oppmerksomhet. Oppgavestøtte, hjelp som klargjør og systematiserer problemer. Informasjonsstøtte, i form av nye opplysninger, og til sist praktisk støtte, altså tid, råd og hjelp. House (1981) er særlig opptatt av hvordan sosial støtte kan preventere arbeidsrelatert stress, samt den positive effekt sosial støtte har på helsen vår. I dette tilfellet er antagelig den følelsesmessige støtten, som oppmerksomhet, tillit og omsorg, det mest relevante. I følge House (1981) er denne typen støtte det viktigste for et menneske. Samtidig kan kollegaer i et team utgjøre en praktisk støtte for hverandre. Å gi hverandre råd og hjelp kan synes å være en del av det å arbeide sammen i et team, da en ofte er nødt til å utfylle hverandre for å løse en oppgave effektivt.

5.1.2 Trygghet utelukker ikke nødvendigvis vekst

Inntrykket av synet i faktor 2 tyder på en tosidighet i forhold til behovet om vekst. En åpenhet for egenutvikling er tilstede, men det er også viktig å føle trygghet på arbeidsplassen, og å få bekreftelse. Trygghet kan knyttes til et ønske om stabilitet. Utrygghet er likevel viktig for å skape og mestre noe nytt, for når trygghet blir et konstant mål i en gruppe vil dette virke stagnerende (Kvalsund & Meyer, 2005). For at utvikling skal skje må derfor tryggheten forstyrres. På den ene siden kan det virke som om faktorsynet har et grunnleggende behov om vekst, men på den andre siden får man indikatorer på at behovet for stabilitet også er viktig. Et slikt stagnerende behov kan også knyttes til Dwecks (2008) konstante mentale innstilling. For øvrig hevder Dweck (2008) at mennesker kan ha en konstant mental innstilling på noen områder i livet, og en mental innstilling om vekst på andre områder. Dette kan sammenfalle med synet i faktor 2. Maslow (i Moxnes, 2000) hevder at behovet for stabilitet og behovet for selvaktualisering er to motstridende og gjensidig utelukkende behov,

men slik funnene fremkommer her, kan det kanskje tyde på noe annet. Selv om deltakerne som representerer faktor 2 finner trygghet og en viss stabilitet avgjørende for trivsel i jobben sin, utelukker ikke dette nødvendigvis læring og vekst. I møte med nye utfordringer kommer også selvstendighet og pågangsmot til syne. De er åpne for å dele og motta tilbakemeldinger, og dette kan illustrere en trang til å utforske seg selv og å utvide sin egenforståelse. Kanskje kan resultatene som viser seg i synet til faktor 2 være et eksempel på at det til en viss grad er mulig å forene begge behovene? I følge Csikszentmihalyi (2005) skjer læring i spenningsforholdet mellom trygghet og utrygghet, i balansen mellom støtte og utfordringer. En opplevelse av flyt vil fremkomme når mennesket er i en situasjon der tryggheten er tilstede uten at dette fører til kjedsomhet, samtidig som at utryggheten ikke fører til angst og frustrasjon. I flytsonen vil mennesket føle at intensjoner, følelser og tanker er i harmoni, da både utfordringene og de egne ferdighetene vil være høye. Dette kan knyttes til faktor 2 sitt perspektiv, der både trygghet og utrygghet kan synes å ligge til grunn for læring og vekst.

5.1.3 Fokus på egen vekst og prestasjoner

Synet i faktor 3 på sin side viser et klarere bilde av hvilket behov som er viktigst. Vekst og utvikling er stadig i fokus. Dette legger grunnlag for forbedring av arbeidsprestasjoner og for å strekke seg i jobben. En tro på at egne evner ikke er noe konstant, og et oppriktig engasjement i egen utvikling, kan knyttes til en mental innstilling om vekst (Dweck, 2008). Tilbakemeldinger inngår her som en vesentlig del av vekstprosessen. Av faktortolkningen blir det altså tydelig at egenutviklingen er forbundet med et fokus på prestasjoner. Da perspektivet i faktor 3 uttrykker å være trygg på seg selv, og ikke har noe behov for trygghet fra andre, forsterker dette inntrykket av faktoren om å være resultatorientert. Et resultatfokus kan på sin side gi prestasjonsangst og fallhøyde, noe som igjen kjennetegner en konstant mental innstilling (Dweck, 2008). Dersom resultatfokuset til faktoren dreier seg om et lærings- og utviklingsfokus kan den likevel inngå under en mental innstilling om vekst. Dermed kan antagelig synet i faktoren til en viss grad knyttes til begge typene mentale innstilling.

5.2 Arbeidsmiljøets tilretteleggelse

Funnene som fremtrer i faktor 1 og 2 av faktortolkningen kan sette spørsmålsteget ved hvor tilrettelagt arbeidsmiljøet er for selvutvikling, og for å bli mer selvbevisst. På den ene siden er det tilrettelagt for det, ved at det fortelles i postintervjuet om et fokus på tilbakemeldinger. Samtidig opplever faktorene på den andre siden at det skorter på gjennomføringen.

5.2.1 Visjonen er tilstede, men praktiseringen uteblir

Faktor 1 sitt syn er et eksempel på at visjonen for å utveksle tilbakemeldinger er tilstede, men at praktiseringen uteblir, da dette oppleves som utfordrende og vanskelig. I postintervjuet med Marie uttrykkes en frykt for å såre sine medarbeidere, særlig ved kritisk feedback, og for den reaksjon som fremprovoseres med feedbacken. Redselen for å gi konstruktive tilbakemeldinger kan ses i lys av Keegan og Laheys (2001) teori. Ofte er det slik at vi betrakter det vi ønsker å formidle i en tilbakemelding som "sannheten". Derfor vil vi vegre oss mot å gi tilbakemeldinger. Keegan og Lahey (2001) foreslår her å derimot presentere den som et perspektiv, og samtidig forsøke å skape en dialog, da dette i større grad vil lette prosessen. Kanskje kan det også medføre at feedbacken blir mer virkningsfull, og dermed forsterke påvirkningen den har på den enkeltes selvbevissthet. Faktor 1 sitt syn uttrykker å ha en klar idé om hvor fordelaktig det kan være dersom de får til et positivt tilbakemeldingsklima. Likevel er det andre elementer som overskygger denne holdningen og som derfor fører til at tilbakemeldinger uteblir. I følge London (2003) er dette en vanlig tendens i arbeidslivet. Selv om de fleste ser godene ved å gi og motta tilbakemeldinger, unngås det fordi det kjennes ubehagelig. Det føles ukomfortabelt å fortelle andre hva de har gjort bra, men enda mer ukomfortabelt å fortelle om dårlige prestasjoner (London, 2003). Dette behøver ikke være en irrasjonell oppfatning, for mange gir tilbakemeldinger på en dysfunksjonell måte. Andre ganger kan en handle uintensjonelt, og dermed er en ikke klar over hva en setter i gang. Dette kan være tilfellet for deltakerne som definerer faktor 1. Kanskje har de ikke lært tilstrekkelig om hvordan de kan gi og motta feedback, eller at de følelsesmessig holdes tilbake. Det kan igjen føre til en usikkerhet omkring situasjonen, som kan være uheldig for gjennomføringen, og mottaket. Opplæring i å gi og få tilbakemeldinger kan dermed synes å være hensiktsmessig.

Faktor 2 sitt perspektiv forteller at det er rom for å gi tilbakemeldinger i teamet, men Sara forklarer i postintervjuet at i en hektisk og stressende hverdag er det arbeidsoppgavene som kommer først. Kombinert med ytre forhold som faste, stramme rammer, fører dette til at tilbakemeldingsutvekslinger bortprioriteres. Derfor får deltakerne som representerer faktor 2 sjelden anledning til å jobbe med seg selv med dette som utgangspunkt. Til sammen gir dette indikasjoner på at arbeidsmiljøet ikke er tilrettelagt for selvutvikling, eller så er det hvert fall slik at ytre rammer oppleves å sette begrensinger for det. En kan anta at mens personene i faktor 1 opplever indre sperrer for tilbakemeldinger og dermed også kanskje selvutvikling, opplever personene i faktor 2 ytre sperrer. En struktur som er fastsatt, med tanke på bestemte

rammer og mål som må innfris, er i følge Moxnes (2000) ikke ideelt for den ansattes læringsmuligheter. At virksomheten stiller krav til teamet om effektivitet, leveranser og sluttprodukt er en vanlig del av næringslivet (Hjertø, 2005). Samtidig kan en også ”måle” teamets effektivitet i lys av prosessdelen ved arbeidet. Noen vil hevde at teamet ikke har oppnådd de fastsatte målene dersom trivsel, eller læring har uteblitt på veien (Hjertø, 2005). Skillet mellom prosess og produkt kan være problematisk, men forskning viser også at det er en positiv sammenheng mellom dem (Hjertø, 2005). Hvis en skal sette dette i sammenheng med faktor 2 sitt syn, er det grunn til å tro at teamet med fordel kunne inkludert et større fokus på trivsel og læring i form av egenutvikling i arbeidet med et sluttprodukt. Det er altså av betydning at den ene delen ikke utelukker den andre, da det sannsynligvis samlet sett vil øke teamets effektivitet.

5.2.2 Relasjonene i arbeidsmiljøet og tilrettelegging for selvutvikling

Et tredje moment som synes å være et fellestrekk ved alle tre faktorene, som også kan underbygge påstanden om at arbeidsmiljøet i mindre grad er tilrettelagt for selvutvikling, er det relasjonelle. Moxnes (2000) beskriver at et tilrettelagt arbeidsmiljø for vekst innebærer emosjonell kontakt og nærhet. Slik presentasjonen av faktorene viser er deltakerne mer opptatt av å ha en profesjonell og kanskje et mer distansert forhold til sine kollegaer. For eksempel uttrykker Hans i faktor 3 i postintervjuet at han aldri møter arbeidskollegaene sine på fritida. Sara forteller at hun sjelden betror seg til noen av de andre i teamet, da dette ikke føles passende. Marie opplever at team-medlemmene ikke kjenner hverandre så godt, og at hun er nøye med å skille mellom privatliv og jobb. Samtidig trekker Moxnes (2000) fram at et arbeidsmiljø der de ansatte får arbeide selvstendig, og stadig må bryne seg på nye utfordringer vil være tilrettelagt for selvutvikling. Studien viser at disse to elementene er tilstede i teamarbeidet i de tre faktorsynene. Faktorene sitt syn er gjennomgående positive til å jobbe selvstendig, og svært åpne for å løse ulike utfordringer. I følge faktor 1 sitt perspektiv er arbeidsdager med lite ny input kjedelig, og Marie forteller at for henne er utfordringer nødvendig for å komme seg opp av senga hver dag. Synet til faktor 2 opplever det som tilfredsstillende å arbeide selvstendig, og ingen av faktorsynene virker å være redde for krav.

Samtidig kan et slikt felles fokus ha sammenheng med at forskningsdeltakerne arbeider på samme sted, i samme arbeidskultur og i samme bransje. Å arbeide lenge sammen i en bedrift kan føre til at de får sammenfallende verdier og synspunkter, og derfor har dette ført til like sorteringer. Kaufmann og Kaufmann (2003) kaller det for jobbverdier når individene har

personlige ønsker for hva man vil få ut av arbeidet sitt, og for hvordan man skal oppføre seg på arbeidsplassen. Disse er relativt stabile, og vil være førende for den etiske jobbatferden. Det kan derfor tenkes at de tre faktorene deler slike jobbverdier, der ønsket om å ha utfordringer er en av dem. I tillegg uttrykker alle viktigheten av å bidra, samt være en ressurs for teamet. Disse to ønskene kategoriseres som indre jobbverdier, altså verdier som har med selve jobben å gjøre (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

5.3 Betydningen av indre motivasjon

Det kan virke som om arbeidsplassen vektlegger utarbeidelsen av mål. Dette fremkommer av postintervjuene med alle tre faktorene. For øvrig kan det betegnes som typisk for den bransjen deltakerne operer innenfor å jobbe målorientert. Mål og målsetting er likevel positivt for en gruppes effektivitet (Hjertø, 2005). Det hjelper oss til å samle energi og oppmerksomhet, samt avgrense oppgaver, gi retning og struktur (Gjerde, 2010). I oppnåelsen av mål, vil en oppleve mestring og stolthet. Mål spiller også en viktig rolle for at mennesket skal kunne oppleve økt motivasjon (Gjerde, 2010). Motivasjon kan videre deles inn i indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning som en finner i omgivelsene (Gjerde, 2010). Når vi er indre motivert finner vi derimot belønningen i å utføre selve aktiviteten. Deci og Ryan (1985) hevder i sin Self Determination Theory (SDT) at autonomi, kompetanse og tilhørighet må tilfredsstilles for at individet skal oppleve indre motivasjon. Disse tre grunnleggende behovene er avgjørende for optimal fungering, vekst, sosial utvikling og personlig velvære (Deci & Ryan, 2000). Indre motivasjon vil være med på å forsterke og støtte opp om menneskets iboende ressurser, da en får brukt sin kapasitet, samt får muligheten til å utforske og lære nye ting (Deci & Ryan, 1985).

5.3.1 Tilfredsstillelse av behovet for autonomi og behovet for kompetanseopplevelse

I denne studien kommer særlig to av de tre grunnleggende behovene til syne, behovet for autonomi og kompetanse. Jeg velger derfor å fokusere på disse to. Muligheten til å ta egne valg og å bestemme våre handlinger, vil være med på å støtte menneskets behov for autonomi (Gjerde, 2000). Av faktortolkningen kommer det frem at opplevelsen av selvstendighet er viktig for synet som defineres av faktor 2. Dermed er det grunn til å tro at dette er avgjørende for faktoren for å opprettholde sin indre motivasjon. Videre kan en se sammenhengen mellom ønsket faktorene har om å møte krav og utfordringer, og indre motivasjon. Marie beskriver i postintervjuet en parallell mellom engasjement og utfordringer, da rutiner fort fører til kjedsomhet og oppleves som umotiverende. Dette kan også knyttes til Csikszentmihalyi

(2005) sitt perspektiv på læring. For å løse utfordringer blir en nødt til å bruke sine ressurser og egen kapasitet. Dette utløser positive følelser, og kan igjen knyttes til faktorenes opplevelser. Behovet for kompetanseopplevelse dreier seg om at vi må kjenne at vi mestrer våre oppgaver, og at vi får muligheten til å anvende våre sterke sider (Gjerde, 2010). Ved å stadig forholde seg til nye utfordringer, vil en dermed kjenne mestring fordi en får brukt sine styrker, slik alle tre faktorene uttrykker. Videre har tilfredsstillelse av behovene for selvbestemmelse og kompetanse en rekke fordeler. Det kan resultere i mer kreativitet, nysgjerrighet og initiativ, samt kvalitet, læring og utvikling (Gjerde, 2010; Deci & Ryan, 2000). Indre motivasjon er altså helt avgjørende for at mennesker skal engasjeres i egen læring og utvikling. Derfor er det av betydning at arbeidsplassen på best mulig måte tilrettelegger for dette.

5.3.2 Tilbakemeldinger og indre motivasjon

Faktor 3 sitt perspektiv vektlegger tilbakemeldinger i forhold til å forbedre sine arbeidsprestasjoner. Forskning viser at det er sterke, positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon (Gjerde, 2010). Tilbakemeldinger kan bidra til å forsterke individets indre motivasjon fordi det påvirker individets syn på egen kompetanse (Deci & Ryan, 2000). Meningsfull feedback er sentralt for at den enkelte skal kunne prestere, da den vil guide, samt forsterke effektiv atferd og redusere ineffektiv atferd, i tillegg til å motivere (London, 2003). Resultatene som kommer til syne i faktor 3, kan støttes av Self Determination Theory, da faktorsynet kan være en illustrasjon på at indre motivasjon, tilbakemeldinger og arbeidsprestasjoner henger sammen.

Hvorvidt tilbakemeldingene fungerer eller ikke, og motiverer, vil også henge sammen med innholdet i den, samt om avsenderen opptrer på en hensynsfull måte (London, 2003). En form for støtte kan sørge for at tilbakemeldingen forstås, og dermed kanskje bedre tilrettelegge for at den fungerer. Synet i faktor 3 er fornøyd med måten en får tilbakemeldinger på, mens faktor 1 og 2 sine syn kan fortelle at teamet ikke er så gode på å gi tilbakemeldinger. Antagelig kan måten deltakerne som definerer faktor 3 opplever å få tilbakemeldinger på, forklare hvorfor de opplever disse som påfyll til den indre motivasjonen, samt at de positivt bidrar til bedre arbeidsprestasjoner. Dette kan også henge sammen med at teamet rundt opptrer støttende, ved for eksempel å snakke åpent om det. Det kan ses i lys av House (1981) sin følelsesmessige støtte, og vårt menneskelige behov for dette. Marie beskriver derimot et savn etter dialog rundt tilbakemeldingen. Dermed kan det virke som om teamet kanskje ikke

er gode nok på å gi nødvendig støtte for at den enkelte skal forstå feedbacken. Sara forteller i postintervjuet at hun på daglig basis observerer kollegaenes atferd som kunne vært aktuelle tilbakemeldinger, men at hun ikke har anledning til å få dem ut i live på grunn av store arbeidsmengder. At hun opplever det slik, synes heller ikke å være forenelig med premissene som med fordel bør være tilstede for at tilbakemeldinger skal fungere.

5.4 De tre relasjonsdimensjonene

Som jeg var inne på i teorikapitlet kan en hevde at vi i møte med andre blir kjent med oss selv (Allgood & Kvalsund, 2005). De ulike relasjonene vi har til andre mennesker er bærere av et potensiale, nærmere bestemt muligheten til vekst og utvikling (Kvalsund & Meyer, 2005). Av faktortolkningen kan en se at alle faktorene først og fremst har en profesjonell relasjon til sine kollegaer, samtidig som at ulike nyanser fremkommer. Jeg vil derfor nå diskutere de tre ulike relasjonsdimensjonene.

En relasjon vil kunne veksle mellom de tre ulike relasjonstypene, da mennesket kan bevege seg fram og tilbake mellom dem (Kvalsund & Meyer, 2005). Den første relasjonsdimensjonen karakteriseres av en avhengig relasjon. Dette møtet preges av asymmetri (Kvalsund & Meyer, 2005). Faktor 1 sitt syn er kanskje nærmest en slik avhengig relasjon. Personene som definerer faktoren finner det sentralt å få bekreftelse og støtte i arbeidet sitt, og Marie forklarer at hun opplever det som ubehagelig å gi andre feedback i redsel for å såre. Det kan være at factorsynet har noen indre forhold som ligger til grunn for denne sperren, og som derfor holder dem tilbake i et avhengighetsforhold. Synet som trer frem i faktor 2 kan også mer eller mindre betraktes som en avhengig relasjon, da av ytre forhold. Rammer og struktur er utslagsgivende for om tilbakemeldinger utveksles. Den uavhengige relasjonen innebærer derimot et behov for myndiggjøring, løsrivelse og frihet, samt et ønske om å klare seg selv. Trygghet er lite viktig for synet i faktor 3. I postintervjuet forteller også Hans at han personlig ikke trenger så mye av de andre i teamet. Kanskje kan fravær av et slikt behov bety at relasjonen til de andre i teamet er av den uavhengig typen. Selv om de andre betraktes som støttespillere, ligger fokuset først og fremst på en selv, sin egen utvikling og egne prestasjoner. Et slikt fokus kan også være tilfellet i synet til faktor 2. Det oppleves som betydningsfullt og berikende å arbeide selvstendig. Sara ønsker også å ha muligheten til å føle frihet innenfor bestemte rammer. Dette kan antagelig knyttes til en uavhengig relasjon.

Videre kan en diskutere de bakenforliggende årsakene til at synet i faktor 1 og 2 føler at gjennomføringen av tilbakemeldinger uteblir. Kan en avhengig eller uavhengig relasjon være årsaken til at teamet ikke gir hverandre feedback? Det er vanlig å knytte dialog og klima for tilbakemeldinger sammen (Isaacs, 1999; Kvalsund & Allgood, 2008). Det er grunn til å tro at en avhengig og uavhengig relasjon lite tilrettelegger for åpne diskusjoner, ærlighet om sine styrker og svakheter, samt kommunikasjon om sin sårbarhet. Dette er ingredienser som en finner i en gjensidig relasjon. I dialogen suspenderes egne tanker og følelser, og 'vi' fremfor 'jeg' blir det fremtredende (Isaacs, 1999). I en avhengig relasjon vil den ene parten ikke være i stand til å løsrive seg fra den andre, og i en uavhengig relasjon vil fokuset kun være rettet innover mot individet selv. Dermed får 'jeg' større plass. 'Vi' tankegangen er i ulik grad til stede i synet til de tre faktorene. På en måte er den det, da alle faktorene viser åpenhet i møte med tilbakemeldinger, men hvorvidt de lykkes med praktiseringen er usikkert og varierer. Faktor 3 sitt perspektiv beskriver å få det til. Samtidig tydeliggjøres et mer individorientert fokus, da egne prestasjoner kommer i første rekke. Mens synene i faktor 1 og 2 uttrykker at de til en viss grad mislykkes med gjennomføringen. For eksempel uteblir diskusjonen rundt dem i faktor 1, samt savner Marie en teamdialog. I faktor 2 vises det til ytre rammer som ikke kan kontrolleres, som årsaken.

Det kan på den ene siden virke som om team-medlemmene har et mer individualistisk syn i møte med sitt team. Dette er ikke gunstig for gjensidighet eller dialog. For eksempel forteller synet i alle faktorene at tilbakemeldingene er med på å forsterke egenutviklingen, men samtidig vises det lite engasjement for hvordan en kan hjelpe de andre i denne prosessen. På den andre siden uttrykker for eksempel Marie i faktor 1 at hun opplever en form for gjensidig avhengig relasjon i teamet, da hun ser viktigheten ved at alle i teamet henger med for at de skal kunne være konkurransedyktige. Dette betyr at alle må få muligheten til å utvikle seg, både faglig og personlig. En slik tankegang kan illustrere et fokus på 'vi' fremfor 'jeg'. Perspektivet i faktor 3 er fornøyd med tilbakemeldingsutvekslingene, og føler at de treffer. Dette kan indikere at deltakerne som definerer faktoren har en dialog i denne prosessen. Dermed er det sannsynlig at det er rom for å snakke åpent om egne styrker og svakheter, selv om det også kan føles vanskelig. Når en har en slik tillit til hverandre kan relasjonen betegnes som gjensidig avhengig. Faktor 2 sitt syn ønsker på lik linje som de andre faktorene å være en ressurs for teamet. Dette tydeliggjør en følelse av fellesskap og en 'vi' tankegang, som igjen kan knyttes til en gjensidig avhengig relasjon.

5.5 Gruppeutvikling

Å oppnå en gjensidig avhengig relasjon til andre krever at individet har opplevd modning i den uavhengige relasjonen. Det kan hende at synet i faktor 1 og 2 tyder på at de ikke har etablert en gjensidig relasjonsdimensjon, da de ikke er klare for det. McClure (2005) forklarer i sin gruppeteori at grupper må gjennom ulike stadier for å nå sitt potensiale. Ulike grupper vil utvikle seg, vokse og modne på forskjellig vis. Dette illustreres av en modell kalt "arken" (McClure, 2005). De første fasene i "arken" handler om å bli kjent, og i den midtre delen vil det naturlig oppstå konflikter da innesperret irritasjon og frustrasjon vil slippes fri. Konflikter er avgjørende for at gruppen skal utvikle seg videre. I de senere fasene dannes et gruppeselv, der gjensidighet og økt tillit legger grunnlaget for at de høyere nivåene av intimitet og forståelse kan nås (McClure, 2005). For at gruppen skal vokse er det helt nødvendig at individene setter seg til selv side for det kollektive. I lys av denne teorien kan en få indikatorer på hvor i prosessen teamet er i sin utvikling. Da det er usikkert hvor gjensidig relasjonen oppleves av synet i faktor 1 og 2, er det grunn til å tro at de fortsatt befinner seg i de tidligere fasene av "arken". Dette understrekes også av Marie i postintervjuet ved å beskrive et team som ikke kjenner hverandre godt nok til å gi konstruktive tilbakemeldinger. I følge McClures (2005) perspektiv på gruppeutvikling, kan det i tillegg være slik at ingen av teamene har hatt konflikter, eller bearbeidet disse godt nok. Dermed forhindres de i å få en gjensidig avhengig relasjon. Samtidig betraktes det som svært vanskelig å bli et høy-ytelses team (Katzenbach & Smith, 2005). Dette krever at team-medlemmene i stor grad viser personlig forpliktelse ovenfor de andre, og til teamet. Katzenbach og Smith (2005) sier videre at dette kan være vanskelig å oppnå, da mer enn gode administrative evner, samt en dyktig ledelse ofte må ligge til grunn.

5.5.1 Tillit og frykt for konflikter

I modellen til Luft (1969; 1984) kalt "Joharivinduet" illustreres en gruppes kommunikasjon og åpenheten innad i den, samt individets bevisste og ubevisste sider. Til sammen utgjør de fire kvadratene det helhetlig og relasjonelle mennesket. Tilbakemeldinger spiller en viktig rolle som kommunikasjonsverktøy for å få tilgang til sine ubevisste sider, og for å forsterke de bevisste sidene (Trotzer, 2006). Faktorenes syn virker relativt bevisste på sine behov og ønsker. Det er for øvrig noen nyanser som skiller de tre faktorene fra hverandre, og som er verdt å se nærmere på. Som tidligere diskutert opplever antagelig factorsyn 1 noen indre sperrer som igjen fører til at tilbakemeldinger uteblir. Dette unngås da det oppleves som ubehagelig og utfordrende. Dette kan ses i lys av Joharivinduetts blinde kvadrat, da det ofte

kan være problematisk å formidle opplevelser og oppfatninger som den andre ikke er klar over. Man kan være redd for å dele sine følelser fordi man ikke ønsker å ødelegge harmonien i teamet, eller å skade relasjonen. I tillegg kan fravær av tillit, eller frykt for konflikter ligge til grunn (Lencioni, 2006). Grunnlaget for teamarbeid skapes av tillit. Dette støttes av Spurkeland (2012) som hevder at tillit er relasjonens ”bærebjelke”, og nødvendig for å skape en god kommunikasjonskultur. Et team vil ikke kunne fungere uten tillit, i likhet med alle menneskelige relasjoner (Kvalsund & Meyer, 2005; Trotzer, 2006). Tillit er også en sentral komponent i en gjensidig avhengig relasjon (Kvalsund, 2005). Å etterstrebe tillit er altså av stor betydning. Da det er usikkert hvor gjensidig relasjonen er i faktorsynene, særlig i faktor 1 og 2, og hvor tillitbasert forholdet er, kan det kanskje være med på å forklare unngåelsen av tilbakemeldinger. I postintervjuet med Hans beskrives for øvrig et relativt godt samhold blant team-medlemmene. Det kan gi indikatorer på tillit. Tillit i relasjonen mellom team-medlemmene sørger dermed for at man lettere kan dele sine oppfatninger og tilbakemeldinger. På den måten hjelper man den andre til å bli mer selvbevisst ved å utvide det åpne kvadratet, og redusere det blinde.

Frykten for konflikter kan knyttes til McClures (2005) teori om gruppeutvikling, der konflikter som sagt er essensielt for at gruppen skal komme seg videre. Lencioni (2006) mener at konflikter er et uunngåelig ubehag. Når team-medlemmene dytter hverandre ut av den følelsesmessige trivselssonen, vil dette komme til gode for organisasjonen, samt bygge mer tillit. Dersom individene blir bevisst frykten for konflikter kan man lære seg å stå i ubehagelighetene. Å bli klar over de fordelene konflikter kan føre med seg i henhold til utvikling, er altså hensiktsmessig. Konsekvensen av at team-medlemmene vegrer seg mot å gi tilbakemeldinger som reduserer det blinde kvadratet, vil være at det åpne kvadratet ikke utvides. Dette kan knyttes til synet i faktor 1 og 2. Videre vil kommunikasjonen i teamet da karakteriseres som overfladisk, og dette kan igjen forhindre individenes selvutvikling (Lencioni, 2006). En vil derfor ikke få utnyttet potensialet som i utgangspunktet er tilstede i en slik relasjon.

5.5.2 Mot og risikoen for å såre andre eller bli avvist

Det krever altså aktiv kommunikasjon og villighet til å dele, for å forløse utvikling og vekst (Trotzer, 2006). Barrierer kan ofte stå i veien for dette, for eksempel slik det beskrives ovenfor i forhold til tillit og konflikter. På den måten kan bevisstgjøring forhindres. Det kan virke som om synene i både faktor 1 og 2 har et blindt område i sin team-kommunikasjon,

som igjen fører til at relasjonsbyggingen ikke forløper i riktig retning. Av faktortolkningen fremkommer det at tilbakemeldinger i liten grad utveksles jevnlig og ofte blir nedprioritert. Kan det være at dette også handler om mot? Å si fra om ting, gi tilbakemeldinger og å være uenig med den andre kan oppleves som vanskelig og utfordrende, og dermed kreve mot. Popovic (2005) hevder at mot er evnen vi har til å opprettholde selv-kontroll eller handle, til tross for følelsen av frykt. Mot er en subjektiv emosjon som er forankret i tidligere erfaringer. Mot handler ikke om å være fryktløs, men om å kunne mestre redselen (Popovic, 2005). Sett i lys av dette kan det hende at team-medlemmene har dårlige erfaringer med å gi og få tilbakemeldinger. Dermed kan de bære på en frykt som de ikke tør å ta et oppgjør med, og som igjen kan føre til en form for handlingslammelse. For øvrig kan relasjonelt mot betraktes som en styrke, da en er i stand til å gi andre utfordrende tilbakemeldinger på tross av det ubehagelige (Spurkeland, 2010). Å kunne mestre følelsene som dukker opp i en tilbakemeldingsutveksling er derfor av betydning. Det er mulig å trene opp mot, da det handler mye om å bli bevisst hva det er som skjer på innsiden av en, og hvorfor dette skjer (Popovic, 2005). Å finne roten til redselen vil være et steg i riktig retning.

Videre er det slik at å såre og å bli såret er uløselig bundet sammen i et komplementært forhold (Kvalsund & Meyer, 2005). Når vi viser hvem vi er og hva vi mener, som tilfellet er i en tilbakemeldingsutveksling, kan andre berøres av dette. Likevel er en slik berøring nødvendig i utviklingen av både relasjoner og grupper (Kvalsund & Meyer, 2005). Kan det tenkes at grunnen til at tilbakemeldinger ikke deles sentrerer seg om en frykt for å bli mislikt? I en situasjon der man korrigerer noen, ligger det en risiko for å bli avvist som person, fordi den andre kan velge å ta det personlig (Kvalsund & Meyer, 2005). Når vi er redde for å bli avvist, anvender vi strategier for å beskytte oss selv, og får derfor behov for å øke distansen til den aktuelle avviseren. Dette synes ikke å være heldig for å bygge tillit, gjensidighet, eller for den åpne kommunikasjonen som er fordelaktig i et teamarbeid. Frykten for å såre og for å bli avvist kan synes å henge sammen (Kvalsund & Meyer, 2005). Knyttet til teamarbeid kan slike typer frykt virke uheldig da en er avhengig av at alle er åpne med hverandre for å være effektiv og for å komme i mål. Ikke minst er dette begrensende for vekstpotensialet. Faktor 1 og 2 sine perspektiv er kanskje mindre bevisst de underliggende prosessene på ulike måter, og det kan være en mulig forklaring på gapet mellom intensjon og praksis knyttet til tilbakemeldinger.

5.5.3 Betydningen av en leder i prosessen

Ubevisste gruppedynamiske forhold vil altså utgjøre en trussel mot effektiv måloppnåelse og effektiv gruppeutvikling (Kvalsund & Meyer, 2005). Å kartlegge dynamikken i teamet er derfor av betydning, samt at hver og en av team-medlemmene blir mer bevisst denne. Faktor 3 sitt perspektiv skiller seg så i måte ut fra de to andre faktorene, da det kan virke som om dette er mer i forgrunn her. Det kan ses i lys av autentisk lederskap (Avolio & Gardner, 2005). Tanken er at en autentisk leder vil bidra til at de ansatte også blir selvbevisste. En selvbevisst leder som er klar over ens mangler, og stadig søker å utvide sitt åpne kvadrat i takt med å forminske det blinde kvadratet, kan smitte positivt over på de ansatte. Å være autentisk handler i stor grad om å være tro mot seg selv. I tråd med Carl Rogers og Maslows humanistiske tankegang er det autentiske mennesket på lik linje som det selvaktualiserte mennesket, i balanse og i stand til å se hele seg (Avolio & Gardner, 2005; Kvalsund, 2003). En autentisk leder er altså bevisst sine egne emosjoner, tanker og atferd, samt klar over egne og andres verdier, kunnskap og styrker. I følge Avolio og Gardner (2005) er han eller hun også oppmerksom på konteksten de operer innenfor, optimistisk og selvsikker. Å være selvbevisst kan også knyttes til emosjonell intelligens (Goleman, 2004). Forskning viser at en genuin, effektiv leder med emosjonell intelligens vil i stor grad bidra til gode resultater for bedriften. De vil være gode på å gi feedback, bygge gode relasjoner og å vise empati. I følge Goleman (2004) vil dette kunne resultere i et trygt og støttende arbeidsmiljø som kan fremme vekst. En slik leder vil kunne virke positivt for synene i faktor 1 og 2, og kunne bidra til at de opplever utvikling og vekst, da de betrakter det som betydningsfullt å være i et trygt, støttende og bekreftende miljø.

Tilbakemeldinger som kommer fra lederen er viktig for alle tre faktorene. Tilbakemeldinger gir mennesket muligheten til å bedre forstå sin egen atferd og dermed endre på den (Johnson & Johnson, 2009). Når det kommer fra lederen får en muligheten til å bli mer bevisst sin egen oppførsel på arbeidsplassen og inntrykket man gir her, og dermed kan en bli klar over om intensjon og handling henger sammen. I tillegg blir en mer klar over egne arbeidsprestasjoner (London, 2003). En kan betrakte det slik at lederens feedback antagelig er av særlig betydning dersom tilbakemeldinger ikke utveksles innad i teamene. Kanskje kan dette være tilfellet med tanke på opplevelsene som beskrives av synene i faktor 1 og 2. Videre kan lederens kommentarer muligvis være spesielt nyttig for den enkelte, da denne person har en annen og høyere stilling. I følge London (2003) er det sentrale i en leders tilbakemeldinger at den ansatte forstår den, aksepterer den og bruker den. Dette kan synes å være tilfellet i faktor

3 sitt syn. Hans forteller også om en leder som er god på å tilpasse og tilrettelegge for utveksling av tilbakemeldinger, og at disse bidrar til større selvbevissthet. En leder som er god på å gi meningsfull feedback kan også knyttes til autentisk lederskap (Avolio & Gardner, 2005). Det kan føre til at relasjonen mellom lederen og medarbeiderne vil være åpen, tillitbasert og genuin. Dette vil igjen fostre en positiv selvutvikling (Avolio & Gardner, 2005).

Det er grunn til å tro at en leder med en autentisk lederstil vil bidra til en positiv gruppeutvikling. Altså kan en leder stimulere gruppeprosessen og hjelpe gruppen i gang. I så måte kan en rådgiver være en støtte for lederen, og fungere som en rollemodell. På den måten kan lederen få kunnskap om hvordan man kan gå frem, og tips til ulike teknikker og metoder. Etter hvert vil en antagelig være i stand til å arbeide selvstendig løsrevet fra rådgiverens hjelp. Dyer, Dyer og Dyer (2007) beskriver dette, og skisserer hvordan en rådgiver beveger seg mellom rollene ”educator”, ”coach” og til slutt ”facilitator” i en slik prosess. Videre kan det synes som om en leder også kan besitte disse ulike rollene i prosessen med å hjelpe teamene til å bli mer effektive.

5.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg drøftet hvordan team-medlemmer opplever å gi og få tilbakemeldinger, hvordan arbeidsmiljøet er tilrettelagt for dette, samt relasjonen dem i mellom, og de ulike størrelsene på selvbevissthet. Tilbakemeldinger i team kan betraktes som et komplekst fenomen, og de tre faktorsynene har forskjellig tilnærminger til emnet. Jeg har drøftet hvordan det første faktorsynet mer eller mindre opplever å gi og få tilbakemeldinger som noe vanskelig, og at dette kan knyttes til ulike indre årsaksforklaringer. Synet i den andre faktoren vektlegger ytre rammer som for eksempel tid, samt trygghet som det mest fremtredende i sitt forhold til tilbakemeldinger. Synet i den tredje faktoren er mer nytteorientert til tilbakemeldinger, og knytter det særlig opp mot forbedring av arbeidsprestasjoner, samt økt motivasjon. Selv om faktorsynene varierer i måten å forholde seg til tilbakemeldinger, er likevel det rådende synet optimistisk og positivt. Innstillingen om egenutvikling er tilstede, samtidig kan det virke som om det er viss avstand mellom intensjon og virkelighet. I drøftingen har jeg brukt teori som ble presentert i kapittel 2 og trukket inn ny teori, og dette har ført til at temaene har blitt belyst fra flere vinkler.

6.0 Avslutning

I denne studien har jeg gjennom teori, datainnsamling, faktortolkning og drøfting forsøkt å besvare følgende problemstilling: *Hvordan opplever team-medlemmer at deres selvbevissthet øker på bakgrunn av de andre i teamet sine tilbakemeldinger?* I dette kapitlet vil jeg avslutningsvis kommentere funnene som studien har kommet frem til, og vurdere begrensingene ved oppgaven. Til slutt vil jeg komme med forslag til videre forskning, og beskrive praktiske implikasjoner for rådgivningsfeltet.

6.1 Avsluttende kommentar

Avslutningsvis ønsker jeg å belyse hva dette forskningsprosjektet kan bidra med. Selv om størrelsen på forskningen ikke er av stor skala, mener jeg likevel at studien kan føre til ny innsikt og forståelse, samt diskusjon omkring temaet. Jeg har i denne studien presentert tre ulike syn som fremstiller ulike subjektive meninger og opplevelser, knyttet til tilbakemeldinger i teamarbeid. Å oppleve støtte fra de andre kollegaene er viktig for synet i faktor 1. Selv om tilbakemeldinger ikke utveksles så ofte som perspektivet i faktor 1 skulle ønske, på grunn av indre årsaksforklaringer, er synet bevisst at tilbakemeldinger påvirker egenutviklingsprosessen. Synet i faktor 2 trenger i større grad trygghet for å ta i mot tilbakemeldinger, og trives med å arbeide på en selvstendig måte. Faktorsynet forankrer lite jevnlig tilbakemeldingspraksis i ytre rammer og strukturer. Bevissthet om at tilbakemeldinger påvirker arbeidsprestasjonene kjennetegner synet til faktor 3. Selv om faktorsynet kan betraktes som resultatorientert, inkluderes teamet og dialog som en viktig funksjon i forhold til å stimulere til utvikling.

Studien underbygger viktigheten av å gi tilbakemeldinger på arbeidsplassen og i teamarbeid, da det er grunn til å tro at tilbakemeldinger, effektivitet og trivsel henger sammen. Når en har muligheten til å utvikle seg i jobben, vil dette kunne føre til at en yter bedre og blir værende. Et arbeidsmiljø som oppfordrer og tilrettelegger for utveksling av tilbakemeldinger vil virke positivt både på organisasjonsnivå og individnivå, da dette kan føre til bedre kommunikasjon, læring, ressursutnyttelse og vekst. Et slikt fokus vil også kunne fordre økt effektivitet, motivasjon og arbeidsprestasjoner. Videre belyser studien nytten av opplæring i å gi og få tilbakemeldinger gjennom funnene som fremtrer i faktor 1 sitt syn. Det var ikke en del av studiens hensikt å undersøke dette, men av faktortolkningen og drøftingen blir det tydelig at de ansatte kanskje lettere kan tilnærme seg tilbakemeldinger dersom de har mer kunnskap om emnet. Antagelig ville heller ikke ytre rammer og strukturer stått i veien for utveksling av

tilbakemeldinger slik faktor 2 sitt syn går ut fra. Ved å lære mer om tilbakemeldinger, kan en muligvis forhindre opplevelsen av de vanskelige følelsene omkring dette, og bedre ivareta avsender og mottaker.

Studien bidrar videre med belysning av sammenhengen mellom tilbakemeldinger og selvbevissthet. Teorien sier at tilbakemeldinger kan være med på å øke individets selvbevissthet (Johnson & Johnson, 2009). Imidlertid er det også av betydning, slik studien viser, at mottakeren opplever støtte fra omgivelsene for at den skal ha noen virkning, og for at den positivt skal påvirke selvutviklingsprosessen. Dette kan en se av faktor 1 sitt syn, og til en viss grad i faktor 2 der trygghet spiller en viktig rolle. Når tilbakemeldingen blir forklart og satt i kontekst, slik en kan se av faktor 3 sitt syn, i tillegg til å være forenelig med organisasjons mål og behov, vil den være hensiktsmessig (London, 2003). Et viktig stikkord her er altså dialog. Med utgangspunkt i faktor 3 sitt syn er det grunn til å tro at relasjonene som operer innad i et team vil skape ulike grunnlag for dialog. Slik det fremgår av funnene, og som jeg drøfter i kapittel 5, kan mangel på tillit, og unngåelse av konflikter, føre til at gjensidighet uteblir. Dermed minsker muligheten for dialog, samt forhindres de godene en slik relasjon og kommunikasjon potensielt innebærer. Resultatene i faktorsyn 2 viser i tillegg at tilbakemeldinger kan bli nedprioritert på travle dager, og satt til side i perioder på grunn av ytre rammer. I en arbeidshverdag hvor det er mye som skjer på en gang, er det likevel synd at dette fokuset må vike, da det nettopp er i slike situasjoner mennesker kanskje har størst behov for tilbakemeldinger. I arbeidslivet kan det altså være utfordrende å realisere tilbakemeldingsutvekslinger og å få praktisert den gode intensjonen som ligger bak da flere hensyn vil spille inn. Det fokus som en organisasjon velger å ha på dette vil være avgjørende.

6.2 Begrensninger ved studien

Det er flere faktorer som kan ha påvirket resultatene i studien. Når en bruker Q-metodologiske teknikker som forskningsdesign og Q-utvalg, vil enkelte aspekter ved forskningstemaet naturligvis utelates. Gjennom mine valg og vinklinger har jeg bare dekket noen bestemte synspunkter ved teamarbeid og tilbakemeldinger. Videre tar denne studien utgangspunkt i en organisasjon innenfor en bestemt bransje. Funnene tyder på at de ansatte i bedriften er positive til tilbakemeldinger, og at det i ulik grad praktiseres. Ved å gjennomføre undersøkelse i en annen organisasjon, og innenfor en annen bransje, er det grunn til å tro at jeg kunne fått fram andre nyanser. Dette kunne ha ført til en større bredde i studien. Andre

begrensede aspekter ved studien beskrives i kapittel 3.6 der jeg reflekterer over min forskerrolle.

6.3 Forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner

I arbeidet med masteroppgaven har det dukket opp flere ideer til for videre forskning. Det hadde vært interessant å fulgt forskningsdeltakerne over lengre tid, og undersøkt om denne opplevelsen endret seg, da en selvutviklingsprosess ofte kan ta tid. Derfor kunne en gjennomført den samme sorteringen flere ganger med de samme deltakerne. Videre kunne det vært spennende å iverksatt tiltak med bakgrunn i studiens funn. En kunne benyttet seg av veiledning og coaching, eller relevante kommunikasjonsverktøy som LIFO[©], og deretter gjennomført en ny sortering. Antageligvis ville dette gitt andre resultater. I tillegg betrakter jeg det som interessant å undersøke hvordan ulike bransjer forholder seg til tilbakemeldinger i teamarbeid, da en kan anta at ulike jobbkulturer vil ha forskjellige perspektiver på emnet. I dette tilfellet var en privat bedrift gjenstand for forskning, kanskje vil data fra en offentlig virksomhet gi andre nyanser og resultater.

Studiens tema og dens relevans for rådgivningsfeltet, kan knyttes til den rollen en rådgiver kan ha som fasilitator og tilrettelegger for utveksling av tilbakemeldinger, både i teamene og på organisasjonsnivå. Ved hjelp av veiledning, rådgivningsteknikker eller coaching, kan en rådgiver bidra til bevisstgjøring, nye oppdagelser og refleksjon hos den enkelte. Dette vil kunne være positive bidrag til selvutviklingsprosessen. Rådgiveren kan også fylle rollen som konflikthåndterer, samt være en ressurs for gruppeutviklingen slik at team-medlemmene for eksempel lettere kan skape tillit til hverandre og gå i dialog. I tillegg kan en rådgiver sette i gang, støtte og lede teamprosesser som fører til at team-medlemmene får muligheten til å oppleve co-actualization. Dermed vil rådgiverens rolle være å tilrettelegge for at relasjonene i teamet vil styrke den enkeltes ressurser og kapasiteter, samt virke komplementerende. Altså kan rådgiveren bidra til at team-medlemmet aktualiserer seg selv i møtet med de andre.

7.0 Litteraturliste

- Allgood, E., & Kvalsund, R. (2005). *Learning and discovery for professional educators: Guides, counselors, teachers. An interactive experiential approach to practice and research*. Trondheim: Tapir Academic Press.
- Allgood, E., & Kvalsund, R. (2010). Q-metodologi, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjon. I Thorsen, A. A., & Allgood, E. (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 39-46). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Arbeidstilsynet. (2011). Fire av ti savner tilbakemeldinger på jobben. Hentet 06.05.2013, fra <http://www.arbeidstilsynet.no/nyhet.html?tid=227537>.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Axelsson, L. B., & Thylefors, I. (2006). *Arbejdsgruppens psykologi: Det psykosociale arbeidsmiljø* (3. utg., 2. opplag). København: Hans Reitzels Forlag.
- Brown, M. Y. (2009). *Growing whole: Self-realization for the great turning* (2th ed.). California: Psychosynthesis Press.
- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity: Applications of Q methodology in political science*. New Haven: Yale University Press.
- Brown, S. R. (1993). A primer on Q-methodology. *Operant Subjectivity*, 16, 91-138.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow og engagment i hverdagen* (s. 29-47). København: Dansk psykologisk Forlag.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 50(1), 68-78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Dyer, William G., Dyer, W. Gibb., & Dyer Jr., Jeffrey H. (2007). *Team building: Proven strategies for improving team performance* (4th ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories*. New York: Psychology Press.
- Dweck, C. S. (2008). *Mindset: The new psychology of success. How we can fulfill our potential*. New York: Random House.

- Ellingsen, I. T., Størksen, I., & Stephens, P. (2009). Q methodology in social work research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(5), 395-409. doi: 10.1080/13645570903368286.
- Ellingsen, I. T. (2010). Erfaringer fra ungdommers deltakelse i Q-studie: Utarbeidelse av utsagn og gjennomføring av Q-sortering med ungdom under barnevernets omsorg. I Thorsen, A. A., & Allgood, E. (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 105-121). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Forslin, J. (2005). Den viktigste ressursen. I Einarsen, S., & Skogstad, A. (Red.), *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (s. 429-446). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gjerde, S. (2010). *Coaching: hva, hvorfor, hvordan* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 1-11. Hentet 02.05.13, fra <https://www.mercy.edu/faculty/Georgas/inbs640/files/WhatMakesaLeader.pdf>.
- Hjertø, K. B. (2008). Teamarbeid. I Kuvaas, B. (Red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (s. 96-128). Bergen: Fagbokforlaget.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue: And the art of thinking together*. New York: Doubleday.
- Ivey, A. E., D'Andrea, M., Ivey, N.B., Simek-Morgan, L. (2009). *Theories of counseling and psychotherapy: A multicultural perspective* (6th ed.). Boston: Pearson Education Inc.
- Jacobsen, D. I. (2006). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. opplag). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnson, D. W. (2006). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization* (9th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2009). *Joining together: Group theory and group skills* (10th ed.). Boston: Pearson Education.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. London: McGraw-Hill.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keegan, R., & Lahey, L. L. (2001). *How the way we talk can change the way we work: Seven languages for transformation*. San Fransico: Jossey-Bass.

- 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: Departement of Education, Faculty of Social Science and Tehnology Management, The Norwegian University of Science and Technology.
- 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., & Allgood, E. (2008). Person-in-relation. Dialogue as tranformative learning in counseling. I G. Grazina (Red.), *Santykis ir Pokytis. Tarpasmeniniu rysiu gelmines prielaidosir pschiterapija* (84-106). Vilnius: Universiteto Leidykla.
- Kvalsund, R., & Allgood, E. (2010). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon. I Thorsen, A. A., & Allgood, E. (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 47-81). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Kvalsund, R., & Meyer, K. I. S. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Lencioni, P. (2006). *Hvordan overvinne et teams fem mangler*. Oslo: N.W. Damm & Søn.
- London, M. (2002). *Leadership development: Paths to self-insight and professional growth*. Mahwah, New Jersey: Elrbaum.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2th ed.). Mahwah, New Jersey: Elrbaum.
- Luft, J. (1969). *Of human interaction: The johari model*. California: Mayfield Publishing Company.
- Luft, J. (1984). *Group processes: An introduction to group dynamics* (3th ed.). California: Mayfield Publishing Company.
- Løvseth, U., & Allgood, E. (2002). *Arbeidstakere i en arbeidsmarkedsbedrift lærer å kommunisere: En studie av kommunikasjon i jobbsituasjon hos arbeidstakere hos Norservice as*. R. Karlsdottir (Red.), Skriftserien Bedriftspedagogikk (1). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Macmurray, J. (1999). *Persons in relation*. New York: Humanity Books.
- Manger, T. (2005). Man lærer i alle aldre: Hvordan en organisasjon kan fremme læring hos sine medarbeidere. I Einarsen, S., & Skogstad, A. (Red.), *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (s. 75-96). Bergen: Fagbokforlaget.
- Matthiesen, S. B. (2005). Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne. I Einarsen, S., & Skogstad, A. (Red.), *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (s. 165-190). Bergen: Fagbokforlaget.

- McClure, B. A. (2005). *Putting a new spin on groups: The science of chaos* (2th ed.). Mahwah, New Jersey: Elrbaum.
- McKeown, B., & Thomas, D. (1988). *Q methodology*, 66. California: Sage Publications, Inc.
- Motschnig-Pitrik, R., & Barrett-Lennard, G. (2010). Co-actualization: A new construct in understanding well-functioning relationships. *Journal of Humanistic Psychology*, 50(3), 374-398. doi: 10.1177/0022167809348017
- Moxnes, P. (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet: Pedagogisk arbeidslivspsykologi i forskning og praksis* (2. utg.). Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- NESH. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet 20.03.13, fra [http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20\(2006\).pdf](http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20(2006).pdf).
- Popovic, N. (2005). *Personal synthesis: A complete guide to personal knowledge*. London: Personal Well-Being Centre.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schmolck, P. (2012). PQMethod Manual. Hentet 05.03.2013, fra <http://schmolck.userweb.mwn.de/qmethod/pqmanual.htm>.
- Skau, G. M. (2011). *Gode fagfolk vokser: Personlig kompetanse i arbeid med mennesker* (4. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Svennungsen, H. (2011). *Making meaningful career choices: A theoretical and q-methodological inquiry*. (Doctoral thesis). Trondheim: Norges Teknisk Naturvitenskapelige Universitet.
- Størksen, I., & Thorsen, A. A. (2010). Små barns deltakelse i en Q-studie med visuelle kort. I Thorsen, A. A. & Allgood, E. (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 83-103). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Størksen, I. (2012). Hva er Q-metodologi, og hvordan kan den brukes i psykologien? *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 49(6), 566–570.
- Thorsen, A. A., & Allgood, E. (2010). Introduksjon til Q-boken og begrepsavklaring. I Thorsen, A. A., & Allgood, E. (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 15-22). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

- Trotzer, J. P. (2006). *The counselor and the group: Integrating theory, training, and practice* (4th ed.). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Tylor, P., Delprato, D. J., & Knapp, J. R. (1994). Q-methodology in the study of child phenomenology. *The Psychological Record*, 44(2), 171-183.
- van Exel, J. & de Graaf, G. (2005). Q-methodology: A sneak preview. Hentet 15.02.2013 fra, <http://qmethod.org/articles/vanExel.pdf>.
- Watts, S., & Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research: Theory, method and interpretation*. Los Angeles: Sage.
- Wolf, A. (2010). Subjektivitet i Q-metodologi. I Thorsen, A. A., & Allgood, E. (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 23-37). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Forskningsdesign og randomisert, celleplassert Q-utvalg

Effekt	Nivå		Celler
Selvbevissthet	Kjent	Ukjent	
Relasjon	Avhengig	Uavhengig	Gjensidig
Arbeidsmiljø	Behov for vekst	Behov for stabilitet	

Acf: kjent, avhengig, behov for vekst

5. Kommentarer jeg får på jobben av kollegaene mine setter i gang tanker og motiverer meg til å forbedre mine jobbprestasjoner.

24. Å få ærlige tilbakemeldinger fra lederen min føles positivt fordi jeg da får muligheten til å utvikle meg.

4. For at jeg skal engasjere meg i jobben trenger jeg bekreftelse, anerkjennelse og støtte fra andre.

Acg: kjent, avhengig, behov for stabilitet

12. I forholdet til mine kollegaer setter jeg trygghet høyt, dette er både de og jeg klar over.

36. En ønsket arbeidsdag for meg har liten uforutsigbarhet i forhold til mine arbeidsoppgaver, det er noe jeg setter pris på.

6. Å få tilbakemeldinger fra kollegaene mine kjennes utfordrende fordi jeg aller helst vil slippe å forandre meg.

Adf: kjent, uavhengig, behov for vekst

23. Når jeg får anledning til å jobbe selvstendig opplever jeg dette som berikende, det er tilfredsstillende å føle at jeg mestrer jobben min på egenhånd.

22. Jeg trenger ikke tilbakemeldinger fra andre for å motiveres i jobben min, det holder med min egen opplevelse om at jeg gjør det bra.

25. Når jeg får kommentarer fra medarbeiderne mine som utfordrer meg synes jeg det er vanskelig å ikke gå i forsvarsposisjon.

Adg: kjent, uavhengig, behov for stabilitet

20. Er det noe jeg ikke liker så er det når andre stiller krav til meg.

32. Det er lettere å gå i debatt enn å tenke sammen og prate om tilbakemeldingene jeg får.

26. Guleroten i jobben min er å få ansvar for egne oppgaver og økt selvstendighet, fremfor et arbeidsmiljø som er preget av ustabilitet, fellesskap og utfordringer.

Aef: kjent, gjensidig avhengig, behov for vekst

1. I teamet mitt har vi ofte mange gode samtaler som fører til både personlig refleksjon og felles refleksjon, noe jeg setter pris på.

27. Jeg betrakter meg selv som en viktig del av teamet og søker kontinuerlig å skape et godt miljø med toveiskommunikasjon, da jeg tror at dette er avgjørende i forhold til egenutvikling.

7. Det oppleves som frustrerende at de andre i teamet ikke ser mulighetene ved utveksling av tilbakemeldinger, selv om jeg ellers har et godt forhold til dem.

Aeg: kjent, gjensidig avhengig, behov for stabilitet

35. Det er rom for å gi og få feedback i teamet mitt, men det er noe vi sjeldent gjør fordi mange synes det er vanskelig og jeg synes selv at det er ganske ekkelt.

15. Vi er gode på å støtte hverandre og gi hverandre kommentarer, der det skorter er å sette dem ut i live fordi vi antagelig er litt redde for hva det kan føre til.

34. Stemningen i rommet endrer seg når vi kommer til tidspunktet der vi skal gi hverandre feedback, den er til å føle og kjenne på.

Bcf: ukjent, avhengig, behov for vekst

30. Jeg er usikker på om jeg ønsker å strekke meg og utvikle meg som person, jeg er egentlig ganske fornøyd med den jeg er i dag.

16. Klimaet på arbeidsplassen er tilrettelagt for selvutvikling, men det er ikke noe jeg er spesielt opptatt av.

3. Jeg trives på jobben mye på grunn av de jeg jobber med, samtidig kan jeg av og til føle at jeg ikke blir utfordret nok.

Bcg: ukjent, avhengig, behov for stabilitet

9. Jeg tror at det jeg trenger mest på arbeidsplassen min er trygghet, det får jeg fra medarbeiderne mine.

2. Jeg er nok den typen som liker å ha forutsigbare arbeidsdager, det tok tid før jeg skjønnte det.

33. Det virker ikke fristende å drive med selvrealisering til en hver tid.

Bdf: ukjent, uavhengig, behov for vekst

19. Det kjennes bra når jeg får til noe på egenhånd, det er likevel vanskelig å sette fingeren på akkurat hva det er jeg trenger for å få denne mestringsfølelsen.

13. Dette med kompetanseheving og faglig påfyll synes jeg er uklart.

28. Siden jeg selv ikke har behov for å få kommentarer på jobben jeg gjør, har jeg vanskelig for å skjønne hvorfor vi driver med det på jobben.

Bdg: ukjent, uavhengig, behov for stabilitet

29. Jeg tror de andre oppfatter meg som fjern og til tider lukket, det gjør det ikke lett for dem å gi meg feedback da.

31. Ofte kan jeg ta meg selv i å utelate å fortelle personlige ting, for jeg liker å ha et mer distansert forhold til de andre.

10. Selv om det er tidsriktig å strebe etter selvutvikling er jeg ikke den typen som driver med sånt, jeg synes det virker skummelt.

Bef: ukjent, gjensidig avhengig, behov for vekst

8. Ved å få tilbakemeldinger fra de andre blir jeg bevisstgjort sider ved meg selv som jeg ikke var oppmerksom på før.

18. Det føles både rart og godt å utveksle feedback, da blir jeg utfordret på mange ting som jeg tidligere ikke var klar over.

11. Jeg er usikker på om de andres tilbakemeldinger egentlig gir resultater.

Beg: ukjent, gjensidig avhengig, behov for stabilitet

21. Jeg er ikke spesielt opptatt av å bli en bedre versjon av meg selv, det virker bare slitsomt.

17. Aller best liker jeg at ting forblir det samme som det alltid har vært, både i forhold til mine kollegaer og jobbforhold.

14. Det hender jeg betror meg til en av de jeg jobber med, men det hører med til sjeldenhetene.

Vedlegg 3: Struktur for sorteringen

Instruksjonsbetingelse: Når du gjør sorteringen, se for deg en situasjon der du får eller gir tilbakemeldinger. Tenk på hvordan du generelt oppfatter ditt arbeidsmiljø. Prøv å være så ærlig med deg selv, her er det ingen riktige eller gale svar.

1. Les først all 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 om (til høyre).

Gruppe b) de utsagnene som ikke beskriver deg eller som du er uenig om (til venstre).

Gruppe c) de utsagnene som er mer nøytrale, som ikke gir så mye mening, virker tvetydige, tvilsomme, uklare eller motsigende (i mellom).

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 all utsagnene i gruppe a) de som er lik deg - les så gjennom dem igjen og velg ut et utsagn som er mest lik deg. Plasser utsagnet lengst til høyre, +5 i pakt med skjemaets mønster.

5. Deretter gjør det samme med gruppe b) de utsagnene som er mest ulik deg, og plasser deretter det utsagnet som er mest ulik deg lengst til venstre, -5 i henhold til skjemaets mønster.

6. Gå så tilbake til de utsagnene som er mest lik deg og velg nå 2 som fortsatt er svært lik deg og plasser dem ved siden av utsagnet som du plasserte lengst til høyre, +4.

7. Gjør nå tilsvarende for den andre gruppen b) velg 2 utsagn og plasser dem på siden av utsagnet som du plasserte lengst til venstre, -4.

8. Når du kommer til +3 kolonnen, plasser 3 utsagn først under +3 så 3 under -3. Velg så 4 utsagn og plasser dem på +2 og så 4 utsagn på -2.

9. Videre for +-1 og 0 rubrikkene er det de små nyansene som avgjør i hvilken kolonne du plasserer utsagnene. Vær nøye og bruk god tid til å være så nyansert som mulig, pass på at du plasserer riktig antall utsagn i hver rubrikk. Plasser 5 utsagn under +1, -1 og 0 (se skjemaets mønster).

10. Når du nå har fullført fordelingen for 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 skjemaet ved å skrive tallene inn i rubrikkene og lever så skjemaet med navn, telefonnummer og e-post i konvolutten.

Lykke til!

Vedlegg 4: Deltakernes faktorladning

QSORT	Faktorer		
	1	2	3
1 Marie	0.8007 X	0.0913	0.0660
2 Anne	0.4282	0.2785	0.7410 X
3 Henrik	0.5410 X	0.2592	0.3557
4 Anders	0.6700 X	0.3752	0.4208
5 Sofia	0.3012	0.1076	0.7670 X
6 Leif	0.1767	0.7544 X	0.3422
7 Petter	0.4775	0.2682	0.7334 X
8 Hans	0.0385	0.0330	0.7933 X
9 Thea	0.7968 X	-0.0223	0.3554
10 Erik	0.3264	0.4072	0.7380 X
11 Sara	0.1107	0.8674 X	-0.0017
12 Ola	0.2172	0.5289 X	0.4452
13 Tore	0.7479 X	0.3141	0.2815
14 Lise	0.3960	0.2559	0.6954 X
Forklaringsvarians	25 %	17 %	30 %
Antall deltakere per faktor	5	3	6

Tabellen viser hvordan forskningsdeltakerne gjennom Q-sorteringen venter på de ulike faktorene. Symbolet X markerer hvilke deltakere som definerer og lader høyest på en faktor. Til sammen er det 14 personer som definerer faktorene. Det er fem deltakere som definerer faktor 1, tre deltakere definerer faktor 2 og seks deltakere definerer faktor 3.

Vedlegg 5: Uroterte faktorer med egenverdi og forklarende varians

Uroterte faktorer	1	2	3	4	5	6	7	8
Eigenverdi	7.5345	1.2327	1.1392	0.9097	0.7090	0.6307	0.4755	0.3800
% Forklarende varians	54	9	8	6	5	5	3	3

Vedlegg 6: Korrelasjon mellom faktorskårene

Faktor	1	2	3
1	1.0000	0.4176	0.6864
2	0.4176	1.0000	0.4767
3	0.6864	0.4767	1.0000

Vedlegg 7: Reliabilitetskoeffisienten for tre-faktorløsningen

	Faktorer		
	1	2	3
No. of Defining Variables	5	3	6
Average Rel. Coef.	0.800	0.800	0.800
Composite Reliability	0.952	0.923	0.960
S.E. of Factor Z-scores	0.218	0.277	0.200

Vedlegg 8: Utsagnenes gjennomsnittlige plassering i faktorene

Nr	Utsagn	Faktor		
		1	2	3
1.	I teamet mitt har vi ofte mange gode samtaler som fører til både personlig refleksjon og felles refleksjon, noe jeg setter pris på.	0	-2	2
2.	Jeg er nok den typen som liker å ha forutsigbare arbeidsdager, det tok tid før jeg skjønnte det.	-1	1	1
3.	Jeg trives på jobben mye på grunn av de jeg jobber med, samtidig kan jeg av og til føle at jeg ikke blir utfordret nok.	3	4	3
4.	For at jeg skal engasjere meg i jobben trenger jeg bekræftelse, anerkjennelse og støtte fra andre.	5	3	0
5.	Kommentarer jeg får på jobben av kollegaene mine setter i gang tanker og motiverer meg til å forbedre mine jobbprestasjoner.	2	2	4
6.	Å få tilbakemeldinger fra kollegaene mine kjennes utfordrende fordi jeg aller helst vil slippe å forandre meg.	-2	0	-5
7.	Det oppleves som frustrerende at de andre i teamet ikke ser mulighetene ved utveksling av tilbakemeldinger, selv om jeg ellers har et godt forhold til dem.	2	-1	-1
8.	Ved å få tilbakemeldinger fra de andre blir jeg bevisstgjort sider ved meg selv som jeg ikke var oppmerksom på før.	3	0	5
9.	Jeg tror at det jeg trenger mest på arbeidsplassen min er trygghet, det gir blant annet medarbeiderne mine.	1	2	2
10.	Selv om det er tidsriktig å strebe etter selvutvikling er jeg ikke den typen som driver med sånt.	-2	2	0
11.	Jeg er usikker på om de andres tilbakemeldinger egentlig gir resultater.	-2	1	-2
12.	I forholdet til mine kollegaer setter jeg trygghet høyt, dette er både de og jeg klar over.	0	4	0
13.	Dette med kompetanseheving og faglig påfyll synes jeg er uklart.	0	-1	-1
14.	Det hender jeg betror meg til en av de jeg jobber med, men det hører med til sjeldenhetene.	-1	0	0
15.	Vi er gode på å støtte hverandre og gi hverandre kommentarer, der det skorter er å sette dem ut i live.	1	-3	1
16.	Klimaet på arbeidsplassen er tilrettelagt for selvutvikling, men det er ikke noe jeg er spesielt opptatt av.	-3	0	-2
17.	Aller best liker jeg at ting forblir det samme som det alltid har vært, både i forhold til mine kollegaer og jobbforhold.	-4	1	-1
18.	Det føles både rart og godt å utveksle feedback, da blir jeg utfordret på mange ting som jeg tidligere ikke var klar over.	1	0	3
19.	Det kjennes bra når jeg får til noe på egenhånd, det er likevel vanskelig å sette fingeren på akkurat hva det er jeg trenger for å få denne mestringsfølelsen.	2	-2	2
20.	Er det noe jeg ikke liker så er det når andre stiller krav til meg.	-4	-4	-3
21.	Jeg er ikke spesielt opptatt av å bli en bedre versjon av meg selv, det virker bare slitsomt.	-5	1	-4

22.	Jeg trenger ikke tilbakemeldinger fra andre for å motiveres i jobben min, det holder med min egen opplevelse om at jeg gjør det bra.	-1	-3	1
23.	Når jeg får anledning til å jobbe selvstendig opplever jeg dette som berikende, det er tilfredsstillende å føle at jeg mestrer jobben min på egenhånd.	2	5	2
24.	Å få ærlige tilbakemeldinger fra lederen min føles positivt fordi jeg da får muligheten til å utvikle meg.	4	3	4
25.	Når jeg får kommentarer fra medarbeiderne mine som utfordrer meg synes jeg det er vanskelig å ikke gå i forsvarsposisjon.	-1	-1	-3
26.	Guleroten i jobben min er å få ansvar for egne oppgaver og økt selvstendighet, fremfor et arbeidsmiljø som er preget av ustabilitet, fellesskap og utfordringer.	1	0	1
27.	Jeg betrakter meg selv som en viktig del av teamet og søker kontinuerlig å skape et godt miljø med toveiskommunikasjon, da jeg tror at dette er avgjørende i forhold til egenutvikling.	4	3	3
28.	Siden jeg selv ikke har behov for å få kommentarer på jobben jeg gjør, har jeg vanskelig for å skjønne hvorfor vi driver med det på jobben.	-2	-5	-2
29.	Jeg tror de andre oppfatter meg som fjern og til tider lukket, det gjør det ikke lett for dem å gi meg feedback da.	-3	-1	-2
30.	Jeg er usikker på om jeg ønsker å strekke meg og utvikle meg som person, jeg er egentlig ganske fornøyd med den jeg er i dag.	-3	-4	-4
31.	Ofta kan jeg ta meg selv i å utelate å fortelle personlige ting, for jeg liker å ha et mer distansert forhold til de andre.	0	2	1
32.	Det er lettere å gå i debatt enn å tenke sammen og prate om tilbakemeldingene jeg får.	0	-2	-1
33.	Det virker ikke fristende å drive med selvrealisering til en hver tid.	0	1	0
34.	Stemningen i rommet endrer seg når vi kommer til tidspunktet der vi skal gi hverandre feedback, den er til å føle og kjenne på.	1	-2	-1
35.	Det er rom for å gi og få feedback i teamet mitt, men det er noe vi sjeldent gjør fordi mange synes det er vanskelig.	3	-3	-3
36.	En ønsket arbeidsdag for meg har liten uforutsigbarhet i forhold til mine arbeidsoppgaver, det er noe jeg setter pris på.	-1	-1	0

Tabellen viser en oversikt over utsagnene og deres gjennomsnittlige plassering for hver faktor med utgangspunkt i forskningsdeltakernes Q-sortering.

Vedlegg 9: Faktorenes gjennomsnittlige Q-sortering

Faktor 1

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
21	17	16	6	2	1	9	5	3	24	4
	20	29	10	14	12	15	7	8	27	
		30	11	22	13	18	19	35		
			28	25	31	26	23			
				36	32	34				
					33					

Faktor 2

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
28	20	15	1	7	6	2	5	4	3	23
	30	22	19	13	8	11	9	24	12	
		35	32	25	14	17	10	27		
			34	29	16	21	31			
				36	18	33				
					26					

Faktor 3

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
6	21	20	11	7	4	2	1	3	5	8
	30	25	16	13	10	15	9	18	24	
		35	28	17	12	22	19	27		
			29	32	14	26	23			
				34	33	31				
					36					

Vedlegg 10: Diskriminerende utsagn (distinguishing statements)

Faktor 1

Nr	Utsagn	Plassering faktor 1	Plassering faktor 2	Plassering faktor 3
8*	Ved å få tilbakemeldinger fra de andre blir jeg bevisstgjort sider ved meg selv som jeg ikke var oppmerksom på før.	3	0	5
35*	Det er rom for å gi og få feedback i teamet mitt, men det er noe vi sjeldent gjør fordi mange synes det er vanskelig.	3	-3	-3
7*	Det oppleves som frustrerende at de andre i teamet ikke ser mulighetene ved utveksling av tilbakemeldinger, selv om jeg ellers har et godt forhold til dem.	2	-1	-1
34*	Stemningen i rommet endrer seg når vi kommer til tidspunktet der vi skal gi hverandre feedback, den er til å føle og kjenne på.	1	-2	-1
18	Det føles både rart og godt å utveksle feedback, da blir jeg utfordret på mange ting som jeg tidligere ikke var klar over.	1	0	3
32	Det er lettere å gå i debatt enn å tenke sammen og prate om tilbakemeldingene jeg får.	0	-2	-1
1	I teamet mitt har vi ofte mange gode samtaler som fører til både personlig refleksjon og felles refleksjon, noe jeg setter pris på.	0	-2	2
2*	Jeg er nok den typen som liker å ha forutsigbare arbeidsdager, det tok tid før jeg skjønnte det.	-1	1	1
17*	Aller best liker jeg at ting forblir det samme som det alltid har vært, både i forhold til mine kollegaer og jobbforhold.	-4	1	-1
21*	Jeg er ikke spesielt opptatt av å bli en bedre versjon av meg selv, det virker bare slitsomt.	-5	1	-4

Faktor 2

Nr	Utsagn	Plassering faktor 1	Plassering faktor 2	Plassering faktor 3
23*	Når jeg får anledning til å jobbe selvstendig opplever jeg dette som berikende, det er tilfredsstillende å føle at jeg mestrer jobben min på egenhånd.	2	5	2
12*	I forholdet til mine kollegaer setter jeg trygghet høyt, dette er både de og jeg klar over.	0	4	0
9	Jeg tror at det jeg trenger mest på arbeidsplassen min er trygghet, det gir blant annet medarbeiderne mine.	1	2	2
10*	Selv om det er tidsriktig å strebe etter selvutvikling er jeg ikke den typen som driver med sånt.	-2	2	0
17*	Aller best liker jeg at ting forblir det samme som det alltid har vært, både i forhold til mine kollegaer og jobbforhold.	-4	1	-1
21*	Jeg er ikke spesielt opptatt av å bli en bedre versjon av meg selv, det virker bare slitsomt.	-5	1	-4
11	Jeg er usikker på om de andres tilbakemeldinger egentlig gir resultater.	-2	1	-2
8*	Ved å få tilbakemeldinger fra de andre blir jeg bevisstgjort sider ved meg selv som jeg ikke var oppmerksom på før.	3	0	5
18	Det føles både rart og godt å utveksle feedback, da blir jeg utfordret på mange ting som jeg tidligere ikke var klar over.	1	0	3
19*	Det kjennes bra når jeg får til noe på egenhånd, det er likevel vanskelig å sette fingeren på akkurat hva det er jeg trenger for å få denne mestringsfølelsen.	2	-2	2
1	I teamet mitt har vi ofte mange gode samtaler som fører til både personlig refleksjon og felles refleksjon, noe jeg setter pris på.	0	-2	2
15*	Vi er gode på å støtte hverandre og gi hverandre kommentarer, der det skorter er å sette dem ut i live.	1	-3	1
28	Siden jeg selv ikke har behov for å få kommentarer på jobben jeg gjør, har jeg vanskelig for å skjønne hvorfor vi driver med det på jobben.	-2	-5	-2

Faktor 3

Nr	Utsagn	Plassering faktor 1	Plassering faktor 2	Plassering faktor 3
8*	Ved å få tilbakemeldinger fra de andre blir jeg bevisstgjort sider ved meg selv som jeg ikke var oppmerksom på før.	3	0	5
18*	Det føles både rart og godt å utveksle feedback, da blir jeg utfordret på mange ting som jeg tidligere ikke var klar over.	1	0	3
1*	I teamet mitt har vi ofte mange gode samtaler som fører til både personlig refleksjon og felles refleksjon, noe jeg setter pris på.	0	-2	2
22	Jeg trenger ikke tilbakemeldinger fra andre for å motiveres i jobben min, det holder med min egen opplevelse om at jeg gjør det bra.	-1	-3	1
4*	For at jeg skal engasjere meg i jobben trenger jeg bekreftelse, anerkjennelse og støtte fra andre.	5	3	0
17*	Aller best liker jeg at ting forblir det samme som det alltid har vært, både i forhold til mine kollegaer og jobbforhold.	-4	1	-1
25	Når jeg får kommentarer fra medarbeiderne mine som utfordrer meg synes jeg det er vanskelig å ikke gå i forsvarsposisjon.	-1	-1	-3
21*	Jeg er ikke spesielt opptatt av å bli en bedre versjon av meg selv, det virker bare slitsomt.	-5	1	-4
6	Å få tilbakemeldinger fra kollegaene mine kjennes utfordrende fordi jeg aller helst vil slippe å forandre meg.	-2	0	-5

Tabellene viser plasseringen av de diskriminerende utsagnene hos hver faktor. Utsagn som er markert med en stjerne () er signifikant på 0.01 og 0.05 signifikansnivå.*

Vedlegg 11: Sammenfallende utsagn (consensus statements)

Nr	Utsagn	Plassering faktor 1	Plassering faktor 2	Plassering faktor 3
3*	Jeg trives på jobben mye på grunn av de jeg jobber med, samtidig kan jeg av og til føle at jeg ikke blir utfordret nok.	3	4	3
5	Kommentarer jeg får på jobben av kollegaene mine setter i gang tanker og motiverer meg til å forbedre mine jobbprestasjoner.	2	2	4
9	Jeg tror at det jeg trenger mest på arbeidsplassen min er trygghet, det gir blant annet medarbeiderne mine.	1	2	2
13*	Dette med kompetanseheving og faglig påfyll synes jeg er uklart.	0	-1	-1
14	Det hender jeg betror meg til en av de jeg jobber med, men det hører med til sjeldenhetene.	-1	0	0
20*	Er det noe jeg ikke liker så er det når andre stiller krav til meg.	-4	-4	-3
24*	Å få ærlige tilbakemeldinger fra lederen min føles positivt fordi jeg da får muligheten til å utvikle meg.	4	3	4
26*	Guleroten i jobben min er å få ansvar for egne oppgaver og økt selvstendighet, fremfor et arbeidsmiljø som er preget av ustabilitet, fellesskap og utfordringer.	1	0	1
27*	Jeg betrakter meg selv som en viktig del av teamet og søker kontinuerlig å skape et godt miljø med toveiskommunikasjon, da jeg tror at dette er avgjørende i forhold til egenutvikling.	4	3	3
29*	Jeg tror de andre oppfatter meg som fjern og til tider lukket, det gjør det ikke lett for dem å gi meg feedback da.	-3	-1	-2
30*	Jeg er usikker på om jeg ønsker å strekke meg og utvikle meg som person, jeg er egentlig ganske fornøyd med den jeg er i dag.	-3	-4	-4
31	Ofta kan jeg ta meg selv i å utelate å fortelle personlige ting, for jeg liker å ha et mer distansert forhold til de andre.	0	2	1
33*	Det virker ikke fristende å drive med selvrealisering til en hver tid.	0	1	0

Tabellen viser sammenfallende utsagn og hvordan disse er plassert i det gjennomsnittlige sorteringsmønsteret for hver faktor. Utsagn som er markert med en stjerne (*) er statistisk signifikant på 0.01 og 0.05 signifikansnivå

Vedlegg 12: Informasjonsbrev til forskningsdeltakerne

Til forskningsdeltaker

Trondheim 18.02.2013

Mitt navn er Lene Ørbech Jensen og jeg er masterstudent ved rådgivning, NTNU Dragvoll. I den forbindelse skal jeg denne våren skrive min masteroppgave. Temaet for oppgaven er økt selvbevissthet gjennom team-medlemmers tilbakemeldinger. Problemstillingen er som følgende: "Hvorvidt opplever team-medlemmer at deres selvbevissthet øker på bakgrunn av de andre i teamet sine tilbakemeldinger?". Med denne undersøkelsen ønsker jeg å se nærmere på menneskers opplevelse av de tilbakemeldingene man får når man arbeider i team, hvordan relasjonene innad i teamet påvirker dette, samt hvordan arbeidsmiljøet er tilrettelagt for utveksling av tilbakemeldinger.

For å finne ut av dette ønsker jeg å bruke Q-metode. Forskningsmetodens hensikt er å få tak i individets subjektive opplevelse av temaet en forsker på. Q-sortering, faktoranalyse og tolkning er metodens fremgangsmåter. I min studie vil jeg samle inn Q-sorteringsmønstre fra 15-18 team-medlemmer ved en bedrift. Deltakerne vil sortere utsagn etter hvor enig eller uenig de er med utsagnet. En instruksjon vil fortelle dem hvordan sorteringen skal gjennomføres. Videre skal utsagnene fordeles på en skala fra -5 (ulik meg) til +5 (lik meg). Sorteringsprosessen vil ta mellom 30-45 minutter. Forskningsdeltakerne vil få utdelt 36 utsagn, et Q-sorteringsskjema og en instruksjonsbetingelse.

Jeg ønsker i tillegg forskningsdeltakernes kontaktinformasjon. Senere vil det være aktuelt å ta en uformell samtale med noen av deltakerne. Dette vil hjelpe meg med å få et klarere bilde av resultatene. Dersom det blir aktuelt vil jeg kontakte vedkommende per e-post eller telefon.

Jeg vil presisere at opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og at enkeltpersoner vil bli anonymisert. Når prosjektet er avsluttet, det vil si 30. juni 2013, vil alle personopplysninger og data bli slettet. Deltakelsen i prosjektet er frivillig og du har når som helst muligheten til å trekke deg uten å oppgi grunn.

Dersom du kunne tenke jeg å delta i prosjektet vil jeg be deg om å skrive under på samtykkeerklæringen nedenfor.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Hvis du har noen spørsmål kan du gjerne kontakte meg via telefon: xxxxxxxx, eller sende en e-post: xxxxx@hotmail.com.

Du kan også ta kontakt med min veileder Camilla Fikse ved institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap på: xxxxxxxx, eller per e-post: xxxxx@svt.ntnu.no.

Takk for din oppmerksomhet!

Med vennlig hilsen
Lene Ørbech Jensen

Vedlegg 13: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien og ønsker å delta.

Dato og signatur.....

Telefonnummer.....

E-post.....

Vedlegg 14: E-post om deltakelse i uformell samtale (postintervju)

Hei xxxxx,

Jeg har nå fått resultatene fra undersøkelsen til masteroppgaven min som jeg gjennomførte i xxxxx for en liten stund siden. Jeg er derfor veldig interessert i å ha en uformell samtale med deg angående sorteringen du gjennomførte. Målet med denne samtalen er å få litt mer innsikt i hvorfor du sorterte slik du gjorde. Dette er med på å heve nivået til datamaterialet, og forhindre at jeg tolker data på feil grunnlag. Til samtalen tar jeg med meg matrisen med sorteringen, også ser vi på denne sammen. Har du muligheten til å være med på dette? Jeg er fleksibel, så tid og sted er helt opp til deg.

Håper på positivt svar!

Med vennlig hilsen
Lene Ørbech Jensen

Vedlegg 15a: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

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

Camilla Fikse
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
NTNU
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 14.01.2013

Vår ref:32704 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 11.01.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

32704	<i>Opplevelse av økt selvbevissthet gjennom tilbakemeldinger i team</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens overste leder
Daglig ansvarlig	Camilla Fikse
Student	Lene Ørbech Jensen

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

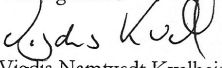
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

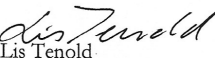
Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år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

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.06.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Lis Tenold

Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

✓ Kopi: Lene Ørbech Jensen, Rosenborggate 9 B, 1. etasje, 7014 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.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: 32704

Formålet med prosjektet er å undersøke hvorvidt team-medlemmer opplever at deres selvbevissthet øker på bakgrunn av de andre i teamet sine tilbakemeldinger.

Opplysningene samles inn gjennom observasjon (Q-metode) og intervju. Intervjuene tas opp på lydbånd og behandles elektronisk.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at bruk av privat pc er i tråd med NTNU sine rutiner for datasikkerhet.

Det gis skriftlig informasjon og innhentes skriftlig samtykke. Personvernombudet finner skrevet tilfredsstillende.

Innsamlede opplysninger anonymiseres og lydbåndopptak makuleres ved prosjektslutt, senest 30.06.2013. Med anonymisering innebærer at navnelister slettes/makuleres, og ev. kategorisere eller slette indirekte personidentifiserbare opplysninger. Ved publisering vil ingen enkeltpersoner kunne gjenkjennes.