

# ***”Det du sier har betydning”***

En q-metodologisk studie av hvordan tilbakemeldinger på arbeidsplassen  
påvirker selvtilliten til den enkelte

Marthe Jørgensen  
Masteroppgave i Rådgivning  
Trondheim, Mai 2014

Veileder  
Eleanor Allgood

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap  
Fakultetet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse  
NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Trondheim



## Sammendrag

Denne avhandlingen er en Q-metodologisk studie av hvordan det å få tilbakemeldinger på arbeidsplassen påvirker selvtilliten til den enkelte. Som grunnlag for forskningsprosessen er følgende problemstilling;

*Hvordan opplever ansatte å få tilbakemeldinger på arbeidsplassen,  
og hvordan påvirker dette selvtilliten til den enkelte?*

For å besvare problemstillingen foreligger det et teoretisk rammeverk, som er basert på rådgivningsvitenskap- og tradisjon. Det er gjennomført 21 q-sorteringer, som er basert på 40 utsagn som skal belyse den subjektive opplevelsen det er å få tilbakemelding. Disse utsagnene er konstruert ut fra et forskningsdesign som tar fokus på kommunikasjon (dialog og monolog), tilbakemeldingshensikt (vekst og utvikling, kontroll og makt), og selvtillit (høy og lav).

Gjennom analyse av resultatene ble en trefaktorløsning valgt, som indikerer at det er tre ulike opplevelser og syn på problemstillingen. Disse synene har blitt kategorisert etter faktornavn, og ble som følgende;

Faktor 1: *"Søker og verdsetter tilbakemeldinger"*.

Faktor 2: *"Er ikke avhengig av tilbakemeldinger, og foretrekker kort, konkret feedback"*.

Faktor 3: *"Et følsomt møte med tilbakemeldinger."*

Funnene drøftes deretter opp mot relevant teori etter abduksjonsprinsippet i Q-metodologi, og avslutningsvis konkluderes det med at tilbakemeldinger påvirker selvtilliten til den enkelte på ulike måter, som i hovedsak omhandler maktperspektiv, relasjonsdimensjoner og følelsesaspekt.



## **Abstract**

This thesis presents a Q-methodological study, which examines the subjective experiences of people getting feedback in their workplace. The thesis seeks to answer the following research question:

*How do employees experience feedback in their workplace  
and how does this affect their self-esteem?*

The research question is answered by using theories from counselling science and tradition. The empirical data is collected through a Q-sorting process with 21 research participants who were asked to sort 40 statements to reveal their subjective experience regarding feedback. The sample of statements was constructed based on a research design consisting of 3 effects, which are communication (dialog and monolog), feedback purpose (growth and development, control and power) and self-esteem (high and low).

Through analysis of the results, a three-factor solution was chosen, indicating three different aspects of the experience of feedback. These aspects were given the following names;

Factor 1: *"Seeks and values feedback"*

Factor 2: *"Is not dependent on feedback, and prefers short and concrete feedback"*

Factor 3: *"An emotional encounter with feedback"*

The findings are discussed against relevant theory, in line with the abduction principle in Q-methodology. As a conclusion, we see that feedback affects people's self-esteem in different ways, which mainly deal with power-perspectives, relational dimensions and emotional aspects.



## **Forord**

Da er dagen her. Dagen der 18 års skolegang avsluttes, i form av en masteravhandling som på mange måter reflekterer min akademiske utdannelse. Det å skrive master har vært en ambivalent prosess. Oppturene har dreid seg om de gangene tankene har blitt omgjort til tekst uten anstrengelse, og ferdig middag har ventet på meg hjemme. Nedturene har bestått av de gangene alt er kaos, og ingenting gir mening. Jeg har heldigvis kommet meg gjennom begge deler, men ikke foruten gode støttespillere.

Den største takken går til min samboer Stian, som daglig spør meg hva det er jeg studerer. Det har gitt meg et etterlengtet pust i bakken når jeg har tatt meg litt ufortjent fri, og ordet ”burde” har blitt kastet ut vinduet.

Neste takk går til min veileder Eleanor, som til tross for geografisk avstand har hatt en tilstedeværelse og veiledning jeg har satt stor pris på. Tredje og siste takk går til alle mine deltakere, medstudenter og venner for deres oppmuntring og varme smil på veien.





## Innholdsfortegnelse

<b>KAPITTEL 1</b>	<b>1</b>
INNLEDNING	1
BAKGRUNN FOR VALGT TEMA	1
STUDIETS INTENSJON OG PROBLEMSTILLING	2
OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGGING	2
BEGREPSAVKLARINGER	3
<b>KAPITTEL 2 TEORI</b>	<b>4</b>
INNLEDNING	4
KOMMUNIKASJON: DIALOG OG MONOLOG	4
TILBAKEMELDINGSHENSIKT; FOR VEKST OG UTVIKLING ELLER KONTROLL OG MAKT?	6
SELVTILLIT I MØTE MED TILBAKEMELDINGER	9
<b>KAPITTEL 3 METODE</b>	<b>13</b>
VALG AV METODE	13
BAKGRUNN OG INNHOLD FOR Q-METODEN	13
STEGENE I FORSKNINGSPROSESSEN: KOMMUNIKASJONSUNIVSERS	14
DESIGN OG Q-UTVALG (UTSAGN)	14
P-UTVALG	15
Q-SORTERING OG INSTRUKSJONSBETINGELSE	15
ANALYSE OG TOLKNING	16
TOLKE RESULTATENE	17
POSTINTERVJU	18
KVALITET PÅ FORSKNINGEN	18
PILOTSORTERING	19
VALIDITET	19
RELIABILITET	19
ETISKE BETRAKTNINGER	20
FORSKERROLLEN	20
MIN ROLLE SOM FORSKER	21
<b>KAPITTEL 4 FAKTORANALYSE</b>	<b>23</b>
LIKHETER MELLOM FAKTORENE 1, 2 OG 3: CONSENSUS STATEMENTS	24
PRESENTASJON AV FAKTORENE OG DISTINGUISHING STATEMENTS	26
FAKTOR 1: "SØKER OG VERDSETTER TILBAKEMELDINGER"	26
OPPSUMMERING AV FAKTOR 1	28
FAKTOR 2: "ER IKKE AVHENGIG AV TILBAKEMELDINGER, OG FORETREKKER KORT, KONKRET FEEDBACK"	28
OPPSUMMERING AV FAKTOR 2	29
FAKTOR 3: "ET FØLSOMT MØTE MED TILBAKEMELDINGER"	30
OPPSUMMERING AV FAKTOR 3	31
OPPSUMMERING AV FAKTORANALYSE OG TOLKNING	31
<b>KAPITTEL 5 DRØFTING</b>	<b>33</b>
MAKT – NÅR ER DET GREIT, OG NÅR ER DET IKKE?	34
JEG TRENGER IKKE DEG, FOR Å TRO PÅ MEG SELV	35
PRODUKT OG PROSESS – DET SAMME SOM SAK OG PERSON?	38
TILBAKEMELDINGENS MAKT - FØLELSSESASPEKT	39
OPPSUMMERING DRØFTING	42

<b>KAPITTEL 6 AVSLUTNING</b>	<b>43</b>
<b>HVORDAN KAN RESULTATENE BRUKES?</b>	<b>43</b>
<b>ENDRINGER I FORSKNINGSPROSESSEN</b>	<b>44</b>
<b>FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING</b>	<b>44</b>
<b>KAPITTEL 7 LITTERATURLISTE</b>	<b>47</b>
<b>KAPITTEL 8 VEDLEGG</b>	<b>LII</b>
<b>VEDLEGG 1: UTSAGNSOVERSIKT MED CELLENAVN OG NUMMER</b>	<b>LII</b>
<b>VEDLEGG 2: UTSAGN ETTER REKKEFØLGE</b>	<b>LVI</b>
<b>VEDLEGG 3: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKE</b>	<b>LX</b>
<b>VEDLEGG 4: Q-SORTERING: STRUKTUR FOR GJENNOMFØRING</b>	<b>LXI</b>
<b>VEDLEGG 5: INSTRUKSJONSBETINGELSE OG SORTERINGSMATRISE</b>	<b>LXII</b>
<b>VEDLEGG 6: GJENNOMSNITTSFORDELING FOR FAKTORENE</b>	<b>LXIII</b>
<b>VEDLEGG 7: CONSENSUS STATEMENTS</b>	<b>LXIV</b>
<b>VEDLEGG 8: DISTINGUISHING STATEMENTS</b>	<b>LXV</b>
<b>VEDLEGG 9: GODKJENNING FRA NSD</b>	<b>LXVIII</b>
<b>TABELLLISTE</b>	<b>4</b>
<b>Tabell 1: Det eksperimentelle designet</b>	<b>4</b>
<b>Tabell 2: Tilbakemeldinger på arbeidsplassen og dets påvirkning på selvtilliten</b>	<b>14</b>
<b>Tabell 3: Korrelasjonsverdi mellom faktorene</b>	<b>17</b>
<b>Tabell 4: Oversikt over faktorløsningene</b>	<b>23-24</b>

# Kapittel 1

## Innledning

Sosionom Gyrid G. Calandri skrev en artikkel i Dagbladet (2014), om ”Da arbeidsgleden forsvant.” I artikkelen tar hun for seg sine erfaringer med mennesker som opplever å miste tilhørighet på jobb, miste trivsel og motivasjon og som føler seg som et nummer i rekken. ”Man blir målt men ikke sett – eller hørt” skriver Calandri. Det er riktig at ansatte skal være resultatorientert i forhold til sine arbeidsoppgaver og slik yte sitt beste. Men en plass må grensen gå. “Vi er ikke maskiner eller roboter. Vi er mennesker som trenger å bli sett og hørt - og få tilbakemeldinger, men ikke i form av statistiske målinger” (Calandri v/ Dagbladet, 2014). Artikkelen dagsaktualiserer temaet for denne studien, og setter et fokus på hvordan tilbakemeldinger på arbeidsplassen, eller mangel på sådan, kan påvirke mottakeren. Arbeidstilsynet foretok i 2011 en undersøkelse som tar for seg samme tema, og resultatet ble nedslående; 4 av 10 mennesker savner tilbakemeldinger på jobb. Så hva gjør dette med en person? De resterende 6 – hvordan opplever de at tilbakemeldingene de får påvirker dem? All tilbakemelding må tilpasses mottakeren, fordi hvert enkelt menneske har ulike behov, ønsker og erfaringer (Spurkeland, 2011). Følgende studie ønsker å gå i dybden av dette fenomenet, og sette et fokus på hvordan vi påvirkes av tilbakemeldinger på arbeidsplassen.

## Bakgrunn for valgt tema

Jeg har alltid vært interessert i samspill mellom mennesker, hvordan vi forholder oss til hverandre og hvordan vi skaper relasjoner. Mennesket er i relasjon til andre hele tiden, og er født med et grunnleggende behov for bekreftelse og oppmerksomhet (Spurkeland, 2011). Kommunikasjon mellom mennesker er et omfattende tema, og slik ønsket jeg å gå i dybden av noe som er viktig for meg, nemlig tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger på arbeidsplassen er relevant for meg når jeg skal ut i arbeidslivet, der jeg antageligvis havner i situasjoner hvor jeg enten skal gi eller få respons fra andre. Det er blitt forsket mye på hvordan man skal gi tilbakemeldinger, og hvorfor dette er viktig. I denne studien ønsket jeg derfor å sette et fokus på hvordan det oppleves å få tilbakemeldinger, hvordan vi lar oss påvirke av det, og om dette har relevans for vår egen tro på egne evner. Selv om denne studien tar fokus på arbeidsplassen som arena, kan man trekke paralleller fra arbeidsplassen til andre kontekster i livet.

Personlig er jeg åpen for tilbakemeldinger fra andre, og ønsker innspill til hvordan jeg kan utvikle meg videre. Jeg mener at det alltid foreligger et utviklingspotensial i mennesket, og ser på andres innspill og perspektiv som viktige for å utnytte det. Denne bevisstheten har jeg opparbeidet meg gjennom ulike arbeidskontekster, men ble spesielt viktig i samarbeid med medstudenter på rådgivningsstudiet. Det ble klart for meg at tilbakemelding er noe jeg har savnet i tidligere arbeid, og noe som har påvirket min egen tro på meg selv, og hva jeg er i stand til. Jeg har også blitt bevisst på hvor følsom jeg er i forhold til tilbakemeldinger, når det gjelder måten de blir formidlet på – og hvilken hensikt de har. Jeg er en følsom person, og har tidligere erfart at dette ikke er noe som går hånd i hånd med det profesjonelle livet som yrkesutøver. Dette har imidlertid vist seg å være en antagelse, og jeg har nå lært at følelsesaspektet kan være en kilde til kunnskap om meg selv som person, og slik har jeg utviklet en selvinnsikt og en selvbevissthet jeg ikke ville vært foruten. Med dette som bakgrunn ønsket jeg å undersøke om andre kunne kjenne seg igjen i mine tanker.

### **Studiets intensjon og problemstilling**

Studiet ønsker å sette fokus på hvordan det oppleves å få tilbakemeldinger på arbeidsplassen, og om dette er relevant for menneskets tro på egne evner. Problemstillingen ble med dette;

*Hvordan opplever ansatte å få tilbakemeldinger på arbeidsplassen,  
og hvordan påvirker dette selvtilliten til den enkelte?*

Et økt fokus på hvordan tilbakemeldinger påvirker mottakeren kan hjelpe den aktuelle arbeidsplassen med å tilpasse kommunikasjonen mellom- og med de ansatte, og slik finne den beste måten å kommunisere på for de involverte. Det å kunne motivere og veilede sine ansatte til å gjøre en god jobb – og slik hente ut det potensiale hver enkelt ansatt innehar, kan bli en positiv effekt av studien samt økt bevisstgjørelse på kommunikasjonsferdigheter og samhandlingsmønstre med andre.

### **Oppgavens struktur og oppbygging**

Oppgaven er delt inn i 6 kapitler. Første kapittel er en kort introduksjon til selve studiet, med utfyllende informasjon om bakgrunn for valgt tema og personlig ståsted. Andre kapittel tar for seg dagsaktuell teori som handler om kommunikasjon, tilbakemeldingshensikt og selvtillit. Denne teorien er valgt for å belyse den aktuelle problemstillingen, og danner slik

utgangspunkt for kapittel 3. Kapittel 3 handler om q-metodologi, metoden som er anvendt for å finne svar på problemstillingen. Metodologien legger føringer for bruk av teorien i kapittel 2, og slik har kapitelene nær tilknytning. Kapittel 4 består av en faktoranalyse, hvor resultatene fra undersøkelsen blir analysert, tolket og presentert. Disse blir videre drøftet i kapittel 5, hvor funnene sees i samsvar med ny og relevant teori. Kapittel 6 blir slik et avslutningskapittel, hvor jeg oppsummerer mine funn og reflekterer over de tingene jeg kunne gjort annerledes.

### **Begrepsavklaringer**

Fokuset i denne oppgaven er som nevnt tilbakemeldinger, og hvordan de påvirker selvtilliten. En tilbakemelding er det man registrerer og ser hos en annen, og som en formidler tilbake til han eller hun. Slik kan tilbakemelding forstås som en respons på noe som blir sagt eller gjort (Øiestad, 2004). I denne studien har jeg valgt å ha fokus på måten en tilbakemelding blir formidlet på, fordi jeg oppfatter at dette er noe som påvirker måten den blir mottatt. Jeg har valgt kommunikasjonsaspektene dialog og monolog, basert på Martin Bubers I-thou og I-it tilnærming (1957). Det finnes mange ulike former for tilbakemelding, og slik sett har jeg valgt å ikke avgrense tilbakemelding til å handle spesifikt om ris eller ros, men heller forsøke å fange den enkeltes subjektivitet når det gjelder dette. Samme prinsipp gjelder også med tanke på hvem som gir tilbakemeldingen, her er det ikke spesifisert om det er sjefen på arbeidsplassen eller en kollega som er formidler.

Videre har jeg fokus på to forskjellige tilbakemeldingshensikter, der den ene handler om vekst og utvikling, og den andre handler om kontroll og makt. Det finnes langt flere tilbakemeldingshensikter, men på bakgrunn av observasjon i felten og personlig erfaring ønsket jeg å vektlegge disse. Når det gjelder selvtillit er det et klart skille mellom selvverd, selvfølelse og selvtillit. Selvtillit handler i denne studien om den troen man har på egne evner, og den tilliten man har til seg selv og det man er i stand til å utføre (Øiestad, 2009).

## Kapittel 2 Teori

### Innledning

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som problemstillingen baseres på. Selve studiet har forankring i eksistensialistisk-humanistisk rådgivningstradisjon og tar sikte på å avdekke menneskets subjektive opplevelse med utgangspunkt i Q-metodologi som forskningsmetode. Første steg i en q-metodologisk studie er å utforme det som kalles et kommunikasjonsunivers, hvor man deretter kan benytte seg av et eksperimentelt design for å strukturere den aktuelle teorien som eksisterer på det området man ønsker å forske. Q-metodens forskningsprosess vil presenteres nærmere i kapittel 3, men for å få økt innsikt i det teoretiske rammeverket, presenteres det eksperimentelle designet her. Gjennom påfølgende kapittel vil effektene i designet redegjøres for, og slik skape en forståelse for videre fremgangsmåte.

**Tabell1: Det eksperimentelle designet**

Effekter	Nivå		Celler
Kommunikasjon	Dialog (I-thou)	Monolog (I-it)	2
Tilbakemeldingshensikt	Vekst og læring	Kontroll og makt	2
Selvtillit	Lav	Høy	2

### Kommunikasjon: dialog og monolog

Som vist i det eksperimentelle designet i tabell 1, består det teoretiske rammeverket av tre effekter. Første effekt handler om kommunikasjon, med nivåene dialog og monolog. Mennesket er i relasjon til andre, og kontakt mellom mennesker handler om samspill, og de ulike kommunikasjonskanalene vi anvender i møte med mennesker (Askland, 2006). Det latinske ordet for kommunikasjon, *communis*, betyr ”felles” (Friström, 2002). Samhandling forutsetter et fellesskap, og for at noe skal bli felles, må det komme til uttrykk på en eller annen måte. Kommunikasjon dreier seg om å meddele, dele med, for å utvikle et slikt felles grunnlag (Kvalsund & Meyer, 2005). Kommunikasjon dreier seg derfor om alt et menneske bruker i møte, og relasjon med andre mennesker. Kroppskontakt, kontakt gjennom tale, blikk og felles opplevelser er eksempler på dette. Kommunikasjon handler om hva vi formidler til andre (Askland, 2006). Kommunikasjon kan gi næring til en relasjon, og det kan ta livet av den. To aspekter som videre kan belyse dette, er dialog og monolog.

Dialog, nedstammet fra det greske ordet ”*dialogos*”, representerer et sentralt moment i den eksistensialistisk-humanistiske hjelpe tradisjonen. Rådgivningsrelasjonen er best beskrevet som to likeverdige mennesker som begge er av nytteverdi for hverandre. Fokuset er forøvrig rettet mot den ene av partene, på bakgrunn av et behov som denne har uttrykt. Momenter som gjennomsyrrer dette hjelpeforholdet er eksistensialistiske verdier som empati, sympati og et ”I-thou” forhold (Ivey, D’Andrea & Ivey, 2012). Disse momentene overskrider hjelperelasjonen, og viser seg gjeldene i den dagligdagse relasjonen mellom mennesker generelt.

Dialog kan identifiseres via holdningene man innehar i møte med andre, måten man snakker på, konsekvensene og ringvirkningene i etterkant og ikke minst i hvilken kontekst man møter andre i. Dialog er et øyeblikk hvor mennesker møtes for å reflektere over deres virkelighet, etter hvert som de lever og lager den (Cissna & Anderson, 1998). I dialog, kan det forstås som at ingen har fasiten over virkeligheten. Selv om dialog involverer separate, subjektive mennesker er det ingen individualistisk prosess – og slik kan dialogen åpne opp for noe nytt. ”Dialogen synes å være et av de viktigste grunnlag for endring, nyskapelse og fornyet selvforståelse” (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 48). Dialogen kan ikke planlegges, den er uforutsigbar, og oppstår i relasjoner hvor mennesker er villig til å møte hverandre (Kvalsund & Meyer). Dialog handler om mer enn utveksling av ord, en genuin dialog kan foregå i stillhet som en imøtekommelse av den andres hele, den andres behov, selv når den andre ikke er bevisst på at disse behovene adresseres (Buber, 2002).

Det dialogiske aspektet nevnt ovenfor kan sees i sammenheng med Bubers (1957) begrep om I-thou forhold, som representerer en verdifull holdning til mennesket som individ. Det er en radikal forskjell på hvordan mennesket tilnærmer seg et annet menneske, et subjekt, og hvordan det tilnærmer seg en gjenstand, et objekt. Holdningen mot mennesket gjenspeiler en relasjon, hvorav holdningen mot et objekt gjenspeiler en tilknytning. Disse to holdningene representerer den basiske tilnærmingen i det menneskelige liv; I-thou og I-it (Buber, 1957). Forskjellen mellom disse to relasjonene er ikke av hvilken natur objektet man relaterer seg til er, slik ofte tenkt. Ethvert forhold mellom mennesker er ikke en I-thou relasjon, slik ethvert forhold mellom en gjenstand eller et dyr, ikke er en I-it relasjon. Forskjellen er for øvrig relasjonen i seg selv.

En I-thou relasjon er en relasjon bestående av åpenhet, direkte kommunikasjon, likeverd og tilstedeværelse. I-it, som kontrast, er det typiske subjekt-objekt forholdet hvor man vet, og bruker andre mennesker eller gjenstander uten å tillate dem å eksistere som en egenverdi, i sin ulikhet (Buber, 2002). Opplevelsen av å bli devaluert til å bare være et nummer i rekken, eller en ansatt i et team kan gjenspeile reduksjonen fra subjekt til objekt, hvor man brukes for spesiell oppnåelse (Buber, 2003).

Monolog er et aspekt ved kommunikasjon som kan forstås som et I-it forhold, hvor man relaterer seg til andre mennesker uten tilstedeværelse og likeverd, og ved mangel på gjensidig kommunikasjon. ”I monologiske utsagn former taleren sine egne tanker til ferdige utsagn eller setninger. Det ventes ingen utfyllende kommentarer, for taleren mener at det han har sagt, gir en utfyllende beskrivelse.” (Seikkula, 2005). I forbindelse med fenomenet tilbakemeldinger blir monolog dermed forstått som en konkret respons eller beskjed, hvor mottakeren får liten – eller ingen mulighet til å kommunisere tilbake. Det meste i vår tale er monologisk, og den monologiske talen er språkets mest utviklede form fordi evnen til å forme tanker til ord og setninger utvikles i takt med utviklingen av kognitive evner. Slik kan mange oppleve å holde fast på den monologiske kommunikasjonsformen, og ikke gi slipp på den til fordel for dialogisk åpenhet (Seikkula).

### **Tilbakemeldingshensikt; for vekst og utvikling eller kontroll og makt?**

Effekt nummer to i tabell 1, handler om tilbakemeldingshensikt og inneholder nivåene vekst og læring, og kontroll og makt. For å få økt forståelse for disse tilbakemeldingshensiktene, vil det først redegjøres for generell teori om tilbakemeldinger.

”Hvordan en organisasjon som system fungerer, avhenger i bunn og grunn av hvordan systemet gir rom for kommunikasjon, og hvilken evne menneskene i systemet har til å kommunisere med hverandre” (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 107). En viktig form for kommunikasjon, spesielt innad i organisasjoner eller på arbeidsplassen generelt, er tilbakemeldinger. ”Feedback er det du registrerer og ser hos den andre – informasjon – og som du formidler *tilbake* til ham eller henne” (Øiestad, 2004). Feedback, eller tilbakemeldinger, er å få øye på noe i en annen person, og formidle det du ser til den det gjelder. Å gi tilbakemelding er å anerkjenne noe hos en annen, hvor å få tilbakemelding er å bli bekreftet og gitt muligheten til å vokse.



Et viktig skille er for øvrig skillet mellom positive og negative tilbakemeldinger. Positive tilbakemeldinger kan forstås som ros, hvorav negative tilbakemeldinger kan forstås som kritikk. Gjennom tilbakemeldinger fra andre mennesker kan vi få hjelp til å utvide kunnskapen om oss selv, ved at andre påpeker noe vi ikke visste, eller valgte å ikke stole på. På denne måten kan tilbakemeldinger bidra til økt selvbevissthet (Kvalsund & Meyer, 2005). Å kjenne seg selv gir større muligheter for utvikling og personlig vekst, og slik kan tilbakemeldinger forstås som et viktig aspekt på arbeidsplassen, men også i den dagligdagse hverdagen mellom ethvert menneske (Øiestad, 2004). ”En organisasjonskultur hvor folk tør å gi og motta feedback og i tillegg be om det, vil fungere forebyggende med hensyn til mobbing ved at fellesskapsfølelsen styrkes og positivt kikkertsyn stimuleres” (Øiestad, s. 126). Med positivt kikkertsyn menes det valget om å fokusere på noe positivt hos den andre, og således styrke personen, framfor å fokusere på det som oppleves som negativt.

Tilbakemelding innebærer å oppriktig presentere sin subjektive oppfatning av det den enkelte opplever skjer (Kvalsund & Meyer, 2005). Å gi og ta i mot tilbakemeldinger medfører ansvar. Ærlighet, imøtekommelse, ansvar for egne oppfatninger og meninger og bevissthet omkring hvordan tilbakemeldingene påvirker er aspekter som er grunnleggende i den forbindelse. Følelser er knyttet til tilbakemeldinger, og disse følelsene kan ofte bli skyldpreget hvis tilbakemeldingene ikke er positive (Kvalsund & Meyer). I forsøk på å unngå ubehaget og følelsene som oppstår, skjer også ansvarsfraskrivelse i form av at tilbakemeldinger ofte ikke blir gitt. Dette kan samsvare med en undersøkelse foretatt av Arbeidstilsynet (2011), hvor 4 av 10 mennesker uttaler at de savner tilbakemeldinger på jobben. Mennesket er født med et grunnleggende behov for bekreftelse og oppmerksomhet, og slik kan manglende tilbakemelding være direkte ødeleggende (Spurkeland, 2005).

”Det er vanskelig å gi gode tilbakemeldinger, og det kan være vanskelig å ta imot også. De fleste av oss strever med begge deler. Fordi aktiv bruk av feedback krever både bevissthet og mot” (Øiestad, 2004, s. 32).

I følge Kegan og Lahey (2001) oppstår ikke tilbakemeldinger på jobb så ofte, og når de først formidles er de innbakt i generell respons og underkommunisert. I likhet med det dialogiske aspektet ved kommunikasjonen, er det ingen som eier sannheten i tilbakemeldingene. Hvis vi tror på vår kritikk, kan det forstås hvorfor vi blir skyldbetyngt over å formidle dette til den

andre, og som konsekvens dermed unnløte å kommunisere det. Det vi formidler er for øvrig ikke hvordan ting *faktisk* er, men vår opplevelse og perspektiv på situasjonen (Kegan & Lahey). Vi utfører alle bedre arbeid når vi har erfaringer som tilsier at vi betyr noe, og at det vi gjør er verdifullt, og at vår tilstedeværelse utgjør en forskjell. Vi kan fortelle dette til oss selv, men det vil ha større effekt når vi hører det fra andre. For noen kan det være vanskelig å ta imot tilbakemeldinger, men tilbakemeldingene vil ha virkning likevel. Gode tilbakemeldinger varmer uansett, og selv om den tilsynelatende ikke blir mottatt betyr det ikke at den må la være å gis (Øiestad, 2004).

Bortforklaringer ved mottakelse av tilbakemeldinger er et interessant fenomen. I psykologien refereres dette til som automatiske tanker, tanker som dukker opp så raskt at vi omtrent ikke greier å registrere dem. Disse tankene inneholder ofte instruksjoner, som hindrer deg i å ta imot tilbakemeldingene. Det kan være i form av bortforklaringer, minimalisering eller god gammeldags jantelov som tilsier at ”du skal ikke tro du er noe” (Ivey, D’Andrea & Ivey, 2012). En del mennesker har en selvtillit, eller en selvfølelse som ikke tar imot gode tilbakemeldinger, men derimot sluker kritikk. Utfordringen av å ta i mot, eller å be om positiv tilbakemelding, kan oppleves som vanskeligere hvis man har det slik (Øiestad, 2004). Ved å be en annen om tilbakemelding utøver du tillit til den personen, spesielt hvis det er formulert som et ønske eller et behov for tilbakemelding, framfor anklagelse av mangel på det. ”Når vi uttrykker et *ønske* om positive tilbakemeldinger, vekker vi som regel lysten til å gi det. Når vi anklager noen for ikke å ha gitt nok tilbakemelding, vekker vi den andres lyst til å forsvare seg og vi får kanskje et motangrep tilbake” (Øiestad, 2004, s. 119-120). Dette motangrepet kan sees i sammenheng med forsvarsmekanismer, følelser som motstand og smerte, samt vegring for fremtidig tilbakemeldinger (Kvalsund & Meyer, 2005). ”Vi kommer ikke utenom at vi har et gjensidig ansvar for å løfte hverandre frem, og det kan vi gjøre gjennom et aktivt forhold til feedback” (Øiestad, 2004, s. 167).

Hvilken hensikt tilbakemeldingene har, er for øvrig viktig for den mottakelsen de får. Verbal overtalelse er et fenomen som blir sett i sammenheng med å styrke menneskets tro på at de innehar de evnene som trengs til å oppnå det de ønsker (Bandura, 1997). Verbal overtalelse kan sees på som positiv tilbakemelding, gitt for å styrke mennesket i deres prestasjoner. Ved å styrke mennesket, blir mennesket gitt muligheten for å vokse og utvikle seg. Tilbakemelding gitt for å skryte, eller rose den enkelte trenger nødvendigvis ikke ha spesiell effekt det heller,

selv om hensikten er at den andre skal videreutvikle seg og vokse, på bakgrunn av tilbakemeldingen.

En kan ha ulike opplevelser og erfaringer med å motta tilbakemeldinger, fordi tilbakemeldingene ofte blir gitt i ulike situasjoner og med forskjellige hensikter. En av hensiktene kan være for å utøve kontroll og makt. Makt som fenomen kan ikke betraktes som en ”ting”, men må sees som en egenskap ved sosiale relasjoner. Disse sosiale relasjonene finnes i alle samfunnsforhold; med andre ord er makten overalt (Engelstad, 2005b). Makt er en betydningsfull del av all yrkesutøvelse, og yrkesutøvere kan ikke vri seg unna det faktum at de har makt så lenge de er i relasjon til andre (Krogstad, 1998). Imidlertid er makten ofte tilslørt, og dermed vanskelig å få øye på (Skau, 2003). Hvis makt brukes på en hensiktsmessig måte kan den skape endring og utvikling, men hvis den brukes i en negativ forstand kan den hindre utvikling og føre til frustrasjon. Det kan forstås som at tilbakemeldinger gitt for å utøve kontroll og makt, kan oppleves som manipulerende og dermed ikke ha positiv, eller spesiell effekt.

Andre årsaker for å gi tilbakemelding kan være overfladisk oppmuntring, kultur, egoisme i form av at man har gjort en god gjerning ved å si noe fint, eller tilbakemelding basert på realistiske vurderinger av en persons evne til å utføre gitte oppgaver. Naturlig nok, som en konsekvens av dette, må tilbakemeldingen vektas etter hvem tilbakemelder er, deres troverdighet og deres kunnskap på det aktuelle feltet (Bandura, 1997).

### **Selvtillit i møte med tilbakemeldinger**

Den tredje og siste effekten i det eksperimentelle designet (se tabell 1), handler om selvtillit, og er delt inn i nivåene lav og høy. Selvtillit som begrep anvendes i forbindelse med individets oppfatning og tro på egen evne og dyktighet, altså om den enkelte er flink på ulike områder. Selvaksept, selvaktelse og selvfølelse er begreper som knytter seg til de generelle meningene mennesket har om seg selv, og hvilken verdi man gir seg selv som menneske. Skillet mellom disse begrepene ikke er så relevant, fordi det dreier seg om to sider av samme sak (Øiestad, 2009). Tillit til egen mestring og egne bidrag til fellesskapet er en viktig del av selvfølelsen; dyktigheten og verdigheten befrukter hverandre gjensidig.

”Å få god, nyansert og velplassert feedback kan fungere som en vitamininnsprøytning og gi umiddelbar energi. Grunnen til dette er enkel, men ikke desto mindre viktig å være klar over; god feedback stimulerer tiltroen til en selv, og tiltro er et grunnelement i motivasjon” (Øiestad, s. 129).

Tiltro til seg selv kan relateres til begrepet selvtillit. Selvtillit kan beskrives som todelt; en indre selvtillit og en ytre. Store deler av selvtilliten befinner seg i hodet; det å vite hvem du er, forstå dine styrker, tenke positivt vedrørende det du gjør og den situasjonen du befinner deg i. Det handler også om å selge seg selv utad, og å ha evnene og språket til å gjøre det (Ros, 2013).

Tillit til egen kompetanse er en forutsetning for å kunne ta den i bruk (Øiestad, 2009) og kan erverves gjennom mestring, og gjennom verbal støtte som f.eks. tilbakemeldinger. Bandura (1997) omtaler mestring som ”self-efficacy”, og skriver følgende; ”People guide their lives by their beliefs of personal efficacy. *Perceived self-efficacy refers to one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments*” (s.3). Menneskets mestringstro varierer fra person til person, og påvirker ulikt fra situasjon til situasjon. Hvor mye innsats de legger i ulike aktiviteter, hvor lenge de forsøker å oppnå suksess, deres konstruksjon av tanke-mønstre, og stress og depresjon i møte med motstand. Bandura (1997) omtaler i likhet med Øiestad (2009) skillet mellom selvtillit/mestringstro og selvfølelse. Oppfattet mestringstro handler om bedømmelse av personlige evner, hvorav selvfølelse handler om bedømmelse av personlig selvverd. Bandura (1997) mener i motsetning til Øiestad (2009) at skillet mellom disse begrepene er relevant, og at mennesker kan bedømme seg selv som høyt-effektive eller begavede i enkelte aktiviteter/situasjoner, men mangle evne til å utføre disse med stolthet eller glede. En kan forstå det slik at det kan mangle en følelse av selvverd selv om man innehar selvtillit i den konkrete situasjonen. Det er for øvrig slik at mennesker generelt har en tendens til å dyrke sine evner i aktiviteter som gir dem en sans av selvfølelse og verd (Bandura, 1997). ”Perceived self-efficacy is not a measure of the skills one has but a belief about what one can do under different sets of conditions with whatever skills one possesses” (Bandura, s. 37). Det handler altså om troen på seg selv, eller tillit til selvet, og ikke de faktiske prestasjonene.

Tillit til selvet kan også forstås som noe annerledes enn selvtillit (Gibb, 1978). Tillit implisitt handler om instinktiv, urokkelig tro på og tillit til noe. Selvtillit innebærer bevisst tillit på

bakgrunn av gode grunner, klart bevis eller tidligere erfaringer. Tillit er mer sentralt, mer kalkulert og basert mer på forventninger enn det selvtillit er. Tillit kan være, og er ofte instinktivt, ukategorisert og fritt gitt (Gibb).

Selvtillit defineres som troen på at en kan utføre en ønsket atferd, en definisjon som ligger nært opp til Banduras (1997) begrep om "self-efficacy". Essensen i selvtillit er forventningen om suksess. Denne troen og forventningen er tilegnet gjennom mange års erfaring i å lykkes og i å nå fastsatte mål. Personer med selvtillit tror på seg selv, og erfaring bekrefter den nære sammenhengen det er mellom de målene vi har satt oss og utviklingen av selvtillit (Wormnes & Manger, 2005). "Når vi kan utføre godt innøvde ferdigheter under påvirkning av ytre stressorer, blir vi sikre og trygge" (s. 177). Gjennom opplevelsen av å kunne holde konsentrasjonen om arbeidet blir dette en nødvendig, konstruktiv bekreftelse på ens egen kompetanse og slik sett selvanerkjennende og styrkende. Gjentatte erfaringer bidrar til at ferdighetene stabiliseres, og slik dannes og opprettholdes en god prestasjonssirkel.

Når vi blir klar over de ytre stressorene, og hvordan vi lar oss påvirke av dem, jo sikrere blir vi på at vi har den evnen til å håndtere situasjonen som trengs. Vi får med andre ord økt selvtillit. "Dette kaller mange for *realistisk selvtillit*, fordi mestrings evnen bygger på reelle, positive og gjentatte erfaringer" (Wormnes & Manger, s. 177). Dette med å sette seg mål blir viktig i forbindelse med en persons selvtillit, da tendenser viser at personer med lav selvtillit karakteriseres nettopp av at de setter seg uoppnåelige og urealistiske mål, eller på motsatt side; lite utfordrende, altfor selvfølgelige og lette mål. Å sette seg målrettede, konkrete mål blir derfor viktig for utvikling av selvtilliten (Wormnes & Manger).

Mennesket tror ikke alltid på det de blir fortalt om sine evner. Skeptisisme utvikles fra personlig erfaring, i motsetning til hva mange tror. Det er ikke dermed sagt at tilbakemeldinger i så måte blir fånyttet, men det er vanskeligere å innfri høy mestringsstro, høy selvtillit ved verbal bekreftelse, enn det er å undergrave den. Ved å handle med høy selvtillit og oppblåst mestringsstro finner man fort ut hva man mestrer og ikke. Men mennesker som har blitt overtalt, gitt tilbakemelding om at de ikke har evnene som trengs i den konkrete situasjonen har en tendens til å unngå de aktuelle situasjonene som kan oppstå, eller lettere gi opp når de står i utfordringer. De får med andre ord lavere selvtillit basert på negative tilbakemeldinger (Øiestad, 2004). Når vi eier vår egen kompetanse, får vi mot til å mestre (Øiestad). Når vi får mot til å mestre, kan vi erfare det som kalles "flytopplevelser",

noe som oppstår når man er fullt involvert i å mestre utfordringer som er akkurat håndterbare (Csikszentmihályi, 1997). Slike optimale erfaringer innebærer balanse mellom egne muligheter til å handle, og utfordringene i situasjonen. Utfordringene i situasjonen kan relateres til ytre stressorer, slik nevnt tidligere. Når de ytre stressorene blir for store, uhåndterbare, vil mennesket bli frustrert, bekymret og engstelig og flytopplevelsen avbrytes. Flytopplevelser i seg selv gir mestringserfaringer, og mestringserfaringer gir økt selvtillit (Csikszentmihályi, Øiestad, 2004).

Aspektet kommunikasjon er en viktig del av selvtilliten, da selvtillit innebærer respekt for egne personlige rettigheter, samtidig som man respekterer andres (Oestrich, 2009). Dette innebærer en åpen kommunikasjon, med vekt på ærlighet og åpenhet. Dette betyr ikke at man skal si hva man føler, mener og tenker til enhver tid, men heller tilpasse kommunikasjonen til den aktuelle situasjonen. Å ha selvtillit er å være seg selv, som man er, uten hemninger og hindringer, men med respekt for andres synspunkter og ønsker. Slik kan selvtillit tenkes å være en gjensidig prosess, som utvikles i samspill og relasjon med andre. Mennesket er ikke født med selvtillit og gode ferdigheter, og selv om man har selvtillit kan man i samspill med andre oppleve å få bruk for nye ferdigheter. Når man blir rost, føler man seg elsket og akseptert. Dette skaper en meningsfull betydning, som øker selvtilliten. Selvtilliten økes imidlertid ikke på bakgrunn av rosen alene, men fordi din egen tro på deg selv og ditt verd blir mer stabil, slik Bandura (1997) beskriver self-efficacy (Oestrich, 2009). Selvtillit krever derfor at man ikke er avhengig av ros fra andre, men at man kan forsterke seg selv når man synes man har gjort noe bra.

## Kapittel 3 Metode

### Valg av metode

En forskningsprosess starter når en forsker ønsker å undersøke noe, får en idé og lager seg en problemstilling. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg dermed om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om det vi ønsker å undersøke, hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss. Valg av metode blir slik et sentralt drøftingspunkt når det gjelder empirisk forskning (Johannessen, Tuft & Kristoffersen 2004). Målet med denne studien er å si noe om hvordan mennesker opplever det å få tilbakemelding på arbeidsplassen, og hvordan dette påvirker deres selvtillit. Q-metodologi er en metode anvendt for å undersøke menneskers subjektive opplevelse eller syn, og belyser en strukturert og systematisk prosess, på veien for å oppnå dette (Thorsen & Allgood, 2010). Følgende kapittel vil redegjøre for q-metodens forskningsprosess, de systematiske stegene metoden inneholder, og de etiske aspektene et slikt studie inneholder. Avslutningsvis vil jeg gå nærmere inn på min rolle som forsker, og hvordan dette har påvirket det endelige resultatet.

### Bakgrunn og innhold for q-metoden

William Stephenson, fysiker og psykolog, var mannen som først omtalte q-metodologi som en vitenskapsteoretisk fremgangsmåte for innhenting av data (Rogers, 1995). På 1930 tallet var det fokus på den naturvitenskapelige tradisjonen, som forsket på mennesker i form av objektive målinger og korrelasjon. Med dette som bakgrunn ønsket Stephenson et alternativ, et større fokus på menneskers subjektivitet, og slik ble q-metodologien utviklet.

Hovedformålet med q-metodologi er å studere subjektivitet i form av tanker, meninger, holdninger, verdier, forståelse og erfaringer fra menneskers personlige ståsted, slik at ulike nyanser av preferanser tydelig kommer fram (Stephenson, 1953; Thorsen & Allgood, 2010). Metoden brukes som et verktøy for å gjøre våre indre opplevelser synlige, og studerbare for andre gjennom sortering, derav begrepet *operant subjectivity* (Stephenson). Q-metoden er systematisk og mangfoldig, og slik kan den minne om kvantitativ forskningsmetodikk. Metoden har også fellestrekk med kvalitativ forskningsmetode når det gjelder formålet med å studere subjektivitet, og slik kan man si at q-metoden tilbyr et holistisk perspektiv, som omfatter både kvalitative og kvantitative elementer (Svennungsen, 2011). Q-metodologi er

både en vitenskapsfilosofisk retning og et begrepsmessig rammeverk, en forskningsteknikk og en analysemetode for utforskning av subjektivitet (Thorsen & Allgood, 2010).

### **Stegene i forskningsprosessen: kommunikasjonsunivers**

Kommunikasjonsuniverset, også kalt ”Concourse”, representerer den totale flyten av kommunikasjon omkring et tema, og er i prinsippet uendelig (Thorsen & Allgood, 2010). Kommunikasjonsuniverset kan for øvrig være kulturelt betinget og er ofte inspirert av intervju eller observasjon i felten, media, tidligere forskning, litteratur på området eller lignende (Thorsen & Allgood). Denne studiens kommunikasjonsunivers er teoretisk forankret, samt inspirert av observasjon i felten med utgangspunkt i sitat og egne opplevelser.

### **Design og q-utvalg (utsagn)**

For å manøvrere seg gjennom den kommunikasjonen som finnes på det aktuelle området; i dette tilfellet all kommunikasjon som finnes omkring tilbakemeldinger på arbeidsplassen og selvtillit, kan forskeren velge å lage seg et eksperimentelt design kalt ”Fisher balanced block design” (Watts & Stenner, 2012; Kvalsund & Allgood, 2010). Designet tar fokus på å strukturere den informasjonen som kommunikasjonsuniverset gir, og slik dannes et grunnlag for utforming av q-utvalg, også kjent som utsagn, som blir balanserte og representative for de ulike perspektivene som kan eksistere (Ellingsen, 2010) Tabell 1 viser studiens design:

#### **Tabell 2:**

#### ***Design: Tilbakemeldinger på arbeidsplassen og dets påvirkning på selvtilliten***

<b>Effekter</b>	<b>Nivå</b>		<b>Celler</b>
Kommunikasjon	Dialog (a)	Monolog (b)	2
Tilbakemeldingshensikt	Vekst og utvikling (c)	Kontroll og makt (d)	2
Selvtillit	Høy (e)	Lav (d)	2

Slik tabellen viser ovenfor, har jeg valgt tre ”effekter” med teoretisk forankring (se kapittel 2) i forhold til problemstillingen. Effektene er kommunikasjon, tilbakemeldingshensikt og selvtillit. Disse effektene er videre delt inn i nivå, som belyser forskjellige aspekter innad i effektene. Eksempelvis er nivåene til kommunikasjon delt inn i dialog og monolog, tilbakemeldingshensikt har nivåene vekst og utvikling samt kontroll og makt, og de to nivåene høy og lav gjenspeiler effekten selvtillit. Antall celler representerer hvor mange ulike



nivå det er innenfor hver effekt. Cellene multipliseres med hverandre, og slik lages utsagnene ut fra kombinasjoner hentet fra effektene og nivåene. Tabell 1 viser at summen av nivåene ( $2*2*2=8$ ) gir følgende cellekombinasjoner: ace, acf, ade, adf, bce, bcf, bde, bdf. Hvert utsagn vil dermed inneholde et nivå fra to, eller alle tre effektene. For å gi et eksempel, kan vi se nærmere på følgende utsagn, som inneholder cellekombinasjonen ace (dialog, vekst og utvikling og høy selvtillit);

- *Når en tilbakemelding formidles i en god dialog, økes min selvtillit og jeg får tro på at jeg kan utvikle meg*

### **P-utvalg**

P-utvalget refererer til forskningsdeltakerne i en Q-studie, altså de personene som utfører en q-sortering (Brown, 1980). Q-metoden tar ikke sikte på å generalisere sine funn, eller finne årsakssammenhenger, og utvalget er derfor ikke avhengig av å være stort. Det er derimot ønskelig å ha nok deltakere til at det dannes faktorer, slik at disse kan sammenlignes. Faktorene inneholder informasjon om hvordan deltakerne opplever eller ser på det aktuelle temaet (Brown, 1980; Ellingsen, Størksen & Stephens 2009). P-utvalget bør velges hensiktsmessig, det vil si at forskeren velger deltakere som har noe å si om emnet (Watts & Stenner, 2012). P-utvalget i denne studien er derfor deltakere som er i arbeid, slik at de kan gi subjektiv informasjon om hvordan de opplever å få tilbakemeldinger. Det totale antallet av deltakere er 21 stykker.

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

Q-sorteringen representerer deltakerens syn på temaet for utforskning, i dette tilfellet tilbakemeldinger på arbeidsplassen og hvordan dette påvirker selvtilliten. Selve sorteringsmønsteret (se vedlegg 5) er en tvungen kvasinormal fordeling, som anbefales å bruke fordi den er et verktøy for å gjøre nyanserte og systematiske sammenligninger og vurderinger (Kvalsund & Allgood, 2010). Antagelsen i denne forbindelsen er at det er noen få setninger i utvalget som blir ekstremt viktige for sortereren (+ og -5), og slik blir de fleste andre utsagnene mindre og mindre viktigere, jo nærmere tallet 0 de kommer. Med mindre viktigere kan det også tenkes at de blir mindre psykologiske signifikante (Kvalsund & Allgood). Sammenligningen med tanke på psykologisk signifikans og nøytralitet

blir fremtredende ut fra tanken om at tallet 0 gir nesten ingen mening for alle sortererne, og ytterkantene/ekstremverdiene representerer høye positive og negative meninger eller oppfatninger. Hvilke utsagn som blir mer signifikante enn andre, blir opp til hver enkelt deltaker, og slik gjøres subjektiviteten operant. Operant subjektivitet er en ”modus” eller ”vane” ved subjektiv atferd, som under q-sorteringen gjøres synbare for andre (Wolf, 2010). Det er selve plasseringen av utsagnene som blir verdifull informasjon for forskeren i tolkningsarbeidet, og danner grunnlaget for videre utforskning gjennom postintervju med de deltakerne som skiller seg ut i faktorene (Brown 1993; Watts & Stenner 2012).

Instruksjonsbetingelsen er den informasjonen p-utvalget får informasjon om å sortere etter (Wolf, 2010). Instruksjonsbetingelsen er viktig, fordi den hjelper deltakerne å fokusere oppmerksomheten (Wolf; Stephenson 1978). Instruksjonsbetingelsen legger vekt på betingelsen, altså en situasjon som q-sortereren blir bedt om å være bevisst, og sortere ut fra. Denne studiens instruksjonsbetingelse var; *Tenk på hvordan du opplever å få tilbakemeldinger på arbeidsplassen din, og hvordan dette påvirker deg.*

Det kan sees som en fordel at forskeren er tilstede under sorteringen, med utgangspunkt i at q-metoden fremdeles er relativt ukjent for mange (van Exel & de Graad, 2005). Slik får forskeren også anledning til å forklare prinsippene, instruksjonsbetingelsen, observere deltakerne under sorteringen samt etterspørre sortererens opplevelse og inntrykk (Ellingsen, Størksen & Stephens, 2009).

## **Analyse og tolkning**

Det første steget i etterkant av selve sorteringen, er kjøre en statistisk korrelasjonsanalyse i programmet PQMethod (Schmolck, 2014). Denne korrelasjonsanalysen representerer graden av (u)enighet mellom de individuelle sorteringene, og slik ender man opp med en eller flere faktorer. Deltakere med likt syn, vil havne i samme faktor og programmet har til hensikt å identifisere antall naturlige grupperinger på bakgrunn av dette (van Exel & de Graaf, 2005). Antall faktorer man ender opp med er avhengig av variasjon i de fremkalte q-sorteringene, og bestemmes som regel ut fra korrelasjonsverdier og roteringsvalg. Ved hjelp av statistiske kriterier, gjennomføres en Varimax faktorrotasjon automatisk (Watts & Stenner, 2012). Man vil da starte med åtte faktorer, og jobber seg videre frem til det antall faktorer som synes å være hensiktsmessig i forhold til den empiriske undersøkelsen. Ved å rotere faktorene,

forsøker forskeren å se meningsinnholdet og sorteringen til deltakerne fra ulike vinkler (van Exel & de Graaf). I denne undersøkelsen valgte jeg en trefaktorløsning på bakgrunn av lav korrelasjonsverdi mellom faktorene. Det ble vurdert en firefaktorløsning på bakgrunn av høy forklarende varians (70%), men da fikk jeg en høyere korrelasjonsverdi – noe som gjorde det interessant å velge en trefaktorløsning. I trefaktorløsningen fikk jeg en forklarende varians på (65%), noe jeg anså som akseptabelt.

Korrelasjon betyr samsvar (Johannessen et. al., 2010). I Q-metode handler korrelasjon om samsvar mellom faktorene, og kan avdekke eventuelle likheter eller ulikheter. Dersom det er høy korrelasjon vil likhetene være mange mellom de ulike faktorene, og handle mer om nyanseforskjeller. Dersom korrelasjonen er lav har man greid å fange ulike syn på undersøkelsen, og slik oppnår man ”rene” faktorer. Rene faktorer er ønskelig, og slik blir de deltakerne som lader høyt på flere sorteringer (miksede syn) utelatt fra faktoranalysen (Kvalsund & Allgood, 2010). Korrelasjonsverdiene i dette forskningsprosjektet var som følgende:

**Tabell 3: Korrelasjonsverdi mellom faktorene**

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Faktor 1	1.0000	0.4885	0.4350
Faktor 2	0.4885	1.0000	0.1134
Faktor 3	0.4350	0.1134	1.0000

### **Tolke resultatene**

I tolkningsprosessen er målet å utforske den operante subjektiviteten, som er gjort synbar for forskeren gjennom selve handlingen av å sortere. Faktorene dannes fra individuelle sorteringer, og slik sett kan det være interessant å undersøke den enkeltes subjektivitet. Når man skal tolke resultatene er det forøvrig faktorscorene og faktormeningene som helhet vi har som fokus (Kvalsund & Allgood, 2010). Hensikten med q-metode er å oppdage noe nytt, og se på dynamikken mellom utsagnene som deler og helheten de er kontekstualisert i. Ved å gjøre det på denne måten legger man til rette for at dataene kan tale for seg selv i et meningsfullt og helhetlig faktorsyn. Dette refereres til som ”abduksjon” – en logikk for oppdagelse og teori-generering, og er et viktig prinsipp i q-metodologi (Wolf, 2010; Stephenson, 1953). Det handler i korte trekk om at man som forsker er åpen for å oppdage at

faktorene kan handle om noe uforutsett, og slik blir ikke kommunikasjonsuniverset avgjørende for resultatene og de eksisterende synene som fremtrer.

I en fortolkningsprosess er det viktig å åpne opp for abduksjon, og ikke si seg fornøyd med den første faktortolkningen (Stephenson 1953; Thorsen & Allgood, 2010). Siden det heller ikke finnes spesifikke kriterier når det gjelder fremgangsmåten til forskeren under tolkningsarbeidet, underbygger dette prinsippet om å være åpen for det som måtte fremtre. I forhold til selve tolkningen av faktorene tas det utgangspunkt i gjennomsnittsmatrisen (vedlegg 6) for hver enkelt faktor. Da ser man på faktorscorene i forhold til utsagnene, både de som representerer ytterpunktene i matrisen men også de som er plassert i 0-området. Videre kan man foreta analyse og tolkning av ”distinguishing statements”, de utsagnene som er diskriminerende for den enkelte faktoren. ”Consensus statements” er de utsagnene faktorene er enige i, og slik kan man undersøke likhetene.

### **Postintervju**

Når q-sorteringen og analysen er ferdig, er det mange som foretar det vi kaller et postintervju. Dette gjøres for å sikre at man har tolket faktorene rett, og få utfyllende informasjon og en dypere forståelse (Brown, 1980). Det er i slike tilfeller vanlig å intervju den eller de som lader signifikant høyest (Watts & Stenner, 2012). I et postintervju kan det være mye vi ønsker svar på, men fokuset bør være på plasseringen av utsagnene, som regel ekstremverdiene. Dette fordi man er interessert i deltakerens personlige meningsdannelse; hva q-sortereren har ilagt utsagnene under sortering. Under presentasjon av faktorene er det viktig å ikke legge føringer for deltakerne, og slik kan postintervju forhindre dette (Postholm, 2010). Denne studiens postintervju er gjennomført i etterkant av faktortolkningene, slik at jeg som forsker ikke baserte mine tolkninger på en enkelt persons plassering og mening.

### **Kvalitet på forskningen**

I all forskning stilles det krav om en gjennomføring som reflekterer og fremstiller resultatene på en måte som gir uttrykk for god kvalitet og kompetanse (Frejes & Thornberg, 2009). For å kvalitetssikre forskningen finnes det derfor en rekke kriterier som skal tas hensyn til før, underveis og i etterkant av gjennomføringen.

## **Pilotsortering**

I mitt studie fant jeg det hensiktsmessig å foreta en pilotsortering, slik at jeg kunne få tilbakemelding på opplevelsen av å sortere. Det jeg i hovedsak ba om tilbakemelding på, var hvordan utsagnene opplevdes når det gjaldt språklig konstruksjon (om de var lett å forstå/relatere seg til), hvordan de var balansert med tanke på negative og positive nyanser og om innholdet i utsagnene ga mening. Jeg fikk fire venner til å sortere, to som går på rådgivningsstudiet og var i deltidsjobb, og to venner utenfra som var i fast arbeid. Dette gjorde jeg for ytterligere å undersøke om det var felles forståelse for eventuelle begreper som har blitt brukt, og om instruksjonsbetingelsen var god nok. Jeg opplevde pilotsorteringen som givende, og fikk god tilbakemelding fra alle. I lys av dette gjorde jeg noen små språklige endringer, og pilotsorteringen bidro til trygghet for meg som forsker i forkant av videre sortering.

## **Validitet**

Forskningens validitet sier noe om gyldighet. Som forskere ønsker vi at forskningen vår skal representere virkeligheten slik den er, altså representere eksisterende syn på fenomener i samfunnet. Stephenson (1953) var opptatt av validitet i forhold til et representabelt kommunikasjonsunivers, at man har god teoretisk og virkelighetsnært forankring, slik at man åpner for at flere perspektiver skal bli belyst. Dårlig validitet vil oppstå om man har oversett viktige perspektiv, utelukket noe i kommunikasjonsuniverset som gjør at deltakerne ikke tilstrekkelig får uttrykt sin subjektivitet (Kvalsund, 1998). Forskningens validitet dreier seg også om deltakerens kongruens, eller mangel på sådan. Vi ønsker god validitet i forhold til at vi måler det som er ønskelig å måle, og inkongruente personer kan uttrykke sin subjektivitet slik de *ønsker* at det skal være, fremfor slik det i realiteten er. Mangel på kontakt med sin følelsesmessige dimensjon kan også gi dårlig validitet, og slik kan man opparbeide seg faktorsyn som i virkeligheten ikke er så signifikante som vår undersøkelse kan vise.

## **Reliabilitet**

Reliabilitet er et begrep som dreier seg om hvor pålitelig forskningen vår er, og sier noe om sannsynligheten for at en tilsvarende forskning ville gitt det samme resultatet (Ringdal, 2013). I q-metodologi vil reliabilitet handle om gjentatte sorteringer, med samme instruksjonsbetingelser ville gitt det samme resultatet, og er et viktig aspekt. Reliabilitetsester

har blitt demonstrert til å rangere på en korrelasjon av 0.80 og oppover – som vil si at det foreligger ca 80% sjanse for at en deltaker hadde sortert likt, med samme instruksjonsbetingelse som tidligere. De resterende prosentene kan tenkes å være endringer i syn, kontekst, følelser eller lignende (van Exel & de Graaf, 2005).

### **Etiske betraktninger**

Studiet er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (se vedlegg 9), og ble 22.januar 2014 godkjent i henhold til forskriftene om personvern og sikkerhet. Forskriftene går ut på at deltakerne anonymiseres, og at deres identiteter beskyttes og behandles med konfidensialitet. Dette gjelder også i forhold til den informasjonen som dukker opp underveis i studiet, i tråd med retningslinjene som de Nasjonale Forskningsetiske komiteene, NESH (2006) har utformet. Det er foretatt etiske betraktninger i henhold til hvilken informasjon deltakerne har krav på, og det ble derfor sendt ut en forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet (se vedlegg 3) før oppstart. Dette informasjonsskrivet inneholdt studiets formål, informasjon om forskningsmetoden, fremgangsmåte vedrørende anonymisering og oppbevaring av datamaterialet, og informasjon om at deltakelsen var frivillig og at de dermed hadde mulighet for å resignere uten videre begrunnelse. Det var også en etisk betraktning å være tilstede under q-sorteringen, da det å sortere kan innebære at deltakerne får ytterligere kjentskap til seg selv i møte med q-utvalget og sorteringsprosessen. Slik kan det å delta være en terapeutisk prosess, og for noen oppleves som vanskelig (Allgood & Kvalsund, 2010). Ved at forskeren er tilstede kan dette bidra til at deltakerne føler seg ivaretatt.

### **Forskerrollen**

Forskerrollen dreier seg om hvordan forskeren ser verden, og hvilke interesser og engasjement forskeren har til det aktuelle temaet. I all forskning vil det være av betydning å drøfte dette, slik at resultatet og prosessen gjenspeiler en grad av kvalitet (Postholm, 2010). Forskningen er tendensiøs, og bygger på tidligere antagelser som blir bekreftet gjennom forskning. Slik kan det forstås at dette studiet har blitt farget av mine kunnskaper, meninger, forforståelse, tanker og følelser. Brown (1980) refererer til dette som ”awareness”.

## **Min rolle som forsker**

Jeg har tidligere skrevet at en forskningsprosess starter med ønsket om å undersøke noe, en idé som fører til en problemstilling. Basert på tidligere erfaringer og opplevelser hadde jeg et ønske om å undersøke hvordan mennesker lar seg påvirke av det å få tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Min egen erfaring dreier seg om manglende tilbakemelding, og hvordan dette fører til at jeg blir usikker på mine egne evner. Dette er noe jeg har forsøkt å gjøre eksplisitt, ved å få veiledning fra andre under utforming av kommunikasjonsunivers, design og utsagn. Forskerrollen innebærer å være transparent, som vil si at man gjør valg og forklaringer tydelige og eksplisitt (Thagaard, 2009). Det å være transparent innebærer også at man er i stand til å være refleksiv; å ha en evne til å reflektere over den dynamiske forskningsprosessen man står i. Dette indikerer også evnen til å gjøre endringer der det trengs, og stadig etterspørre et forbedringspotensiale (Guillemin & Gillam, 2004).

I lys av dette er det nok mye som kunne vært gjort annerledes, til tross for at jeg opplevde forskningsprosessen som berikende og lærerik. Med utgangspunkt i min egen erfaring som handlet om manglende tilbakemeldinger, ønsket jeg å sortere utsagnene selv. Dette var et valg jeg var svært usikker på, da jeg var redd for å la mitt eget syn prege både analyse og tolkning av resultatene. Slik ble det viktig for meg å ikke vite hvilken faktor jeg havnet i, og for å hindre dette fikk jeg hjelp til koding av deltakerne slik at jeg skulle forholde meg mest mulig nøytral. Dette valget er jeg glad for at jeg tok, med tanke på min kjentskap til samtlige av deltakerne fra før. Uten hjelp til koding kunne jeg vært i fare for å la min oppfatning av deltakerne og meg selv prege resultatet, og tolkningsarbeidet.

Gjennom arbeidet med faktoranalysen ble det imidlertidlig fremtredende for meg hvilken faktor jeg havnet i, spesielt med utgangspunkt i den lave korrelasjonen mellom faktorene. Jeg har derfor gjennomført postintervju med nesten hele den aktuelle faktoren, for å sikre min forståelse og tolkning av den. Jeg ser for øvrig at alle ledd i forskningsprosessen har vært preget av valg som er tatt av meg som forsker, og slik sett påvirker min subjektivitet hele denne prosessen. Jeg har forsøkt å være så bevisst som overhode mulig, og har gjennom veiledning og samtale med andre diskutert denne bevisstheten, og fått bekreftet at mine analyser og tolkninger gir mening også for andre.





## Kapittel 4 Faktoranalyse

Som nevnt i kapittel 3 har jeg valgt en trefaktorløsning, noe som indikerer at studien har fått 3 syn på hvordan tilbakemeldinger på arbeidsplassen påvirker selvtilliten. Personene som er flagget med en X bak seg, er flagget fordi de har en signifikant ladning i gjeldene faktor – og slik kan de representere synet som faktoren utgjør. Totalt sett var det 21 personer i p-utvalget, og disse ble fordelt slik at 12 personer havnet i faktor 1, 4 personer i faktor 2, og 4 personer i faktor 3. Det vil si at en person falt ut av analysen, og ikke var representabel for en enkelt faktor men derimot hadde nyanser av enighet i alle tre.

**Tabell 4: Oversikt over faktorløsningen**

Q-sorteringer	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
1. Katrine	0.7094 X	0.3171	0.2597
2. Susanne	0.7236 X	0.2710	0.3629
3. Lars	0.1326	0.9106 X	0.1038
4. Henning	0.1559	0.8736 X	0.0080
5. Gunnar	0.5837 X	0.5118	- 0.2356
6. Ida	0.6905 X	0.1110	- 0.0004
7. Anne	0.8179 X	0.1549	0.0316
8. Trine	0.5790	- 0.0116	0.6909 X
9. Karl	0.5801 X	0.2119	0.2715
10. Martine	0.5705	0.0598	0.6110 X
11. Sara	0.5163	0.5274	0.4167
12. Carina	0.6889 X	0.2734	0.4035
13. Per	0.7154 X	0.2356	0.0694
14. Petra	0.5976 X	0.2539	-0.0275
15. Kari	0.5845 X	0.1387	0.5123
16. Elin	0.7104 X	0.3367	0.3555
17. Frode	0.0113	0.1230	0.7892 X
18. Øystein	0.7732 X	0.1006	0.1494
19. Nina	- 0.0190	- 0.1239	0.8204 X
20. Sofia	0.1812	0.6519 X	0.0467
21. Caroline	0.4347	0.5888 X	- 0.0346
Forklarende varians:	33	17	15

Faktorene representerer et gjennomsnittsbilde av hvordan personene i den har sortert, og en korrelasjon på 1 ville vist 100% enighet mellom eget syn og faktoren (se kapittel 3). Dette er nærmest umulig, men hvis vi ser på Anne i faktor 1, som har en korrelasjonsverdi på 0.8179 – er dette et høyst representabelt syn for faktoren. Karl i samme faktor, som har en korrelasjonsverdi på 0.5801 representerer også hovedsynet i faktoren, men i hans tilfelle er det flere nyanser som innvirker enn hos Anne med en høyere verdi.

Denne faktorløsningen ble valgt på bakgrunn av lav korrelasjon mellom faktorene, noe som vil si at faktorene er renest mulig og skiller seg fra hverandre, noe som er ønskelig i en analyse. Korrelasjonsverdien mellom faktor 1 og 2 er på 0.4885, mellom faktor 2 og 3 er den 0.1134, og mellom faktor 3 og 1 er den på 0.4350 (se tabell 3, i kapittel 2). Dette forteller oss at faktor 1 har noen momenter av enighet med de resterende faktorene, mens faktor 2 og 3 har svært ulike syn og dermed lite til felles. Studien har en forklarende varians på 65%, som vil si at 65% av synene omkring hvordan selvtilliten påvirkes av det å få tilbakemeldinger på arbeidsplassen er representert.

### **Likheter mellom faktorene 1, 2 og 3: Consensus statements**

Siden de tre faktorene har flere ulikheter enn likheter, starter jeg med å presentere consensus statements, altså de utsagnene deltakerne har sortert noenlunde likt.

Alle de tre faktorene ser ut til å være enig omkring det å få troen på seg selv i møte med andre. Dette kommer frem i lys av utsagn 3, 7 og 10.

*3. Når jeg opplever at de rundt meg gir meg respons slik at jeg kan bli enda bedre, føler jeg meg sett (+3, +3, +2).*

*7. Korte, konkrete beskjeder gir meg troen på meg selv, og slik vet jeg hva som trengs videre (+2, +2, +2).*

*10. Jeg har tro på egne evner på arbeidsplassen, men i møte med andre kan disse bli enda bedre (+2, +2, +1).*

Dette med måten en tilbakemelding formidles på, ser også ut til å være svært viktig for faktorene. Dette ser vi på plasseringen av utsagn 32.

*32. Når en tilbakemelding formidles i en god dialog, økes min selvtillit og jeg får tro på at jeg kan utvikle meg (+5, +4, +4).*

Faktor 1 vektlegger dette som det aller viktigste utsagnet, et utsagn de kjenner seg igjen i (+5). Faktor 2 og 3 har plassert dette utsagnet på +4, og slik kan vi se at det er generell konsensus omkring gode dialoger og troen på utvikling i møte med andre.

Faktorene er også enig omkring synet på tilbakemeldingshensikten, og stiller seg noenlunde nøytral til at tilbakemeldingshensikten er for å vise makt (utsagn 26). Faktor 2 er for øvrig litt mer uenig i dette, og i selve presentasjonen av faktoren vil dette belyses i større grad.

*26. Jeg tror på egne evner på jobb. Når jeg får tilbakemelding fra andre, er det som regel bare for å vise hvem som egentlig har makten, innpakket i en fin samtale (0, -1, 0).*

Dette med kontroll fremstår også som et sentralt aspekt som faktorene er enige om, spesielt når det gjelder hvem som kan gi tilbakemeldinger og hvem som ikke kan. Alle faktorene mener at mennesker uten kontroll også kan gi tilbakemeldinger,

*23. Det er bare de med kontroll som kan gi tilbakemeldinger, jeg er ikke flink nok til å gå inn i en sånn dialog (-3, -1, -2)*

Faktorene mener selv at de ikke har dårlig selvtillit, og slik sett er de uenige i at dette gjør at de tolker all feedback som dårlig. Dette forteller noe om hvordan troen på deres egne evner er. Faktor 1 kjenner seg minst igjen i dette utsagnet, og har plassert det på -5. Faktor 2 og 3 er også uenig, og kjenner seg dermed ikke igjen i utsagnet, men har plassert utsagnet med noe lavere verdi enn faktor 1.

*33. Min lave selvtillit gjør at jeg tolker all feedback som dårlig, selv når den blir kommunisert på en bra måte (-5, -4, -3).*

Utsagn 35 er et todelt utsagn, som inneholder aspekter om korte, skriftlige beskjeder, og hvordan dette fører til at man slipper å snakke om seg selv.

*35. Det er helt greit med korte beskjeder fra de som vet bedre enn meg, jeg synes det er enda bedre når de er skriftlige for da slipper jeg å snakke om meg selv (-2, -1, -2).*

Analysen viser at faktorene er enige i at de ikke kjenner seg spesielt igjen i utsagnet, noe som indikerer at de synes det er greit med korte beskjeder fra de som vet bedre, men at de ikke synes det er bedre om disse er skriftlige – slik at de da slipper å snakke om seg selv. Sett i

sammenheng med utsagn 33, og deres tro på egne evner vil det dermed si at faktorene ikke har problemer med å snakke om seg selv, i møte med andre. Dette er derimot noe de ønsker, hvis vi ser disse utsagnene opp mot utsagn 3, 7 og 10 slik nevnt ovenfor.

### **Presentasjon av faktorene og distinguishing statements**

Som nevnt innledningsvis hadde faktorene flere ulikheter enn likheter, og derfor ser jeg det som hensiktsmessig å tolke faktorene opp mot distinguishing statements, de utsagnene som skiller seg ut for den enkelte faktoren (se vedlegg). Disse utsagnene vil bli merket med "DS". Videre fokuserer jeg på plasseringen av utsagn på ytterverdiene, altså de utsagnene faktoren kjenner seg mest og minst igjen i (-5 og +5), for å få et helhetsinntrykk av faktoren. Med tanke på at faktoren er en visuell gjennomsnittsscore for alle de i faktoren kan det tenkes at ikke alle har sortert utsagnene nøyaktig slik det fremstår, men i analyse- og tolkningsarbeidet refererer jeg likevel til faktoren som personer, for å lette min egen forståelse.

### **Faktor 1: "Søker og verdsetter tilbakemeldinger"**

Faktor 1 består av 12 personer: Katrine (0.7094), Susanne (0.7236), Gunnar (0.5837), Ida (0.6905), Anne (0.8179), Karl (0.5801), Carina (0.6889), Per (0.7154), Petra (0.5976), Kari (0.5845), Elin (0.7104) og Øystein (0.7732).

Faktor 1 ser ut til å verdsette tilbakemeldinger, og søker dette aktivt i sitt arbeid. Dette bekreftes gjennom plasseringen av utsagn 32, 1 og 40, som de kjenner seg igjen i.

*32. Når en tilbakemelding formidles i en god dialog, økes min selvtillit og jeg får tro på at jeg kan utvikle meg (+5).*

*1. Å høre andres mening på arbeidsplassen bidrar til personlig utvikling, og slik blir min selvtillit bedre (+4, DS)*

*40. Jeg foretrekker dialog på arbeidsplassen fordi det åpner for flere perspektiver, noe jeg trenger for å ha fremgang (+4, DS).*

Med utgangspunkt i plasseringen av disse utsagnene kan det tenkes at faktor 1 ønsker kontinuerlig utvikling, og har fokus på at åpne dialoger med de rundt seg kan bidra til dette. Dette gjenspeiles også i plasseringen av utsagn de ikke kjenner seg igjen i, som for eksempel:

*13. Tilbakemeldinger kan bidra til vekst og utvikling, men jeg trenger ikke andres mening om meg for å bli bedre (-4, DS).*

*4. Jeg foretrekker enveiskommunikasjon. Slik får jeg vite hvordan jeg best kan utvikle meg etter arbeidsplassens intensjoner (-4).*

*22. Jeg er dyktig i jobben min, og vil derfor ikke ha andres mening om hvordan jeg kan utvikle meg. Det er godt nok som det er (-4, DS).*

Synet på makt i sammenheng med tilbakemelding, er noe faktor 1 ikke kjenner seg konkret igjen i. Dette ser vi på plasseringen av utsagn som inneholder makt-momenter:

*23. Det er bare de med kontroll som kan gi tilbakemeldinger, jeg er ikke flink nok til å gå inn i en sånn dialog (-3, DS).*

*38. Selv om jeg føler meg ganske likeverdig i møte med den som gir meg tilbakemelding, er det han eller hun som bestemmer. Jeg har derfor ikke så mye jeg skulle sagt (-3, DS).*

Plasseringen av disse utsagnene kan indikere at faktoren mener at alle er i stand til å gi tilbakemeldinger, og at den som gir tilbakemeldinger ikke automatisk får makt. De mener også at begge parter i en dialog har noe de skulle sagt, og at den som gir tilbakemelding ikke av den grunn bestemmer. Faktoren mener for øvrig at det er ekstra godt å få respons fra de med makt, og at det føles godt når andre med makt har troen på de når de selv mangler den. Dette kan indikere at når makten blir brukt positivt, for eksempel for å styrke – føles det godt. Dette bekreftes i pilotintervju, hvor Elin sier at ”Jeg setter mer pris på å få tilbakemelding fra sjefen, de som bestemmer, enn en annen ansatt”. Når tilbakemeldingen derimot blir gitt bare for å utvise makt, er det viktig å ha god selvtillit og bevare troen på seg selv.

*9. Det er ekstra godt å få respons fra de med makt, da får jeg enda høyere selvtillit (+3).*

*16. Det er godt at andre som styrer har troen på meg, når jeg selv ikke har det (+2).*

*30. De som gir meg tilbakemeldinger vet som regel hva de snakker om (+2).*

*20. Jeg synes det er viktig å bevare troen på egne evner når noen gir deg tilbakemelding bare for å utvise makt (+2).*

Faktor 1 har tro på egne evner på arbeidsplassen, og slik ser vi at de har høy selvtillit – samtidig som de anerkjenner et utviklingsperspektiv og mener at selvtilliten kan bli bedre i møte med andre. Dette bekreftes gjennom plasseringen av følgende utsagn:

*18. Selv om en tilbakemelding kan være negativ, føler jeg meg ivaretatt når den blir kommunisert skikkelig, og slik kan jeg beholde selvtilliten min (+3, DS).*

*33. Min lave selvtillit gjør at jeg tolker all feedback som dårlig, selv når den blir kommunisert på en bra måte (-5).*

De utsagnene deltakerne stiller seg nøytrale til, de som er plassert i nullområdet, handler om mangel på selvtillit. Dette er aspekter ved tilbakemeldinger som faktoren verken er enig eller uenig i, og som dermed blir mindre psykologisk signifikant. Til tross for at faktoren ser ut til å foretrekke dialog på arbeidsplassen, har de også et ønske om konkrete tilbakemeldinger.

*11. Ikke pakk inn tilbakemeldingene, jeg er ansatt for å gjøre en jobb og den gjør jeg godt. Vær derfor konkret når du snakker til meg (+3, DS).*

### **Oppsummering av faktor 1**

Faktor 1 er den faktoren som flest deltakere kjenner seg igjen i, med 12 signifikante ladninger. Faktoren representerer et syn på tilbakemeldinger og selvtillit på arbeidsplassen, som omfatter utvikling, dialog og selvtillit. De er opptatt av formidling, at tilbakemeldingene kan bli godt mottatt selv om de inneholder kritikk – så lenge de er kommunisert på en skikkelig måte. Faktoren har tro på egne evner, men ønsker flere perspektiver og tilbakemeldinger på hvordan han eller hun oppleves i en arbeidssituasjon. Faktor 1 mener at de som gir tilbakemeldinger ikke automatisk får makt, men at når makten blir brukt positivt – for å styrke de ansatte føles det godt. Når makten derimot blir brukt som en demonstrasjon, føler de det er viktig å bevare troen på seg selv. Til tross for fokuset på dialog, ønsker de også konkrete tilbakemeldinger, og føler generelt at de blir sett når de får respons fra de rundt seg.

### **Faktor 2: ”Er ikke avhengig av tilbakemeldinger, og foretrekker kort, konkret feedback”**

Faktor 2 består av 4 personer: Lars (0.9106), Henning (0.8736), Sofia (0.6519) og Caroline (0.5888).

Faktor 2 anerkjenner at tilbakemeldinger kan bidra til vekst og utvikling, men uthever at de er ikke avhengig av å få det for å bli bedre i jobben sin. Faktoren har med andre ord selvtillit og tror på egne evner, men mener også at det er godt å bli trodd på, hvis man til tider kan mangle

den troen selv. Tilbakemeldinger i seg selv er for øvrig ikke et moment som bidrar til lavere selvtillit.

*16. Det er godt at andre som styrer har troen på meg, når jeg selv ikke har det (+5, DS).*

*13. Tilbakemeldinger kan bidra til vekst og utvikling, men jeg trenger ikke andres mening om meg for å bli bedre (+4, DS).*

*32. Når en tilbakemelding formidles i en god dialog, økes min selvtillit og jeg får tro på at jeg kan utvikle meg (+4).*

Faktoren setter pris på å ha dialoger, men foretrekker i større grad enveis-kommunikasjon og korte, konkrete beskjeder med fokus på arbeidsplassens hensikt og intensjoner. Dette kan ha en sammenheng med synet på makt og deres selvtillit, som virker fremtredende i forbindelse med det å få tilbakemeldinger.

*9. Det er ekstra godt å få respons fra de med makt, da får jeg enda høyere selvtillit (+2).*

*30. De som gir meg tilbakemeldinger vet som regel hva de snakker om (+2)*

*4. Jeg foretrekker enveis-kommunikasjon. Slik får jeg vite hvordan jeg best kan utvikle meg etter arbeidsplassens intensjoner (+2, DS).*

Faktoren er åpen for det å få tilbakemelding på arbeidsplassen, og dette kan sees i sammenheng med den gode selvtilliten de har. De syns imidlertid at det å få respons setter dem i en sårbar situasjon, og slik ønsker de mest fokus på arbeidsplassen framfor seg selv som person. Dette bekreftes gjennom plasseringen av følgende utsagn:

*21. Når andre gir meg respons for at jeg skal bli bedre, virker det mot sin hensikt. Jeg føler meg bare dårligere (-5, DS).*

*29. Jeg vet jeg er dyktig i jobben min, men likevel får jeg dårlig tillit til meg selv når andre gir meg tilbakemeldinger for at jeg hele tiden skal utvikle meg (-3, DS).*

*5. Andres feedback er lærerik, men å få respons setter meg i en sårbar situasjon (+3).*

## **Oppsummering av faktor 2**

Faktor 2 er åpen for å få tilbakemelding på arbeidsplassen, men i motsetning til faktor 1 er ikke dette noe de aktivt søker. De syns det å få tilbakemeldinger kan være lærerikt, men at man blir satt i en sårbar situasjon når man får det. Det føles godt når andre har troen på dem,

men de trenger ikke andres mening om seg selv for å bli bedre. Faktoren foretrekker dialog på arbeidsplassen, men ønsker at denne skal være kort og konkret, og i hovedsak konsentrere seg omkring arbeidssituasjonen slik at de får tilbakemeldinger som handler om hvordan de best kan gjøre jobben sin – framfor å få tilbakemelding på seg selv som personer. De opplever av og til å få tilbakemeldinger som en maktdemonstrasjon, men synes det er godt å få respons fra de med makt og at de med makt tror på de.

### **Faktor 3: ”Et følsomt møte med tilbakemeldinger”**

Faktor 3 består av 4 personer: Trine (0.6909), Martine (0.6110), Frode (0.7892) og Nina (0.8204).

Faktor 3 ønsker tilbakemelding på arbeidsplassen, og uttrykker i motsetning til de andre faktorene at dette er noe de får for lite av, og dermed savner. Mangelen på tilbakemeldinger gjenspeiles i deres noe lavere selvtillit, og i forhold til plasseringen av utsagnene kan vi se at dette vektlegges og fremtrer. De ønsker å få tilbakemeldinger i form av dialoger, og tar i større grad hensyn til hva hensikten med tilbakemeldingen er enn de andre faktorene.

*37. Av og til føler jeg at dyktigheten min på jobb ikke blir satt pris på, fordi responsen jeg får er kort og mangelfull (+5, DS).*

*40. Jeg foretrekker dialog på arbeidsplassen fordi det åpner for flere perspektiver, noe jeg trenger for å ha fremgang (+3).*

*29. Jeg vet jeg er dyktig i jobben min, men likevel får jeg dårlig tillit til meg selv når andre gir meg tilbakemeldinger for at jeg hele tiden skal utvikle meg (+2, DS).*

Faktoren har et ambivalent forhold til det å ta imot tilbakemeldinger. De vet det ligger et utviklingspotensiale i det, men likevel er de sårbare i forhold til feedback. De foretrekker konkrete beskjeder – men når disse går over til å bli kritikk kan det virke mot sin hensikt.

*5. Andres feedback er lærerik, men å få respons setter meg i en sårbar situasjon (+3).*

*7. Korte, konkrete beskjeder gir meg troen på meg selv, og slik vet jeg hva som trengs videre (+2).*

*39. Når andre kritiserer hva jeg gjør, blir jeg oppgitt og mister troen på meg selv (+3, DS).*



En kan derfor tenke seg at følelser blir et sentralt aspekt for denne faktoren. Dette bekreftes ved at når de tror på seg selv, er det begrensende å bli kontrollert i møte med andre. De føler seg sett når de får tilbakemeldinger fra de rundt seg, men hvis disse tilbakemeldingene blir korte (eller mangelfulle), føler de seg som en i mengden. Når det gjelder utsagn faktoren ikke kjenner seg igjen i, eller er uenige med, er det et økt fokus på formidling. De ønsker at tilbakemeldingene blir levert som en dialog, og trenger dette for å ha fremgang. Faktoren får lav selvtillit i forbindelse med enveiskommunikasjon, fordi de føler det er makt inne i bildet, og slik oppleves det som vanskelig å beholde selvtilliten sin i slike situasjoner.

*31. Det spiller ingen rolle hvordan tilbakemeldingene blir gitt, så lenge de som gir de vet hva de snakker om (-4, DS).*

*11. Ikke pakk inn tilbakemeldingene, jeg er ansatt for å gjøre en jobb og den gjør jeg godt. Vær derfor konkret når du snakker til meg (-3, DS).*

*19. Enveis-kommunikasjon gir meg ofte lav selvtillit fordi jeg føler det er makt inne i bildet (+4).*

### **Oppsummering av faktor 3**

Faktor 3 savner det å få tilbakemeldinger på jobb, og føler seg slik sett ikke satt pris på. De er opptatt av formidling, og trenger dialog for å få fremgang og utvikling. De er i mye større grad opptatt av følelser enn de andre faktorene, og lar seg påvirke av innholdet i tilbakemeldingene. De har troen på seg selv og sine egne evner, men det skal ikke nevneverdig mye til for at denne troen reduseres. Det kan være press for å utvikle seg, en tro på at de får tilbakemeldinger bare fordi den som gir føler han eller hun må, eller rett og slett negative tilbakemeldinger eller kritikk. De føler seg sett når de får tilbakemeldinger, men opplever det også som sårbart. De er opptatt av hvorfor tilbakemeldingene blir gitt, og på hvilken måte. De gir mye større makt til avsenderen av tilbakemeldingen, enn faktor 1 og 2 gjør, men mener samtidig at tilbakemeldinger er noe som trengs for videre utvikling og fremgang.

### **Oppsummering av faktoranalyse og tolkning**

Som vi ser har de 3 faktorene ulike perspektiv på hvordan de lar tilbakemeldinger på arbeidsplassen påvirke selvtilliten. Faktor 1 har et fokus på tilbakemeldinger som kilde til utvikling og lærdom, og ønsker åpne dialoger på arbeidsplassen. Faktor 2 ser at tilbakemeldinger kan bidra til dette – men har såpass tro på seg selv at de heller ønsker korte,

konkrete beskjeder og mener slik sett at tilbakemeldinger ikke påvirker deres selvtillit. Den lave korrelasjonen mellom faktor 2 og 3 blir i denne sammenhengen veldig tydelig, da vi ser at faktor 3 i større grad har fokus på følelsesaspektet ved det å få tilbakemeldinger - og er veldig var på hvordan disse blir gitt, hva de inneholder og hvilken hensikt tilbakemeldingen har. I neste kapittel drøfter jeg noen av disse elementene videre, og ser funnene i samsvar med hvilke praktiske implikasjoner og konsekvenser de medfører. Dette gjør jeg ved å innta et metaperspektiv hvor jeg ser på funnene i en helhet, og deretter fokuserer på noen av de mest fremtredende resultatene.

## Kapittel 5 Drøfting

Utgangspunktet for denne avhandlingen, var mitt ønske om å undersøke hvordan tilbakemeldinger på arbeidsplassen kan påvirke selvtilliten til den enkelte. Som jeg skrev innledningsvis, er temaet tilbakemeldinger viktig for meg, både faglig og sosialt. Temaet er dagsaktuelt, og tilbakemeldinger er noe som kommuniseres mellom mennesker på daglig basis, både bevisst og ubevisst. Dette skapte bakgrunn for følgende problemstilling:

*Hvordan opplever du å få tilbakemeldinger på arbeidsplassen,  
og hvordan påvirker dette din selvtillit?*

21 q-sorteringer førte til 3 faktorer, som nå drøftes med bakgrunn i faktoranalysen presentert i kapittel 4. Drøftingen bygger på det teoretiske rammeverket i kapittel 2, men i tråd med abduksjonsprinsippet i q-metode som handler om å være åpen for noe nytt, benytter jeg meg av ny teori der jeg mener det er hensiktsmessig og relevant, for i større grad å kunne belyse mine funn. I påfølgende kapittel ønsker jeg å sette fokus på fire aspekter som ble fremtredende for meg i forskningsprosessen. Disse fire aspektene handler om makt, person-i-relasjon, produkt- og prosessfokus, samt følelser.

Makt er belyst i kapittel 2 som en tilbakemeldingshensikt, og slik inneholder en del av utsagnene momenter av dette i seg. Opplevelsen av makt i forbindelse med tilbakemeldinger er forøvrig ulik og nyansert, og dette er noe jeg ønsker å drøfte videre. Person i relasjon handler om at de ulike faktorene har forskjellig perspektiv på den relasjonelle konteksten som tilbakemeldingene overleveres i. Noen ønsker gjensidighet og likeverd, mens andre ønsker en uavhengig og selvstendig relasjon. Hvordan arbeidsplassen kan tilrettelegge for begge disse ønskene er implikasjoner som er interessant å drøfte videre. I dette tilfellet blir aspektet med produkt- og prosessfokus også et sentralt moment, spesielt med utgangspunkt i den spenningen som eksisterer mellom de to på en arena som arbeidsplassen er. Det siste aspektet, som handler om følelser i forbindelse med tilbakemeldinger, handler i stor grad om hvordan de ulike faktorene lar seg påvirke av tilbakemeldingene – og kan slik tolkes som et svar på problemstillingen. Alle aspektene må for øvrig sees opp mot hverandre, i likhet med faktorene i seg selv. Slik blir drøftingen kompleks og omfattende.

## **Makt – når er det greit, og når er det ikke?**

Makt er et sentralt aspekt i all menneskelig atferd, og dermed også en viktig faktor i relasjoner som oppstår gjennom mellommenneskelig interaksjon (Allgood & Kvalsund, 2003).

Tilbakemeldinger er en form for interaksjon, og slik kan det tenkes at det å forstå betydningen av makt er grunnleggende for å kunne forklare relasjonelle kvaliteter, og hvordan disse kan påvirke mottakelsen av tilbakemeldinger. Makt kan knyttes til posisjoner eller utfoldelse gjennom handling, men kan også forekomme som en prosess eller en tilstand. Dens potensiale foreligger i alle sosiale situasjoner; både i ideer, språk, handling, struktur og prosesser (Sørhaug, 1996).

Opplevelsen av makt i form av tilbakemeldinger, var forskjellig for de tre faktorene. I kapittel 2 ble det redegjort for maktperspektivet i form av at makt alltid er tilstede i den relasjonelle konteksten, og slik kan fremtre både ubevisst og bevisst (Allgood & Kvalsund, 2003). Som nevnt innledningsvis, er det teoretiske designet i denne avhandlingen bygd opp med en effekt som handler om tilbakemeldingshensikt. Effekten fokuserer på at en tilbakemelding kan bli gitt på to grunnlag; kontroll og makt, eller vekst og utvikling. Det fremtredende i faktoranalysen var maktperspektivet, og en kan se at de tre faktorene har ulik oppfattelse av hvordan makt påvirker tilbakemeldingene.

Alle faktorene synes det var ekstra godt med tilbakemelding fra de som har makt, og at dette medførte en høyere selvtillit. Faktor 1 og 2 mener i tillegg at det er godt at de som styrer har troen på de, når de selv ikke har det. Dette kan indikere at når makten brukes på en positiv måte, føles det greit – men når denne makten går over til å bli et misbruk, eller en demonstrasjon, så endrer følelsene og synet seg. Brukes makt på en hensiktsmessig måte kan den skape endring og utvikling, men hvis den brukes i en negativ forstand kan den hindre utvikling og skape manipulering. Begrepet makt blir slik tvetydig, og subjektivt opplevd (Allgood & Kvalsund, 2003). Dette kommer til syne i q-sorteringen, hvor faktor 1 og 2 gir uttrykk for at de har opplevd å få tilbakemeldinger bare for å vise hvem som er sjefen. Når de har vært i slike situasjoner lar de seg ikke påvirke, men blir til gjengjeld opptatt av å bevare troen på seg selv. Faktor 3 skiller seg fra de andre faktorene i dette tilfellet, da de i mye større grad lar seg påvirke av tilbakemeldingene som blir gitt for å demonstrere makt.

Alle de tre faktorene mener at det å gi tilbakemeldinger ikke er forbeholdt de med kontroll, og ser dermed på seg selv som egnet og kapabel i forhold til å gi tilbakemeldinger. Dette tyder på

at man ikke trenger enkelte kvalifikasjoner som status, lederskap, makt eller kontroll for å gi tilbakemeldinger til noen, og at faktorene ser på dette aspektet med likeverd. Selv om faktor 3 føler seg likeverdig i møte med den som gir tilbakemelding, er det den som gir tilbakemeldingen som bestemmer, og slik mener faktoren at de ikke har så mye de skulle sagt. Dette er noe faktor 1 og 2 er uenige i, noe som kan indikere at faktor 3 gir mer makt til avsenderen av tilbakemeldingen enn de andre faktorene.

Faktor 1 og 2 mener at de som gir tilbakemeldinger som regel vet hva de snakker om, noe faktor 3 er uenig i. Dette er interessant sett i samsvar med faktor 3s syn på at den som gir tilbakemelding bestemmer, og at de selv ikke har noe de skulle sagt – når de åpenbart ikke er enig i at den som gir tilbakemelding ikke alltid vet hva han eller hun snakker om. En skulle tro at en slik uenighet førte til dialog eller konflikt, men med utgangspunkt i faktor 3s følelsesmessige dimensjon i faktoranalysen i kapittel 4, kan det tenkes at det er det som er årsaken. Dette vender jeg tilbake til senere, i påfølgende kapittel. Makt er en kraft som både gir energi, og mulighet for handling. Den kan oppleves positivt, nøytralt eller negativt, alt etter hvordan makten anvendes og styres i relasjonen (Allgood & Kvalsund, 2003). Dette har kommet til uttrykk gjennom faktoranalysen, og den relasjonelle konteksten danner slik grunnlaget for videre drøfting.

### **Jeg trenger ikke deg, for å tro på meg selv**

Begrepet *personer i relasjon* kommer fra Macmurray (1961/1999), som ønsket å demonstrere hvordan selvet er konstituert ut fra relasjon med andre, og at det slik ikke finnes noe ”jeg” uten et ”du”. Individet blir bare en person når han eller hun står i relasjon til andre (Kvalsund 1998; Macmurray). I følge Allgood og Kvalsund (2003) er det tre hovedtyper av relasjoner som utgjør persondimensjonens ”jeg og du”-møter. I hovedsak vil det si at når to mennesker møtes, møtes disse i en avhengighet-, uavhengighet- eller gjensidighetsrelasjon. En typisk avhengighetsrelasjon beskrives best som et mor-barn forhold, hvor menneskene møtes i en gjensidig erkjennelse av at forholdet er asymmetrisk (Kvalsund & Meyer, 2005). Når en klient oppsøker en rådgiver, vil et slikt forhold etableres på bakgrunn av at den ene parten erklærer seg i behov for hjelp fra den andre (Ivey, D’Andrea & Ivey, 2012). Den eksistensialistisk-humanistiske rådgivningstilnærmingen tar likevel utgangspunkt i at disse menneskene er likeverdige, og slik søker relasjon å utvikle seg fra en avhengighetsrelasjon til en gjensidig avhengighet.

Slik kan man også tenke seg at forholdet mellom en leder og ansatt på arbeidsplassen kan være. Den ansatte er avhengig av sin leder for å gjøre den jobben han eller hun er satt til å gjøre, på best mulig måte – på samme måte som lederen er avhengig av at den ansatte utfører sine arbeidsoppgaver. Lederen har forøvrig mer autoritet enn den ansatte i form av stillingsinstruks og makt, og slik kan forholdet beskrives som asymmetrisk. En avhengighetsrelasjon er positiv så lenge begge parter erkjenner dette som et gjensidig behov, dvs at den ansatte erkjenner at lederen har mer makt enn seg selv, og lederen erkjenner denne maktbesittelsen – og at de begge er avhengig av at relasjonen opprettholdes slik. Det negative introduseres når asymmetriens gjensidighet brytes av en av partene, ved behov for mindre avhengighet eller en utnyttelse av relasjonen slik den er. Dette medfører at utviklingen stagnerer (Kvalsund & Meyer, 2005).

Som nevnt tidligere, gir faktor 1 og 2 uttrykk for at de synes det er ekstra godt å få respons fra de med makt, og at de føles godt når de med makt har troen på de når de selv ikke har det. På bakgrunn av dette kan det tenkes at faktorene erkjenner at det finnes en asymmetrisk relasjon på arbeidsplassen, og når denne erkjennes fra begge parter kan avhengigheten være gunstig for dem begge. ”Dersom en ikke greier å overskride avhengighetsrelasjonen, men opprettholder den i urett, vil den etter hvert bære preg av negativisme, tvang og ufrihet” (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 19). Dette eksemplifiserer faktor 1 spesielt, når de fremlegger at makt i relasjonen kjennes greit når den blir brukt positivt, for eksempel ved å styrke eller oppmuntre den ansatte – men kjennes ubehagelig når det overskrides til utnyttelse eller demonstrasjon. Dette er noe Øystein i faktor 1 formulerer på følgende måte;

*”Jeg tror enkelte mennesker får et kick av å ha makt, og ofte kan de gi tilbakemeldinger for å demonstrere det. Da gidder jeg ikke å bry meg, dem om det tenker jeg.”*

Den relasjonelle konteksten i forbindelse med tilbakemeldinger gjør seg spesielt synlig på to forskjellige måter i denne avhandlingen. Faktor 1 er opptatt av gjensidighet og likeverd, og mener at tilbakemeldinger er en kilde til utvikling. Tilbakemeldinger er noe de ønsker, trenger og verdsetter og slik blir dialogen fremtredende for å oppnå dette. De er opptatt av formidling, og mener at det å gi og få tilbakemeldinger handler om å delta i en samtale. Slik kan vi tenke at faktor 1 er opptatt av en gjensidig avhengighet, hvor begge parter ønsker tilbakemeldinger fra hverandre – og slik blir ikke maktperspektivet spesielt fremtredende for faktoren. Dette er

i tråd med den eksistensialistisk-humanistiske rådgivningstradisjonen, og teorien om I-thou som er presentert i kapittel 2. En tilbakemelding handler om at to mennesker møtes i en dialog, hvor begge parter blir sett og hørt, og videre utvikler seg på bakgrunn av dette. Faktor 2, er i motsetning opptatt av uavhengighet og selvstendighet. Der det ser ut til at faktor 1 ønsker gjensidighet i form av dialog og utvikling, ønsker faktor 2 å arbeide selvstendig – samt få korte, konkrete tilbakemeldinger. De foretrekker enveis-kommunikasjon fordi slike tilbakemeldinger har et fokus på arbeidsplassen og ikke seg selv som person. Ønsket om å arbeide selvstendig handler ikke om at dialog og samarbeid på arbeidsplassen ikke kan bidra til vekst og utvikling, men handler i større grad om at de ikke føler seg avhengige av den type tilbakemeldinger for å bli bedre i jobben sin. I forhold til den relasjonelle konteksten som nå er redegjort for, kan man slik si at faktor 2 kjenner seg uavhengig i relasjon til tilbakemeldinger fra arbeidsplassen. Denne holdningen blir gjort eksplisitt av Lars, når han sier følgende;

*”Jeg vet jeg er dyktig i jobben min, hvis ikke hadde jeg antageligvis fått fyken allerede.”*

Dette er et karakteristisk kjennetegn for faktor 2, og er et moment som skiller seg betraktelig fra de andre faktorene. Kvalsund og Meyer (2005) mener at uavhengighet betyr langt større symmetri i relasjonen. ”På basis av egne tanker og følelser kan den enkelte bedømme de situasjoner vedkommende er oppe i, og handle ut fra seg selv. Et selvstendiggjort ”jeg” behøver ikke å spørre et ”du” om hva det skal tenke eller føle (s. 19). De ressursene vi kaller selvstendige tanker og følelser kan fremtre, noe som fremstår som viktig for faktor 2. Dette vil ikke nødvendigvis si at det å være i en avhengighetsrelasjon er negativt, så lenge begge parter erkjenner asymmetrien som nødvendig.

Basert på faktor 3’s plassering av utsagnene som inneholdt maktaspekter, kan det virke som om faktoren er i et avhengighetsforhold til den eller de som gir tilbakemeldinger på arbeidsplassen. De lar seg påvirke av tilbakemeldingens innhold og formidling, og mener selv at de ikke har noe de skulle sagt – at det er den som gir tilbakemeldingen som bestemmer. De får for øvrig lav selvtilit av enveis-kommunikasjon, og foretrekker dermed dialog på arbeidsplassen. Det er viktig å presisere at personer- i relasjon-teorien ikke er en trinnvis prosess, men handler om en dynamisk utviklingsteori (Kvalsund & Meyer, 2005). Man kan derfor tenke seg at alle faktorene på et tidspunkt beveger seg innad i de ulike relasjonsdimensjonene.

## **Produkt og prosess – det samme som sak og person?**

Faktor 2 ønsker i følge faktoranalysen tilbakemeldinger som dreier seg om arbeidsoppgavene sine, og hvordan de best kan gjøre jobben sin. Dette kan indikere at de har et produktfokus, et fokus som handler om hvordan de kan nå sine mål, på best mulig måte. I en arbeidssituasjon er slike mål viktige, da organisasjoner og bedrifter flest har konkrete mål og resultater de skal nå (Kvalsund & Meyer, 2005). Motsetningen til et produktfokus er fokus på prosessen for å nå det aktuelle målet, og dreier seg mer om hvordan menneskene innad i bedriften eller organisasjonen kommuniserer og samarbeider for å oppnå det de ønsker. Alle individer har ulik erfaringsverden, verdier og preferanser – noe som igjen påvirker hvordan vi ønsker å arbeide, og videre hvordan vi ønsker å få tilbakemeldinger. Konflikten mellom produkt og prosess er en motsetning som alltid vil være tilstede, og alle mennesker som skal jobbe sammen må være bevisst på den (Kvalsund & Meyer). Faktor 2 's ønske om selvstendighet og uavhengighet kan tolkes opp mot et produktfokus.

Kvalsund og Meyers (2005) erfaring er at de som vektlegger en produktorientering uttrykker at det er lettere å holde kontrollen og være i det uforutsigbare når fokus holdes på mål og resultat. Når fokus er på prosessen derimot, blir det mer uforutsigbart hva som vil skje, og hva utbyttet eller utkommet vil bli. Slik kan det synes enklere å vise til utbyttet av et konkret resultat, enn å vise til økt samhandlingskompetanse med andre (Kvalsund & Meyer). Hvis det er slik at faktor 2 føler seg bedre av å ha et produktfokus på arbeidet, fordi dette medfører forutsigbarhet i hverdagen – hvordan vil det påvirke resten av arbeidsgruppen?

En prosessorientering skal bidra til samarbeid og relasjoner som er preget av gjensidighet, noe som tar tid og oppmerksomhet for at slike samarbeidskvaliteter skal utvikles (Kvalsund & Meyer, 2005). Basert på denne argumentasjonen, vil det utvilsomt eksistere en spenning mellom produkt- og prosessfokus på arbeidsplassen, men man kan likevel spørre seg om disse trenger å være motsetninger. En balanse mellom produkt- og prosess skaper rom for kvalitet og kreativitet, og ved å tillate begge prosessene kan man i større grad oppnå det man ønsker (Kvalsund & Meyer). Den første forutsetningen som er viktig i et prosessarbeid, er å bli klar over den informasjonen som kommer til syne i samtalen (Kvalsund, 2005). Den andre forutsetningen er å bli klar over seg selv og sitt eget forhold til det som er gjenstand for utforsking. Dette kan også være relevant i forbindelse med mottakelsen av tilbakemeldinger,



med tanke på å skille tilbakemeldingsinnhold og kontekst. Handler den aktuelle tilbakemeldingen om selve produktet og det arbeidet jeg gjør, eller prosessen min og meg som person? Ofte kan slike tilbakemeldinger gå hånd- i hånd, og det kan tenkes at mange sliter med å skille de aktuelle tilbakemeldingene fra hverandre. Dette kan medføre en egen tolkning, som igjen kan medføre usikkerhet. Dette bidrar til at mange trekker parallell mellom produkt og prosess til sak og person. Slike tolkninger setter et fokus på følelsesaspektet ved det å få tilbakemelding, noe som kom til uttrykk i arbeidet med faktoranalysen i kapittel 4. Hvordan lar vi oss påvirke av det å få tilbakemelding på arbeidsplassen?

### **Tilbakemeldingens makt - følelsesaspekt**

Årsaken til at faktor 2 ønsker tilbakemeldinger som handler om arbeidsplassen og hvordan de best kan gjøre jobben sin, er nå satt i sammenheng med en uavhengig relasjonsdimensjon (Macmurray 1961/1999), samt deres fokus på produktorientering (Kvalsund & Meyer, 2005). I lys av dette er det et annet moment som har blitt fremtredende, og det er følelsesaspektet ved det å få tilbakemelding. Dette ble spesielt uthevet av faktor 3, som i stor grad lar seg påvirke at både tilbakemeldingshensikt, innhold og kontekst. Et utsagn som oppsummerer faktorenes syn på det å få tilbakemelding er utsagn 5; *”Andres feedback er lærerik, men å få respons setter meg i en sårbar situasjon”*. Faktor 1 har plassert dette utsagnet på (-1), noe som indikerer at de er uenige i utsagnet, og at det har liten psykologisk signifikans. Faktor 2 og 3 har plassert utsagnet på (+3), noe som tilsier at de kjenner seg igjen i utsagnet og er enig i det. *”I møtet mellom mennesker oppstår opplevelser av anerkjennelse, men også krenkelse”* (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 31). Dette er noe Nina i faktor 3 bekrefter når hun sier følgende;

*”Jeg bryr meg av og til for mye om hva andre synes om meg. Men jeg greier liksom ikke å slutte, det er viktig for meg å vite om de liker meg eller ikke.”*

Nina viser med dette sitatet at hun er bevisst på at andres tilbakemelding er viktig for henne, og sier samtidig at hun til tider bryr seg for mye om det. Dette samsvarer med tolkningen av faktor 3, som synes respons fra andre kan være verdifullt, men også sårbart og følsomt å stå i. Det å åpne opp for følelsesmessige og kroppslige reaksjoner kan oppleves som utfordrende (Kvalsund, 2005). Til tross for at det kan være vanskelig, bidrar det å dele følelsene sine med andre til en samhörighet og en større gjensidig forståelse (Grenstad, 2010). Kroppen vår er en

enorm kilde til kunnskap om oss selv, og ved å bli bevisst sine følelser i møte med situasjoner og mennesker kan man oppnå økt selvrefleksjon og bevissthet.

Hvordan vi reagerer, vil henge sammen med vår måte å organisere vår virkelighetsforståelse på. Hvordan vi fortolker vår verden og væren, henger sammen med hva vi lar tre inn i forgrunnen og hva vi lar gå inn i bakgrunnen fra øyeblikk til øyeblikk (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 47).

På bakgrunn av dette kan det tenkes at faktor 3 har sine følelser i forgrunn i møte med tilbakemeldinger, noe som kan knyttes opp mot gestalt-terapi. Gestalt-terapi betrakter mennesket som holistisk, bestående av mange deler som gjør hvert enkelt individet unikt. Alle mennesker starter livet ”sammen”, men etter hvert som vi vokser, utvikler, og tilegner oss personlige erfaringer, følelser og frykt i livet – splitter vi oss i ulike aspekt, fra vårt autentiske selv (Clarkson, 2004; Ivey, et. al. 2012). Det er som Henrik Ibsen skrev i boka og skuespillet *Brand* (2005); ”*Det som du er, vær fullt og helt, ikke stykkevis og delt.*” Gestalt-terapi fokuserer på det som fremtrer her-og-nå, og danner et teoretisk grunnlag som kan gjenspeile hvordan faktor 3 skiller seg fra de andre faktorene når det gjelder følelsesaspektet ved det å få tilbakemeldinger.

Som nevnt tidligere ble det fremtredende i faktoranalysen at faktor 3 i større grad lar seg påvirke av tilbakemeldingene, enn de andre faktorene. Selv om faktor 2 synes det er like sårbart å få tilbakemeldinger som faktor 3, må plasseringen av utsagnene innad i hver enkelt faktor sees som en helhet, og ikke delvis hver for seg. Konteksten blir slik forskjellig fra faktor til faktor, og det blir tydelig at faktor 2 synes det er sårbart og få tilbakemeldinger fordi de innehar et større produktfokus enn de andre faktorene – og ønsker forutsigbarhet i form av selvstendighet og tilbakemeldinger deretter.

Faktor 3 ser ut til å tolke det å få tilbakemeldinger opp mot følelser, da spesielt opp mot det å bli avvist. Frykten for avvist er en naturlig del av all menneskelig kommunikasjon, og noe som fremtrer i de fleste arbeidsgrupper (Kvalsund & Meyer, 2005). Det å være redd for tilbakemeldinger, ha en redsel for ikke å bli likt, en frykt for å bli avvist – sier noe om den erfaringskunnskapen som mange har med seg inn i nye relasjoner. ”Denne formen for ”frykt” mellom mennesker fører til at individet prøver å beskytte sitt selv bilde” (Kvalsund & Meyer, s. 56). Gjennomgående for faktor 3 er deres fokus på tilbakemeldingsinnhold og

formidlingskontekst. Det interessante i den forbindelse, er at faktoren ønsker mer av tilbakemeldinger – og mener responsen de får er kort og mangelfull. Dette medfører at de ikke føler seg satt pris på. Dette kan indikere at selv om de syns det er sårt å motta tilbakemeldinger, opplever de mangelen på de som enda vanskeligere.

En tilbakemelding blir i kapittel 2 definert som informasjon som blir registrert, og formidlet tilbake til mottakeren (Øiestad, 2004). Å gi tilbakemeldinger er å anerkjenne noe hos en annen, og slik blir det å få tilbakemelding en bekreftelse på at man blir gitt muligheten til å vokse. I lys av dette kan mangelen på tilbakemeldinger føre til tolkninger som bekrefter det motsatte, nemlig ”*jeg anerkjenner deg ikke, og ønsker dermed ikke å gi deg muligheten til å vokse*”. Slik kan mangelen på tilbakemeldinger føre til lavere selvtillit på arbeidsplassen, og bidra til at det affektive (følelsesmessige) og kognitive (tankemessige) konstruerer tolkninger på bakgrunn av dette. Tolkninger er subjektivt, og en kan spørre seg om tolkningene blir en sannhet hvis de ikke blir sjekket ut med den andre. Det å sjekke om en tolkning stemmer, handler om å etterspørre den andre om man deler samme opplevelse. Det kan gjøres ved hjelp av parafrasering, hvor man oppsummerer og bruker egne ord og tolkninger av det den andre sier (Ivey, et. al. 2012). Med basis i utsagn 5 som i stor grad kjennetegner faktor 3's opplevelse av mangel på tilbakemelding, kan et eksempel være som følgende;

*Jeg opplever å få korte eller mangelfulle tilbakemeldinger fra deg på jobb, som bidrar til at jeg blir usikker. Jeg føler meg ikke satt pris på, og lur på om du er fornøyd med det arbeidet jeg gjør. Kan du kjenne deg igjen i det jeg sier?”*

Ved å sjekke ut om tolkningen stemmer, hindrer man tolkningen fra å bli en sannhet før den bekreftes av den andre. Med en gang en tolkning får muligheten til å bli en sannhet uten bekreftelse, slår den røtter og får anledning til å vokse seg større og større for hver gang man havner i lignende situasjoner. En kan da spørre seg om de følelsene som oppstår i kjølevannet av dette etableres som en sannhet, og videreføres uten at man tenker nevneverdig over det. Slik blir følelsene reelle, men har basis i en falsk situasjon (Kvalsund & Meyer, 2005). En erfaringsutveksling gir hjelp til å korrigere slike oppfatninger, og kan skape et mer reelt bilde av følelsenes plass, rolle og posisjon hos aktørene. Erfaringsutvekslingen kan også skape nye bilder og bevissthet i relasjonen gjennom andres annerledeshet. ”Det å få innsikt i et annet menneskes opplevelsesverden fører også til selvinnsett. Bevisstheten utvides og krever bearbeiding, slik at ny forståelse kan integreres (Kvalsund & Meyer, 2005, s. 58).

## Oppsummering drøfting

Gjennom foregående drøftingskapittel har jeg forsøkt å trekke frem noen elementer jeg føler ble fremtredende i arbeidet med faktoranalysen. Første element handlet om makt, og hvordan faktorene ga uttrykk for at dette påvirket deres selvtillit i forbindelse med tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Der ble det uthevet at når makten brukes på en positiv måte, for å styrke og bekrefte de ansatte så føles det godt. Når makten derimot overskrides til manipulasjon eller utnyttelse skapes det negative assosiasjoner – og slik blir det viktig å bevare troen på seg selv. Faktor 1 og 2 ser her ut til å ha et mer stabilt forhold med tanke på sin egen selvtillit, enn det faktor 3 har i samme situasjon.

Det andre drøftingselementet, er relasjoner sett ut fra Macmurrays (1961/1999) teori om personer i relasjon. Faktor 1 vektlegger gjensidighet og dialog som viktige aspekter for dem i forhold til tilbakemeldinger, mens faktor 2 fremla et ønske om en uavhengig relasjonsdimensjon. De ulike relasjonsdimensjonene er forsøkt drøftet opp mot implikasjoner dette medfører for arbeidsplassen, og hvordan de ulike ønskene kan belyses av et produkt- og prosessfokus. Personer i relasjon-teorien er en dynamisk utviklingsteori, og slik blir det viktig å spesifisere at de ulike faktorene er i bevegelse gjennom, med og i forhold til de ulike relasjonene. Et produkt- og prosessfokus medbringer ulike ønsker vedrørende tilbakemeldingenes formidling, innhold og kontekst, og slik drøftes skilnaden mellom sak og person og hvorfor dette kan bli viktig.

Avslutningsvis rettes oppmerksomheten mot tilbakemeldingens makt, og hvordan tilbakemeldinger generelt kan påvirke selvtilliten til den enkelte. Dette er kjernen i selve problemstillingen, og her fremheves følelsesaspektet som sentralt. Følelsene er en kilde til kunnskap om oss selv, og slik kan deling av disse bidra til god dialog og utvikling av relasjonen. Dette belyses opp mot gestalt-terapi som integrerer de ulike delene av mennesket, og søker etter å skape en holistisk sammenheng. Frykten for avvisning blir et sentralt moment i forbindelse med følelsesaspektet, noe som var fremtredende spesielt for faktor 3. Det har kommet frem gjennom drøftingen at tilbakemeldinger på arbeidsplassen påvirker selvtilliten til den enkelte i ulik grad, og at elementene slik danner grunnlag for en kompleks forståelse. Denne forståelsen er nyttig for aktuelle arbeidsplasser å ha kjentskap til – slik at tilbakemeldingene kan formuleres og tilpasses den enkeltes behov og ønsker deretter.

## **Kapittel 6 Avslutning**

Denne avhandlingen har tatt sikte på å undersøke hvordan tilbakemeldinger på arbeidsplassen påvirker selvtilliten til den enkelte. Undersøkelsen springer ut fra personlige erfaringer og interesse, og har tatt utgangspunkt i arbeidsplassen som en kollektiv arena for kommunikasjon. Som vist gjennom de foregående kapitlene, er det funnet tre ulike syn på hvordan tilbakemeldinger påvirker selvtilliten. Disse synene viser at mennesker opplever det å få tilbakemeldinger på ulik måte, og at det er forskjellige nyanser og aspekter som skiller faktorsynene. Disse aspektene har gjennom videre analyse og drøfting vist seg å handle om maktperspektiv, ulike relasjonsdimensjoner, og følelsesaspekt.

### **Hvordan kan resultatene brukes?**

Resultater og funn i denne avhandlingen kan brukes på bedrift- og organisasjonsnivå i form av økt kompetanse og innsyn i hvordan tilbakemeldinger påvirker. De menneskelige ressursene som en arbeidsplass innehar er viktig å ha kunnskap om, og det optimale i den forbindelse vil være å imøtekomme de ansattes behov og ønsker på en tilfredsstillende måte. Alle er vi forskjellige, og denne avhandlingen bekrefter at kommunikasjon i form av tilbakemeldinger påvirker på forskjellige måter – og slik blir den subjektive kunnskapen et viktig redskap for bedriften og organisasjonen både i forhold til planlegging, videre kommunikasjon og utnyttelse av det eksisterende potensialet som de ansatte innehar.

Resultatene kan også anvendes på et individnivå, da det å delta på en q-metodologisk undersøkelse kan bidra til økt selvinnsikt, og bevissthet omkring foretrekkende kommunikasjonsstiler. I en slik forbindelse kan økt selvinnsikt føre til bedre trivsel, effektivitet og selvtillit. Avhandlingen kan også anvendes som et redskap for eventuelle rådgivere, i form av coaching og veiledning av mennesker som til daglig gir eller får tilbakemeldinger fra andre. Det å ha kunnskap om hvordan tilbakemeldinger påvirker, kan bidra til en metakommunikasjon; å kommunisere om hvordan man ønsker å kommunisere. Dette kan omhandle en forventningsavklaring, spesifisering av behov og ønsker, og en tilpasset kommunikasjonsart deretter.

## **Endringer i forskningsprosessen**

I etterkant av forskningsprosessen ser jeg at det er en del ting jeg kunne gjort annerledes. For det første ville jeg startet planleggingsfasen tidligere enn det jeg gjorde. Økt planlegging kunne bidratt til mer effektivitet i forskningsprosessen, som videre kunne medført en mer dyptgående analyse og drøfting av funnene. Ved å starte planleggingsfasen tidligere kunne jeg også hatt et mer hensiktsmessig utvalg, i form av å fokusere på en enkelt bedrift og deres tilbakemeldingskultur. Jeg føler et slikt fokus kunne bidratt til økt innsikt i forhold til rådgivningsrollen – og den coachingen og veiledningen dette hadde medført. Jeg ser likevel fordelen ved å ha et nyansert utvalg, da dette har tillatt meg å innta en rolle som forsker, og jeg føler i den anledning at jeg har fått belyst flere aktuelle perspektiver.

I etterkant av forskningsprosessen ser jeg også at jeg hadde hatt nytteverdi av det å være enda mer transparent enn det jeg har vært. Min rolle som forsker medfører en bakgrunn som både implisitt og eksplisitt påvirker forskningen. Min subjektive forståelse av fenomenet tilbakemeldinger er med i hele prosessen, fra utarbeiding av problemstilling, valg av teoretisk rammeverk og design, samt analyse og tolkning av faktorene. Som nevnt innledningsvis og i kapittel 3, valgte jeg å delta i q-sorteringen selv, fordi jeg ønsket en økt bevissthet i forhold til hvordan jeg som person lar meg påvirke av å få tilbakemeldinger. Jeg mener en slik kunnskap kan være av stor nytteverdi når jeg selv skal arbeide med mennesker å kommunisere av en slik art. Jeg ser derfor at jeg med fordel kunne arbeidet mer dyptgående med meg selv, til tross for at jeg føler balansen mellom hva som er mitt og den aktuelle faktoren sitt kommer til uttrykk.

I etterkant av forskningsprosessen ser jeg også ulempen med å ha valgt et tema som ikke er så sterkt forankret i rådgivningsvitenskap- og tradisjon som ønskelig. Jeg brukte mye tid og ressurser på å finne et teoretisk rammeverk som kunne belyse fenomenet selvtillit, og opplevde det som vanskelig å finne aktuell teori. Fordelen med dette er at jeg har fått økt kunnskap om noe jeg ikke kjente så godt til på forhånd. Jeg har også kjent på hvordan det var å stå i en prosess som til tider gikk litt saktere enn forventet, og hva dette medførte.

## **Forslag til videre forskning**

Denne avhandlingen gir en rekke muligheter og begrensninger når det gjelder videre forskning. Som nevnt tidligere har jeg valgt å fokusere på opplevelsen av det å få

tilbakemeldinger – og slik hadde det vært interessant med videre forskning på hvordan det føles å gi tilbakemeldinger. Særlig interessant hadde det vært hvis man hadde fulgt en bedrift eller organisasjon over lengre tid, og på den måten kunne belyst begge perspektivene, med utgangspunkt i konkrete situasjoner.

Underveis i forskningsprosessen har jeg også redegjort for hvilke valg som er tatt underveis, og disse valgene medfører ulike implikasjoner og begrensninger. Med hensyn til videre forskning hadde det vært interessant å gått dypere inn i disse valgene, og slik gjort endringer som hadde medført nye resultater. Et av disse valgene er for eksempel valg av faktorløsning, og ved å innhente flere deltakere kunne man i større grad belyst det fjerde synet på tilbakemeldinger.

Som det kom fram i faktoranalysen og den påfølgende drøftingen, er relasjonsdimensjonen et sentralt aspekt av det å få tilbakemeldinger, og påvirker i stor grad våre ønsker, behov og selvtillit. I den forbindelse hadde det vært spennende å undersøke spenningen mellom prosess- og produktfokus på arbeidsplassen, og om foretrukket arbeidsmåte påvirker arbeidsgruppen som helhet.





## Kapittel 7 Litteraturliste

Allgood, E. & Kvalsund, R. (2003). *Personhood, professionalism and the helping relation: Dialogues and reflections*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Allgood, E. & Kvalsund, R. (2010). Q-metodologi, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjoner. I Thorsen, A. A & Allgood, E. (Red.) *Q-metodologi: en velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 39-46). Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Arbeidertilsynet (2011, 13.02). *Fire av ti savner tilbakemeldinger på jobben*. Hentet fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/nyhet.html?tid=227537>

Askland, L. (2006). *Kontakt med barn. Innføring i førskolelærerens arbeid på grunnlag av observasjon*. Gyldendal: Oslo

Bandura, A. (1997) *Self-efficacy. The exercise of control*. W.H. Freeman and Company: New York.

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.

Buber, M. (1957) *I and Thou*. T. & T. CLARK: Edinburgh

Buber, M. (2002) *Between Man and Man*. Routledge classics: London and New York

Buber, M. (2003) *Jeg og du*. De norske bokklubbene: Bokklubbens kulturbibliotek

Calandri, G. G. (2014, 05.05). *Da arbeidsgleden forsvant*. Dagbladet. Hentet fra: <http://www.dagbladet.no/2014/04/29/kultur/meninger/kronikk/arbeidsliv/sykmelding/33030743/>

- Cissna, K. N. & Andersson, R. (1998). *Theorizing about dialogic moments: The Buber-Rogers position and postmodern themes. Communication theory*, 8 (1), hentet fra: RAD3031/3038 kompendium: Rådgivningsteorier og metoder.
- Clarkson, P. (2004). *Gestalt counselling in action*. (3.utg). London: SAGE
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The psychology of Engagement with Everyday Life*. Basic Books: New York
- Ellingsen, I. T. (2010) Erfaringer fra ungdommers deltakelse i Q-studie: Utarbeidelse av utsagn og gjennomføring av Q-sortering med ungdom under barnevernetss omsorg. I Thorsen, A. A & Allgood, E. (Red.) *Q-metodologi: en velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 39-46). Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Ellingsen, I. T., Størksen, I., & Stephens, P. (2009) Q-methodology in social work research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13 (5), 395-409.
- Engelstad, F. (2005b). Makt i det norske samfunnet. I Frønes, I. & Kjølørød, L (red). *Det norske samfunn*. 5. utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag (2005).
- Friström, N. L. (2002) *Sårede mennesker samarbeider ikke. Slik dyrker du frem et godt arbeidsmiljø*. Genisis: Oslo
- Gibb, J. R (1978). *Trust: A new view of personal and organizational development*. The guild of tutors press, international college: Los Angeles: California
- Grenstad, N. M. (2010). *Fantasi og følelser. Praktisk mentalhygiene i hverdagen*. (4.utg.). Kristiansand: Didakta Norske Forlag.
- Guillemin, M. & Gillam, L. (2004). *Ethics, reflexivity and "ethically important moments" in research*. *Qualitative inquiry*.
- Ibsen, H. (2005). *Brand*. 2.utgave. Gyldendal: Oslo

- Ivey, A. E., D'Andrea, M., Ivey, M.B. (2012). *Theories of counseling and psychotherapy*. (7.utg). London: SAGE
- Johannessen, A, Tuft, P. A & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Kegan, R. & Lahey, L.L. (2001). *How the way we talk can change the way we work. Seven languages for Transformation*. Jossey-Bass: San Francisco
- 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*. The Norwegian University of Science and Technology, Trondheim.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching: Metode: Prosess: Relasjon*. Finland: Synergy Publishing.
- 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. 39-46). Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005) *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Tapir Akademisk Forlag: Trondheim
- Macmurray, J. (1961/1999). *Pearsons in relation*. New York: Humanity Books.
- NESH. (2006, 06.04) Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi. Hentet fra: <https://www.etikkom.no/FBIB/Praktisk/Forskningsetiske-enheter/Nasjonal-forskningsetisk-komite-for-humaniora-og-samfunnsfag/>
- Oestrich, I. H. (2009). *Bedre selvtillid*. 2. Utgave. Psykiatrifondens forlag: København.

- 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 forskning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rogers, R. S. (1995) Q Methodology. In Harré, R., Langenhove, L.V- & Smith, J. A (Ed) *Rethinking methodes in psychology*, London: Sage (ca 14 sider).
- Ros, T. (2013, 05.02). *Confidence at Work, Get it, Feel it, Keep it*. 2. Utgave. Kogan Page, hentet fra:  
<http://proquestcombo.safaribooksonline.com/professionaldevelopment/9780749467753>
- Schmolck, P. (2014, 07.04). PQ Method Manual. Hentet fra:  
<http://schmolck.userweb.mwn.de/qmethod/pqmanual.htm>.
- Seikkula, J. (2005). *Åpne samtaler*. Rusaanes Bokproduksjon AS: Otta
- Skau, G. M. (2003). *Mellom makt og hjelp. Om det flertydige forholdet mellom klient og hjelper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp: Hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforlaget
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior: q-technique and its methodology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Svennungsen, H.O. (2011). *Making meaningful career choice: a teoretical and Q methodological inquiry*. Trondheim: Department of education, faculty of social science and technology management, NTNU.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlag.

Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 4. Utgave. Bergen: Bokforlag

Thornberg, R. & Fejes, A. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. NTNU: Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap.

Thorsen, A.A. & Allgood, E. (2010). Q-metodologi. En velegnet måte å utforske subjektivitet. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

van Exel, J. & de Graaf, G. (2005, 02.12.2013) Q-methodology: A sneak preview. Hentet fra: <http://qmethod.org/articles/vanExel.pfd>

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

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

Wormnes, B. & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring. Veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Fagbokforlaget: Bergen

Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Gyldendal akademisk: Oslo

Øiestad, G. (2009) *Selvfølelsen*. Gyldendal: Oslo

## **Kapittel 8 Vedlegg**

### **VEDLEGG 1: Utsagnsoversikt med cellenavn og nummer**

#### **ACE: Dialog, vekst og utvikling og høy selvtillit**

**32.** Når en tilbakemelding formidles i en god dialog, økes min selvtillit og jeg får tro på at jeg kan utvikle meg.

**10.** Jeg har tro på egne evner på arbeidsplassen, men i møte med andre kan disse bli enda bedre.

**13.** Tilbakemeldinger kan bidra til vekst og utvikling, men jeg trenger ikke andres mening om meg for å bli bedre.

**18.** Selv om en tilbakemelding kan være negativ, føler jeg meg ivaretatt når den blir kommunisert skikkelig, og slik kan jeg beholde selvtilliten min.

**3.** Når jeg opplever at de rundt meg gir meg respons slik at jeg kan bli enda bedre, føler jeg meg sett.

#### **ACF: Dialog, vekst og utvikling, lav selvtillit**

**5.** Andres feedback er lærerik. Men å få respons setter meg i en sårbar situasjon.

**40.** Jeg foretrekker dialog på arbeidsplassen fordi det åpner for flere perspektiver, noe jeg trenger for å ha fremgang.

**21.** Når andre gir meg respons for at jeg skal bli bedre, virker det mot sin hensikt. Jeg føler meg bare dårligere.

**1.** Å høre andres mening på arbeidsplassen bidrar til personlig utvikling, og slik blir min selvtillit bedre.

29. Jeg vet jeg er dyktig i jobben min, men likevel får jeg dårlig tillit til meg selv når andre gir meg tilbakemeldinger for at jeg hele tiden skal utvikle meg.

**ADE: Dialog, kontroll og makt, høy selvtillit**

2. Når jeg tror på meg selv, er det begrensende å bli kontrollert i møte med andre.

14. Jeg blir møtt på en måte som gjør at jeg føler meg dyktig i jobben min, til tross for at responsen jeg får ofte oppleves som kontrollerende.

34. Jeg kommuniserer godt med de på jobb, men noen ganger opplever jeg å få tilbakemelding gitt bare for å vise hvem som er sjefen. Da lar jeg meg ikke påvirke.

26. Jeg tror på mine egne evner på jobb. Når jeg får tilbakemeldinger fra andre, er det som regel bare for å vise hvem som egentlig har makten, innpakket i en fin samtale.

9. Det er ekstra godt å få respons fra de med makt, da får jeg enda høyere selvtillit.

**ADF: Dialog, kontroll og makt, lav selvtillit**

38. Selv om jeg føler meg ganske likeverdig i møte med den som gir meg tilbakemelding, er det han eller hun som bestemmer. Jeg har derfor ikke så mye jeg skulle sagt.

12. Når jeg får respons fra andre føler jeg ofte at det blir gitt for å demonstrere. Da mister jeg troen på meg selv.

33. Min lave selvtillit gjør at jeg tolker all feedback som dårlig, selv når den blir kommunisert på en bra måte.

23. Det er bare de med kontroll som kan gi tilbakemeldinger, jeg er ikke flink nok til å gå inn i en slik dialog.

16. Det er godt at andre som styrer har troen på meg, når jeg selv ikke har det.

**BCE: Monolog, vekst og utvikling, høy selvtillit**

36. Det å få tilbakemelding handler ikke om å delta i en samtale. En tilbakemelding er en kort respons på hvordan jeg kan bli enda bedre enn det jeg er.

7. Korte, konkrete beskjeder gir meg troen på meg selv, og slik vet jeg hva som trengs videre.

31. Det spiller ingen rolle hvordan tilbakemeldingene blir gitt, så lenge de som gir de vet hva de snakker om.

22. Jeg er dyktig i jobben min, og vil derfor ikke ha andres mening om hvordan jeg kan utvikle meg. Det er godt nok som det er.

11. Ikke pakk inn tilbakemeldingene, jeg er ansatt for å gjøre en jobb og den gjør jeg godt. Vær derfor konkret når du snakker til meg.

**BCF: Monolog, vekst og utvikling, lav selvtillit**

4. Jeg foretrekker enveis-kommunikasjon. Slik får jeg vite hvordan jeg best kan utvikle meg etter arbeidsplassens intensjoner.

15. Å få respons skriftlig, uansett intensjon, påvirker meg negativt. Jeg ønsker en åpen dialog.

24. Jeg vet at tilbakemeldingene kommer fra noen som har tro på meg, men jeg blir ikke overbevist når de er så korte og uklare.

8. Uttalelser fra andre gir meg tro på at arbeidsplassen ønsker at jeg skal utvikle meg. Skulle bare ønske jeg fikk den troen selv.



6. Jeg får mindre tro på egne evner når jeg hele tiden får syn på hva jeg kan gjøre bedre.

**BDE: Monolog, kontroll og makt, høy selvtillit**

20. Jeg synes det er viktig å bevare troen på egne evner når noen gir deg tilbakemelding bare for å utvise makt.

17. Korte, kontrollerende beskjeder lar jeg meg ikke påvirke av.

25. Jeg er flink i jobben min, men når jeg bare får korte tilbakemeldinger føler jeg meg som en i mengden.

37. Av og til føler jeg at min dyktighet på jobb ikke blir satt pris på, fordi responsen jeg får er kort og mangelfull.

28. Jeg får ekstra god selvtillit når noen gir meg tilbakemelding bare for å demonstrere makt, realiteten er jo en annen.

**BDF: Monolog, kontroll og makt, lav selvtillit**

19. Enveis-kommunikasjon gir meg ofte lav selvtillit fordi jeg føler det er makt inne i bildet.

27. Jeg får ikke bedre tro på mine evner, når tilbakemeldingene fra andre er gitt fordi de føler de må.

30. De som gir meg tilbakemeldinger, vet som regel hva de snakker om.

35. Det er helt greit med korte beskjeder fra de som vet bedre enn meg, jeg synes det er enda bedre når de er skriftlige fordi da slipper jeg å snakke om meg selv.

39. Når andre kritiserer hva jeg gjør, blir jeg oppgitt og mister troen på meg selv.

## **VEDLEGG 2: Utsagn etter rekkefølge**

- 1.** Å høre andres mening på arbeidsplassen bidrar til personlig utvikling, og slik blir min selvtillit bedre.
- 2.** Når jeg tror på meg selv, er det begrensende å bli kontrollert i møte med andre.
- 3.** Når jeg opplever at de rundt meg gir meg respons slik at jeg kan bli enda bedre, føler jeg meg sett.
- 4.** Jeg foretrekker enveis-kommunikasjon. Slik får jeg vite hvordan jeg best kan utvikle meg etter arbeidsplassens intensjoner.
- 5.** Andres feedback er lærerik. Men å få respons setter meg i en sårbar situasjon.
- 6.** Jeg får mindre tro på egne evner når jeg hele tiden får syn på hva jeg kan gjøre bedre.
- 7.** Korte, konkrete beskjeder gir meg troen på meg selv, og slik vet jeg hva som trengs videre.
- 8.** Uttalelser fra andre gir meg tro på at arbeidsplassen ønsker at jeg skal utvikle meg. Skulle bare ønske jeg fikk den troen selv.
- 9.** Det er ekstra godt å få respons fra de med makt, da får jeg enda høyere selvtillit.
- 10.** Jeg har tro på egne evner på arbeidsplassen, men i møte med andre kan disse bli enda bedre.
- 11.** Ikke pakk inn tilbakemeldingene, jeg er ansatt for å gjøre en jobb og den gjør jeg godt. Vær derfor konkret når du snakker til meg.
- 12.** Når jeg får respons fra andre føler jeg ofte at det blir gitt for å demonstrere. Da mister jeg troen på meg selv.

**13.** Tilbakemeldinger kan bidra til vekst og utvikling, men jeg trenger ikke andres mening om meg for å bli bedre.

**14.** Jeg blir møtt på en måte som gjør at jeg føler meg dyktig i jobben min, til tross for at responsen jeg får ofte oppleves som kontrollerende.

**15.** Å få respons skriftlig, uansett intensjon, påvirker meg negativt. Jeg ønsker en åpen dialog.

**16.** Det er godt at andre som styrer har troen på meg, når jeg selv ikke har det.

**17.** Korte, kontrollerende beskjeder lar jeg meg ikke påvirke av.

**18.** Selv om en tilbakemelding kan være negativ, føler jeg meg ivaretatt når den blir kommunisert skikkelig, og slik kan jeg beholde selvtilliten min.

**19.** Enveis-kommunikasjon gir meg ofte lav selvtillit fordi jeg føler det er makt inne i bildet.

**20.** Jeg synes det er viktig å bevare troen på egne evner når noen gir deg tilbakemelding bare for å utvise makt.

**21.** Når andre gir meg respons for at jeg skal bli bedre, virker det mot sin hensikt. Jeg føler meg bare dårligere.

**22.** Jeg er dyktig i jobben min, og vil derfor ikke ha andres mening om hvordan jeg kan utvikle meg. Det er godt nok som det er.

**23.** Det er bare de med kontroll som kan gi tilbakemeldinger, jeg er ikke flink nok til å gå inn i en slik dialog.

**24.** Jeg vet at tilbakemeldingene kommer fra noen som har tro på meg, men jeg blir ikke overbevist når de er så korte og uklare.

**25.** Jeg er flink i jobben min, men når jeg bare får korte tilbakemeldinger føler jeg meg som en i mengden.

- 26.** Jeg tror på mine egne evner på jobb. Når jeg får tilbakemeldinger fra andre, er det som regel bare for å vise hvem som egentlig har makten, innpakket i en fin samtale.
- 27.** Jeg får ikke bedre tro på mine evner, når tilbakemeldingene fra andre er gitt fordi de føler de må.
- 28.** Jeg får ekstra god selvtillit når noen gir meg tilbakemelding bare for å demonstrere makt, realiteten er jo en annen.
- 29.** Jeg vet jeg er dyktig i jobben min, men likevel får jeg dårlig tillit til meg selv når andre gir meg tilbakemeldinger for at jeg hele tiden skal utvikle meg.
- 30.** De som gir meg tilbakemeldinger, vet som regel hva de snakker om.
- 31.** Det spiller ingen rolle hvordan tilbakemeldingene blir gitt, så lenge de som gir de vet hva de snakker om.
- 32.** Når en tilbakemelding formidles i en god dialog, økes min selvtillit og jeg får tro på at jeg kan utvikle meg.
- 33.** Min lave selvtillit gjør at jeg tolker all feedback som dårlig, selv når den blir kommunisert på en bra måte.
- 34.** Jeg kommuniserer godt med de på jobb, men noen ganger opplever jeg å få tilbakemelding gitt bare for å vise hvem som er sjefen. Da lar jeg meg ikke påvirke.
- 35.** Det er helt greit med korte beskjeder fra de som vet bedre enn meg, jeg synes det er enda bedre når de er skriftlige fordi da slipper jeg å snakke om meg selv.
- 36.** Det å få tilbakemelding handler ikke om å delta i en samtale. En tilbakemelding er en kort respons på hvordan jeg kan bli enda bedre enn det jeg er.

**37.** Av og til føler jeg at min dyktighet på jobb ikke blir satt pris på, fordi responsen jeg får er kort og mangelfull.

**38.** Selv om jeg føler meg ganske likeverdig i møte med den som gir meg tilbakemelding, er det han eller hun som bestemmer. Jeg har derfor ikke så mye jeg skulle sagt.

**39.** Når andre kritiserer hva jeg gjør, blir jeg oppgitt og mister troen på meg selv.

**40.** Jeg foretrekker dialog på arbeidsplassen fordi det åpner for flere perspektiver, noe jeg trenger for å ha fremgang.

### **VEDLEGG 3: Informasjonsskriv og samtykke Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt**

Trondheim, 24.april

Mitt navn er Marthe Jørgensen, og jeg er masterstudent i rådgivningsvitenskap, ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet på Dragvoll, i Trondheim. I forbindelse med mitt studie skal jeg fullføre en masteroppgave, og temaet for denne blir sentrert rundt hvordan tilbakemeldinger på arbeidsplassen påvirker mottakers selvtillit.

Med denne undersøkelsen ønsker jeg å se nærmere på menneskers opplevelse av det å få tilbakemeldinger, om dette er noe de får ofte, og hvordan disse tilbakemeldingene mottas. Metoden jeg skal anvende for å innhente informasjon om dette, er Q-metode. Hensikten med metoden er å innhente subjektive opplevelse omkring det gitte temaet. Q-sortering, faktoranalyse og tolkning er metodens fremgangsmåter. I min studie vil jeg innhente informasjon fra ca 20-25 deltakere, fra ulike arbeidsplasser. Deltakerene vil deretter sortere utsagn etter hvor enig eller uenig de er i utsagnene. Sorteringsprosessen vil ta mellom 20-40 minutter, og forskningsdeltakerene vil få utdelt 40 utsagn, et q-sorteringsskjema og en instruksjonsbeskrivelse ved gjennomførelse.

Etter gjennomført sortering kan det vise seg aktuelt å ta en uformell oppfølgingssamtale med noen av deltakerene, for å hjelpe meg å få et klarere bilde av resultatene. I den anledning ønsker jeg forskningsdeltakerenes kontaktinformasjon. Alle opplysninger behandles med konfidensialitet, og enkeltpersoner vil bli anonymisert. Prosjektet er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Når forskningsprosjektet avsluttes (1.juli 2014), vil alt eksisterende datamateriale slettes. Deltakelsen i prosjektet er frivillig, og du har mulighet til å trekke deg uten å oppgi årsak til dette.

Dersom det er aktuelt for deg å delta i denne studien, vil jeg be deg skrive under på samtykkeerklæring, på slutten av dette informasjonsskrivet. Har du noen spørsmål, kontakt meg gjerne på tlf: XXX XXX XX eller epost: marthexxxxxx@hotmail.com. Du kan også kontakte min veileder ved institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap, Eleanor Allgood på epost: xxxxxxxx@hotmail.com

Takk for din oppmerksomhet!

Med vennlig hilsen  
Marthe Jørgensen

Jeg, \_\_\_\_\_ samtykker herved til å delta i denne forskningsstudien, og gir mitt samtykke til at resultatene kan anvendes i den forbindelse. Jeg har lest informasjonsskrivet, og er inneforstått med hva dette innebærer.

Dato: \_\_\_\_\_ Sted: \_\_\_\_\_

## VEDLEGG 4: Q-sortering: struktur for gjennomføring

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 du er enig om (til høyre)
  - Gruppe b) de utsagnene som ikke beskriver deg eller 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 utsagn lengst til høyre, +5 i pakt med skjemaets mønster.
5. Deretter gjør det samme med gruppe b) det utsagn som er mest ulik deg, og plasser deretter dette utsagn 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 4 utsagn først under +3 så 4 under -3. Videre for +2, +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 råd, pass på at du plasserer riktig antall utsagn i hver rubrikk. Plasserer 5 utsagn under +2, -2, 5 utsagn under +1, -1 og 6 utsagn under 0 (se skjemaets mønster).
9. Når du nå har fullført fordelingen or 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 og lever dette. Lykke til!





## VEDLEGG 6: Gjennomsnittsfordeling for faktorene

### Faktor 1)

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

### Faktor 2)

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

### Faktor 3)

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

## VEDLEGG 7: Consensus statements

Nr	Utsagn	F1	F2	F3
3*	<i>Når jeg opplever at de rundt meg gir meg respons slik at jeg kan bli enda bedre, føler jeg meg sett</i>	+3	+3	+2
7*	<i>Korte, konkrete beskjeder gir meg troen på meg selv, og slik vet jeg hva som trengs videre</i>	+2	+2	+2
10*	<i>. Jeg har tro på egne evner på arbeidsplassen, men i møte med andre kan disse bli enda bedre</i>	+2	+2	+1
17*	<i>Korte, kontrollerende beskjeder lar jeg meg ikke påvirke av</i>	-1	0	-1
23	<i>Det er bare de med kontroll som kan gi tilbakemeldinger, jeg er ikke flink nok til å gå inn i en sånn dialog</i>	-3	-1	-2
26*	<i>Jeg tror på egne evner på jobb. Når jeg får tilbakemelding fra andre, er det som regel bare for å vise hvem som egentlig har makten, innpakket i en fin samtale</i>	0	-1	0
32	<i>Når en tilbakemelding formidles i en god dialog, økes min selvtillit og jeg får tro på at jeg kan utvikle meg</i>	+5	+4	+4
33*	<i>Min lave selvtillit gjør at jeg tolker all feedback som dårlig, selv når den blir kommunisert på en bra måte</i>	-5	-4	-3
35*	<i>Det er helt greit med korte beskjeder fra de som vet bedre enn meg, jeg synes det er enda bedre når de er skriftlige fordi da slipper jeg å snakke om meg selv</i>	-2	-1	-2

Alle nevnte utsagn er ikke-signifikant når  $p > .01$ , og de flagget med \*, er også ikke-signifikant når  $p > .05$ .

## VEDLEGG 8: Distinguishing statements

### Faktor 1)

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
1*	<i>Å høre andres mening på arbeidsplassen bidrar til personlig utvikling, og slik blir min selvtillit bedre.</i>	4	3	1
40	<i>Jeg foretrekker dialog på arbeidsplassen fordi det åpner for flere perspektiver, noe jeg trenger for å ha fremgang.</i>	4	3	3
18*	<i>Selv om en tilbakemelding kan være negativ, føler jeg meg ivaretatt når den blir kommunisert skikkelig, og slik kan jeg beholde selvtilliten min.</i>	3	1	-1
11	<i>Ikke pakk inn tilbakemeldingene, jeg er ansatt for å gjøre en jobb og den gjør jeg godt. Vær derfor konkret når du snakker til meg.</i>	3	1	-3
37*	<i>Av og til føler jeg at min dyktighet på jobb ikke blir satt pris på, fordi responsen jeg får er kort og mangelfull.</i>	1	-2	5
15	<i>Å få respons skriftlig, uansett intensjon, påvirker meg negativt. Jeg ønsker en åpen dialog.</i>	1	0	-1
2	<i>Når jeg får tro på meg selv, er det begrensende å bli kontrollert i møte med andre.</i>	1	-1	2
19*	<i>Enveiskommunikasjon gir meg ofte lav selvtillit fordi jeg føler det er makt inne i bildet.</i>	0	1	4
25*	<i>Jeg er flink i jobben min, men når jeg bare får korte tilbakemeldinger føler jeg meg som en i mengden.</i>	-1	-3	2
39	<i>Når andre kritiserer hva jeg gjør, blir jeg oppgitt og mister troen på meg selv.</i>	-1	-2	3
29*	<i>Jeg vet jeg er dyktig i jobben min, men likevel får jeg dårlig tillit til meg selv når andre gir meg tilbakemeldinger for at jeg hele tiden skal utvikle meg.</i>	-1	-3	2
5*	<i>Andres feedback er lærerrik, men å få respons setter meg i en sårbar situasjon.</i>	-1	3	3
28	<i>Jeg får ekstra god selvtillit når andre gir meg tilbakemelding bare for å demonstrere makt, realiteten er jo en annen.</i>	-2	-3	-4
36	<i>Det å få tilbakemelding handler ikke om å delta i en samtale. En tilbakemelding er en kort respons på hvordan jeg kan bli enda bedre enn det jeg er.</i>	-2	1	-3
38*	<i>Selv om jeg føler meg ganske likeverdig i møte med den som gir meg tilbakemelding, er det han eller hun som bestemmer. Jeg har derfor ikke så mye jeg skulle sagt.</i>	-3	-5	1
21	<i>Når andre gir meg respons for at jeg skal bli bedre, virker det mot sin hensikt. Jeg føler meg bare dårligere.</i>	-3	-5	0
23	<i>Det er bare de med kontroll som kan gi tilbakemeldinger, jeg er ikke flink nok til å gå inn i en sånn dialog.</i>	-3	-5	-2
22*	<i>Jeg er dyktig i jobben min, og vil derfor ikke ha andres mening om hvordan jeg kan utvikle meg. Det er godt nok som det er.</i>	-4	0	-2
13	<i>Tilbakemeldinger kan bidra til vekst og utvikling, men jeg trenger ikke andres mening om meg for å bli bedre.</i>	-4	4	-2

**Faktor 2)**

<b>Nr</b>	<b>Utsagn</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>
16*	<i>Det er godt at andre som styrer har troen på meg, når jeg selv ikke har det.</i>	2	5	0
13*	<i>Tilbakemeldinger kan bidra til vekst og utvikling, men jeg trenger ikke andres mening om meg for å bli bedre.</i>	-4	4	-2
1	<i>Å høre andres mening på arbeidsplassen bidrar til personlig utvikling, og slik blir min selvtillit bedre.</i>	4	3	1
4*	<i>Jeg foretrekker enveiskommunikasjon, slik får jeg best vite hvordan jeg kan utvikle meg etter arbeidsplassens intensjoner.</i>	-3	2	-3
36*	<i>Det å få tilbakemelding handler ikke om å delta i en samtale. En tilbakemelding er en kort respons på hvordan jeg kan bli enda bedre enn det jeg er.</i>	-2	1	-3
19	<i>Enveiskommunikasjon gir meg ofte lav selvtillit fordi jeg føler det er makt inne i bildet.</i>	0	1	4
11	<i>Ikke pakk inn tilbakemeldingene, jeg er ansatt for å gjøre en jobb og den gjør jeg godt. Vær derfor konkret når du snakker til meg.</i>	3	1	-3
22	<i>Jeg er dyktig i jobben min, og vil derfor ikke ha andres mening om hvordan jeg kan utvikle meg. Det er godt nok som det er.</i>	-4	0	-2
2	<i>Når jeg tror på meg selv er det begrensende å bli kontrollert i møte med andre.</i>	1	-1	2
37*	<i>Av og til føler jeg min dyktighet på jobb ikke blir satt pris på, fordi responsen jeg får er kort og mangelfull.</i>	1	-2	5
14	<i>Jeg blir møtt på en måte som gjør at jeg føler meg dyktig i jobben min, til tross for at responsen jeg får ofte oppleves som kontrollerende.</i>	0	-2	0
39	<i>Når andre kritiserer hva jeg gjør, blir jeg oppgitt og mister troen på meg selv.</i>	-1	-2	3
29*	<i>Jeg vet jeg er dyktig i jobben min, men likevel får jeg dårlig tillit til meg selv når andre gir tilbakemeldinger for at jeg hele tiden skal utvikle meg.</i>	-1	-3	2
25*	<i>Jeg er flink i jobben min, men når jeg bare får korte tilbakemeldinger føler jeg meg som en i mengden.</i>	-1	-3	2
6*	<i>Jeg får mindre tro på egne evner når jeg hele tiden får syn på hva jeg kan gjøre bedre.</i>	1	-4	-1
21	<i>Når andre gir meg respons for at jeg skal bli bedre, virker det mot sin hensikt. Jeg føler meg bare dårligere.</i>	-3	-5	0

### Faktor 3

Nr	Utsagn	F1	F2	F3
37*	<i>Av og til føler jeg min dyktighet på jobb ikke blir satt pris på, fordi responsen jeg får er kort og mangelfull.</i>	1	-2	5
19	<i>Enveiskommunikasjon gir meg ofte lav selvtillit, fordi jeg føler det er makt inne i bildet.</i>	0	1	4
39*	<i>Når andre kritiserer hva jeg gjør, blir jeg oppgitt og mister meg selv.</i>	-1	-2	3
27	<i>Jeg får ikke bedre tro på mine evner, når tilbakemeldingene fra andre er gitt fordi de føler de må.</i>	0	0	3
2*	<i>Når jeg tror på meg selv er det begrensende å bli kontrollert i møte med andre.</i>	1	-1	2
25*	<i>Jeg er flink i jobben min, men når jeg bare får korte tilbakemeldinger føler jeg meg som en i mengden.</i>	-1	-3	2
29*	<i>Jeg vet jeg er dyktig i jobben min, men likevel får jeg dårlig tillit til meg selv når andre gir meg tilbakemeldinger for at jeg hele tiden skal utvikle meg.</i>	-1	-3	2
1	<i>Å høre andres mening på arbeidsplassen bidrar til personlig utvikling, og slik blir min selvtillit bedre.</i>	4	3	1
12*	<i>Når jeg får respons fra andre føler jeg ofte at det blir gitt for å demonstrere. Da mister jeg troen på meg selv.</i>	-2	-2	0
21*	<i>Når andre gir meg respons for at jeg skal bli bedre, virker det mot sin hensikt. Jeg føler meg bare dårligere.</i>	-3	-5	0
30*	<i>De som gir meg tilbakemeldinger vet som regel hva de snakker om.</i>	2	2	-2
22	<i>Jeg er dyktig i jobben min, og vil derfor ikke ha andres mening om hvordan jeg kan utvikle meg. Det er godt nok som det er.</i>	-4	0	-2
13	<i>Tilbakemeldinger kan bidra til vekst og utvikling, men jeg trenger ikke andres mening om meg for å bli bedre.</i>	-4	4	-2
11*	<i>Ikke pakk inn tilbakemeldingene, jeg er ansatt for å gjøre en jobb og den gjør jeg godt. Vær derfor konkret når du snakker til meg.</i>	3	1	-3
36	<i>Det å få tilbakemelding handler ikke om å delta i en samtale. En tilbakemelding er en kort respons på hvordan jeg kan bli enda bedre enn det jeg er.</i>	-2	1	-3
31*	<i>Det spiller ingen rolle hvordan tilbakemeldingene blir gitt, så lenge de som gir den vet hva de snakker om.</i>	-2	-1	-4
34*	<i>Jeg kommuniserer godt med de på jobb, men noen ganger opplever jeg å få tilbakemelding bare for å vise hvem som er sjefen. Da lar jeg meg ikke påvirke.</i>	1	1	-5

Alle nevnte utsagn er ikke-signifikant når  $p > .01$ , og de flagget med \*, er også ikke-signifikant når  $p > .05$ .

## VEDLEGG 9: Godkjenning fra NSD

### Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Eleanor Allgood  
Pedagogisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 06.02.2014

Vår ref: 37232 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.01.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

37232	<i>Hvordan oppleves det å få tilbakemeldinger på arbeidsplassen, og hvordan påvirker dette selvtilliten?</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Eleanor Allgood
Student	Marthe Jørgensen Nerland

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

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets 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, 01.07.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices:*

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kyrre.svarva@svt.ntnu.no)

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@svt.uit.no](mailto:nsdmaa@svt.uit.no)