

# Å dele eller ikke dele – det er spørsmålet

## *Deling av erfaringer fra rådgiverarbeid*

Tone Elisabeth Larsen

Hege Nilsen



*Master i organisasjon og ledelse,  
spesialisering i strategisk HR-ledelse*

*Emnekode IØ 6901*

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

NTNU

1. mars 2015

## **Forord**

Studiet i Organisasjon og ledelse er snart historie, men det er ikke nytteeffekten. Kombinasjonen mellom rollen som rådgivere og studenter har gitt oss verdifull kunnskap og nye perspektiver på rådgiverarbeidet som vi tar med oss videre. Vi håper denne læringseffekten kommer både arbeidslivssenteret og de organisasjonene vi samhandler med til gode.

Først og fremst vil gi en stor takk til vår leder som har gitt oss samtykke og tillit til å studere egen arbeidsplass. Hun har hele tiden vært positiv til studien gjennom å gi legitimitet til tidsbruk, se nytten av studie for egen arbeidsplass, informert resten av kollegiet og selv satt av tid til å ha møter med oss underveis. Vi vil også takke våre kollegaer som villig stilte opp på observasjoner. En spesiell takk til dere som modig stilte opp til intervju. Uten dere hadde det vært vanskelig å få samlet inn de data vi hadde behov for.

Takk til vår veileder, Ingunn Dahler Hybertsen for engasjement, kunnskap og ikke minst struktur. Du har villig delt din kunnskap med oss, og det setter vi stor pris på.

En stor takk til Leif Edvard og Lars Arne og resten av familiene som hele tiden har «heiet» på oss, utvist stor tålmodighet og gitt uvurderlig hjelp. Uten dere har vi ikke fått dette til!

Sist, men ikke minst må vi rette en stor takk til hverandre. Det å ha vært to har hatt stor betydning for læring, drivkraft og resultat. Vi har begge hatt det samme glødende engasjementet for oppgaven, tatt ansvar og har vært raus med hverandre.

Takk til Hege og Tone.

## **Sammendrag**

Denne oppgaven handler om deling av erfaringer mellom ansatte med tanke på læring og utvikling.

Formålet er å få en videre forståelse av problemstillingen:

### **Hvilken betydning har motivasjon og dialog for deling av erfaringer fra rådgiverarbeid?**

I oppgaven har vi brukt arbeidslivssenteret som instrumentelt case. Vi benytter kvalitative data fra observasjoner av ti grupper og dybdeintervju med fem informanter.

I det teoretiske rammeverket har vi i hovedsak brukt motivasjonsteorien til Deci og Ryan (1985) og Bakhtins teori om dialog (Dysthe 1996).

Gjennom studien har vi funnet tre paradokser som er knyttet til autonomi, tilhørighet og dialog. Dette har gitt oss en større forståelse av problemstillingen.

Studien viser at det er flere tydelige sammenhenger mellom motivasjon og dialog når det gjelder deling av erfaringer mellom kolleger.

Vi viser at tilhørighet kan synes å ha større betydning for indre motivasjon enn det Deci og Ryan (1985) vektlegger i sin selvbestemmelsesteori.

For praksisfeltet kan studien gi kunnskap til organisasjoner om forutsetninger som må være på plass for økt erfaringsdeling.

# Innhold

Forord .....	2
Sammendrag.....	3
Innhold .....	4
1 Innledning .....	7
1.1 Problemstilling .....	8
2 Case.....	8
2.1 Arbeidslivssenterets oppdrag .....	8
2.2 Organisering .....	10
2.3 Ledelse .....	11
2.4 Rådgiverrollen.....	11
2.5 Kompetanseutvikling og kunnskapsdeling.....	12
2.6 Arbeidsmiljø.....	12
2.7 Oppsummering .....	13
3 Teori.....	13
3.1 Motivasjon.....	13
3.1.1 Selvbestemmelsesteorien.....	14
3.1.2 Grunnleggende behovsteori (BNT) .....	15
3.1.3 Den kognitive Evalueringsteori (CET).....	19
3.2 Dialogen .....	20
3.2.1 Bakhtin og dialogen.....	21
3.3 Oppsummering .....	27

4 Metode .....	27
4.1 Å studere sine egne .....	28
4.2 Forskningsdesign.....	29
4.3 Datainnsamling.....	30
4.3.1 Observasjoner .....	30
4.3.2 Intervju.....	32
4.3.3 Dokumenter .....	34
4.4. Dataanalyse .....	35
4.4.1 Intervju.....	35
4.4.2. Observasjoner .....	38
4.4.3. Troverdighet .....	40
5 Empiri .....	41
5.1 Autonomiparadokset .....	42
5.1.1 Rådgiverne har stor valgfrihet .....	42
5.1.2 Rådgiverne velger å ikke dele .....	46
5.2 Tilhørighetsparadokset .....	47
5.2.1 Rådgiverne bruker møtene som «organisatoriske verksteder».....	48
5.2.2 Rådgiverne deler på trygg grunn .....	51
5.3 Dialogparadokset.....	54
5.3.1 Rådgiverne stiller spørsmål og lytter.....	55
5.3.2 Rådgiverne forteller, forklarer og undrer seg lite .....	56
5.4 Oppsummering .....	59

6 Avsluttende diskusjon.....	59
6.1 Autonomiparadokset .....	59
6.2 Tilhørighetsparadokset .....	63
6.3 Dialogparadokset.....	68
6.4 Sammenhengen mellom motivasjon og dialog .....	73
6.5 Oppsummering .....	75
7 Oppsummering og konklusjon.....	77
7.1 Oppsummering .....	77
7.2 Konklusjon .....	78
8 Praktiske implikasjoner.....	78
9 Litteraturliste.....	79
Vedlegg A .....	82
Vedlegg B.....	83
Vedlegg C.....	84
Vedlegg D .....	85
Vedlegg E.....	86
Vedlegg F .....	87
Vedlegg G .....	88
Vedlegg H .....	91

# 1 Innledning

Denne oppgaven handler om deling av erfaringer mellom ansatte med tanke på læring og utvikling.

I dagens arbeidsliv finnes det utallige visjoner, strategier og målbilder i forhold til ønsket situasjon når det gjelder læring og utvikling. Organisasjoner omtaler seg gjerne som Kunnskapsrik Samfunnsaktør, Lærende Organisasjon og Løsnings- og endringsdyktig. Det brukes mye ressurser på prosessene i å utforme slike dokumenter og det er uvisst i hvilken grad disse er implementert og etterlevd. Temaet er viktig fordi utvikling og kunnskap ses på som et av hovedelementene for at organisasjoner skal kunne overleve og vokse

Det blir ofte tatt for gitt at læring og utvikling skjer uten at organisasjonene nødvendigvis har fokus på hvilke forutsetninger som må være tilstede i organisasjonen. Mange organisasjoner investerer store ressurser i kompetanseutvikling for sine ansatte. I følge Filstad (2010) brukte norske organisasjoner 17,7 milliarder på kurs i 2005. Ofte blir kompetanseutvikling forbundet med å delta på eksterne kurs, seminar eller videreutdanning og i mindre grad knyttet til de daglige arbeidserfaringene – det man er satt til å gjøre. Dette kan også gi signaler om hva som anses som mest verdifull kunnskap.

Vår oppgave er et bidrag til hvordan organisasjoner i større grad kan nyttiggjøre seg den kompetansen som allerede finnes, ved at vi utforsker hvilke forhold som har betydning for at ansatte deler sine erfaringer fra sitt arbeid.

Internasjonale studier viser at det er mange forhold som påvirker deling av erfaring og kunnskap de ansatte imellom. Noen studier er opptatt av ledelse og kultur (Nonaka 1991). Andre har fokus på eksterne belønningssystem og flere avkrefter myten om at ytre motivasjonsfaktorer fremmer deling (Gee-Woo Bock, Young- Gul Kim 2001). Flere studier viser at indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter for både medarbeideren selv og for organisasjonen (Kuvaas 2009).

Vi har også funnet studier som omhandler dialog knyttet til erfaringsdeling og læring (Nystrand 1997, Lysklet 2006, Dysthe 1995). På bakgrunn av disse studiene velger vi å undersøke motivasjonens og dialogens betydning for deling av erfaringer fra rådgiverarbeid.

Arbeidslivssentret som er gjenstand for oppgaven er et ressurs og kompetansesenter. Sentrets oppdrag er å være pådriver for fagutvikling og produsere kompetansetjenester innenfor fagområdet

inkluderende arbeidsliv. Her arbeider det rådgivere som skal gi faglig bistand til organisasjoner i dette arbeidet.

I denne oppgaven argumenterer vi for at både motivasjon og dialog har stor betydning for deling av erfaringer fra rådgiverjobben. Vi har funnet interessante sammenhenger mellom disse forholdene. Vår oppgave kan få praktiske implikasjoner for både teori- og praksisfeltet.

## **1.1 Problemstilling**

Hvilken betydning har motivasjon og dialog for deling av erfaringer fra rådgiverarbeid?

### **Begrepsavklaring**

Deling betyr at den enkelte rådgiver etterspør andres erfaringer, tar initiativ til å dele sine egne erfaringer og andre etterspør rådgivers erfaringer.

Med erfaringer mener vi de erfaringer rådgiverne gjør seg i samhandling med organisasjonene.

## **2 Case**

I dette kapitlet gir vi en beskrivelse av innholdet i noen av de dokumenter som er styrende for arbeidslivssenteret. Senteret er case for det empiriske studiet oppgaven baseres på. Vi gir en beskrivelse av de forhold som er mest relevant for studien som er deling av erfaringer fra rådgiverarbeid. Først beskrives arbeidslivssenterets oppdrag. Deretter hvordan senteret er organisert, forhold knyttet ledelse og rådgiverrollen. Til slutt beskriver vi hva dokumentene sier om kompetanseutvikling og kunnskapsdeling samt arbeidsmiljø.

### **2.1 Arbeidslivssenterets oppdrag**

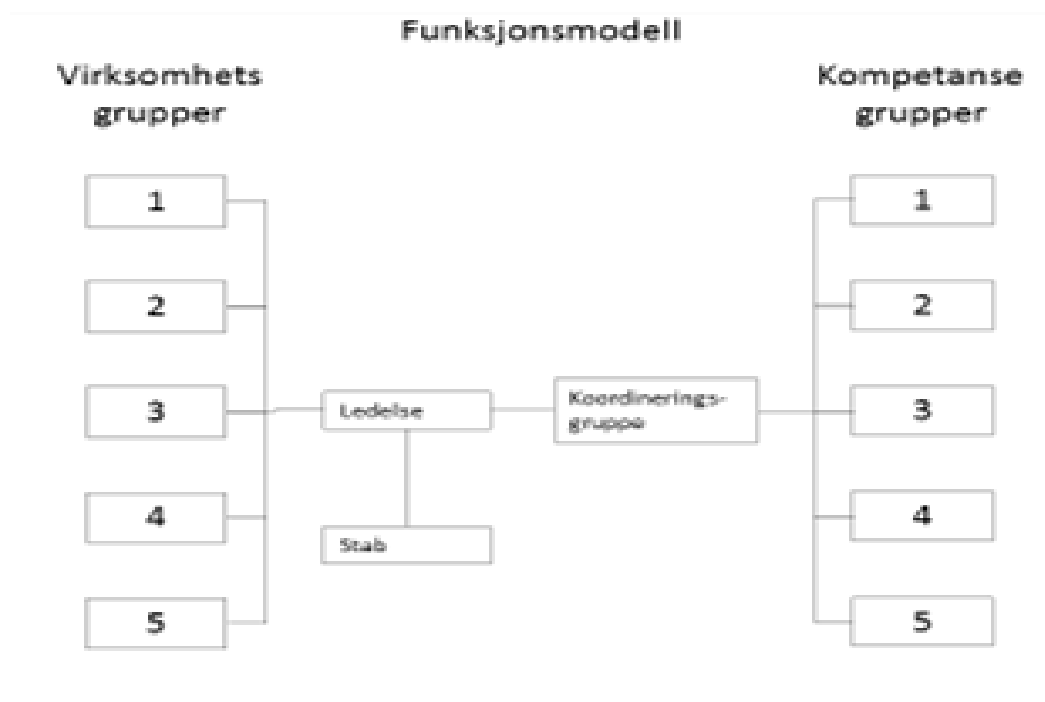
Målet med NAV Arbeidslivssenteret, heretter kalt senteret, er å bidra til et mer inkluderende arbeidsliv, slik at alle som vil og kan skal få mulighet til å være i arbeid. Senterets mandat er Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv, heretter kalt IA. Denne er undertegnet av



arbeidstaker – og arbeidsgiverorganisasjonene og regjeringen. Avtalen bygger på en felles erkjennelse av at aktivitet gjennom arbeid fremmer helse og at tidlig iverksetting av aktive tiltak vil kunne forebygge frafall fra arbeid. Målet med avtalen er å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. De organisasjoner som ønsker å forplikte seg til å jobbe med målet ut i fra sitt eget ståsted, undertegner en samarbeidsavtale med senteret og får status som IA-organisasjon. Disse får tildelt en fast rådgiver fra senteret som skal bidra til å understøtte arbeidet.

Senteret er et ressurs- og kompetansesenter innenfor fagområdet IA. Oppdraget er å være pådriver for fagutvikling og levere kompetansetjenester innenfor IA. Senteret skal gi faglig støtte og bidra til at ledere, tillitsvalgte, verneombud og øvrige ansatte jobber målrettet og resultatorientert for å utvikle en mer inkluderende arbeidsplass. Eksempler på tjenester som tilbys, er bistand til analysering, planlegging og evaluering av IA-arbeidet. Temaer som tilbys er forebyggende og helsefremmende arbeid, ledelse, seniorpolitikk og rekruttering. Målet med tjenestene er å legge igjen læring i organisasjonene gjennom å påvirke kunnskap, ferdigheter og holdninger. I samarbeidsavtalen slås det fast at det er dialog som skal være det viktigste verktøyet i dette arbeidet. I veilederen til samarbeidsavtalen er dialog definert som en samtale preget av gjensidig respekt og likeverd for å skape en felles forståelse og å finne løsninger (Veileder til samarbeidsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2010 -2013).

## 2.2 Organisering



*Fig. 1 Organisering av arbeidslivssenteret*

Ledelsen ved senteret består av avdelingsdirektør og assisterende avdelingsdirektør. I stab ligger administrative funksjoner og støttefunksjon på IT. Senteret består av 26 rådgivere. Senterets organisering er beskrevet i dokumentet Arbeidslivssenteret som ressurs – og kompetansesenter (2007). Senteret har en funksjonsinndeling i kompetanseområder og virksomhetsgrupper, tilsammen 10 selvstyrte grupper. Disse har en koordinatorfunksjon som rullerer mellom ansatte.

Virksomhetsgruppene ivaretar det operative arbeidet mot organisasjonene. Gruppene skal bidra til en systematisk og målrettet bruk av gruppens og senterets samlede kompetanse. Dette skal gjøres gjennom å dele erfaringer rådgiverne gjør seg ute i organisasjonene via kollegaveiledning. De skal videre iverksette og evaluere ny metodikk, fastsette resultatmål for gruppens portefølje og prioriter ressursbruk. Kompetansegruppene danner senterets spesialfaglige tyngdepunkt og skal bidra til styrking av senterets fagutvikling for å understøtte den enkelte rådgivers – og virksomhetsgruppens arbeid. Oppgavene til kompetansegruppene er å utvikle og implementere metodikk, holde seg faglig oppdatert, og utvikle kurs - opplæringskonsept. Gruppene har månedlige møter. I tillegg har senteret kontormøte hver 14. dag hvor alle ansatte er til stede. Samlet møtetid på formelle interne møtearenaer er ca. 14 timer pr. mnd. for hver rådgiver.

På senteret jobber det rådgivere med ulike fagbakgrunn. Eksempler på dette er sykepleiere, økonomer, ingeniører, fysioterapeut, ergoterapeut og lærere. I dokumentet Slik er det her – arbeidslivssenteret (2010) slås det fast at det er en styrke for senteret at rådgiverne representerer ulike fagbakgrunn.

## **2.3 Ledelse**

I dokumentet Oppgavefordeling i ledelsen (2010) slås det fast at det er kunnskapsledelse, herunder selvledelse, som er ledelsesfilosofien ved senteret. Det omhandler at den enkelte rådgiver skal sette seg mål, ta ansvaret for resultatet og evaluere eget arbeid, samt gi ros og ris. Videre er også frihet til å bestemme fremgangsmåte i arbeidet, en del av selvledelsesinnholdet. Dette kan være valg av metoder, verktøy, strategier og hvilke arena arbeidet skal foregå. I Personalpolitisk føringer for senteret 2014 – 2018, slås det fast at i en kunnskapsorganisasjon som arbeidslivssenteret, må ledere vise medarbeiderne tillit gjennom utstrakt delegering og rom for selvstendighet. Videre heter det at senterets leveranser baseres på den enkelte medarbeiders kompetanse, og at de har høye krav og stor grad av egenkontroll i forhold til egen jobbutøvelse (Oppgavefordeling i ledelsen 2010). Dokumentet slår fast at ledelsen forventer at den enkelte medarbeider utvikler selvdisiplin og lojalitet til senterets visjon, mål og prioriteringer, grunnleggende prinsipper og ønsket rolleutøvelse. Videre heter det at ledelsen tror på medvirkningsbaserte prosesser som et viktig fundament for å få større grad av selvledelse og ønsker å legge til rette for læring gjennom å etablere arena for diskusjon, observasjon, refleksjon og evaluering. I et annet dokument heter det at ledelsen vil legge til rette for medvirkning og involvering i utforming av strategier og beslutninger. Lokale årlige målprosesser legges opp som medvirkningsbaserte prosesser hvor alle rådgiverne kommer med ideer, innspill og forslag. De endelige dokumentene vedtas i lokalt medbestemmelsesapparat (Ledelsens grunnlag for medarbeidernes innsats 2010).

## **2.4 Rådgiverrollen**

Rådgiverrollen er beskrevet i dokumentet (Beskrivelse av visjon og roller 2008). Rådgiver skal etablere gode relasjoner til organisasjonene som er preget av tillit. Det ligger også til rollen å være pådriver ved å etterspørre mål, aktivitet, evaluering av tiltak i organisasjonene. Rådgiver skal også være leverandør av kompetanse gjennom veiledning, fasilitering, rådgivning, informasjon og

formidling. Dette kan foregå i form av opplæring, kurs og ulike møter. Rådgiver skal også koordinere bistand til organisasjonene fra ulike deler av NAV.

Ved senteret er det utarbeidet en Grunnmur (2010) som inneholder en samforståelse for blant annet senterets faglige og ideologiske ståsted. Det slås fast at det ikke er et poeng at alle rådgiverne skal arbeide likt ut mot den enkelte organisasjon og at det er en styrke at rådgiverne har ulik fagbakgrunn og ulike tilnærminger. Det betyr at det må være respekt for ulike tilnærminger (Slik er det her – arbeidslivssenter 2010).

## **2.5 Kompetanseutvikling og kunnskapsdeling**

I Virksomhetsplan (2014) og Personalpolitiske føringer (2014 – 2018), slås det fast at senteret skal videreutvikle seg som en lærende organisasjon. Handlingene for å få til dette er at blant annet at ledelsen skal tilrettelegge for kompetanseutvikling og kunnskapsdeling gjennom å lage arenaene for refleksjon og læring. Forventningene til medarbeiderne er at de deler kompetanse med hverandre, er nysgjerrig på seg selv og andre. Videre forventes det at eksisterende møtearenaer brukes for å styrke kultur for deling, anerkjennelse, bruk og utvikling av kompetanse og erfaring.

I dokumentet Ledelsens grunnlag for medarbeidernes innsats (2010) heter det at fordi rådgiverne må forholde seg til ulike virkeligheter i organisasjonene kreves det ulike tilnærminger, tillit og det å jobbe smart. Videre heter det at for å håndtere dette, må rådgiverne internt bidra til utvikling av ny forståelse gjennom diskusjon og refleksjon. Rådgiverne må gi respons på til hverandre på interne møtearena, reflektere over egen og andres praksis. De skal også være nysgjerrig på andre og selge selv, og ha evne og ferdigheter til å utvikle egen verktøykasse og til å bruke andres.

## **2.6 Arbeidsmiljø**

På bakgrunn av resultater fra en arbeidsmiljøundersøkelse og gjennom en prosess hvor alle ansatte deltok, er det enighet om at arbeidsmiljøet skal kjennetegnes av fire kulturer. Dette er tilbakemeldingskultur, anerkjennelseskultur, samhandlingskultur og utviklingskultur. Gjennom å praktisere en tilbakemeldingskultur skal rådgiverne oppnå å lære av hverandre, utvikle seg og skape større åpenhet. Gjennom en anerkjennelseskultur skal senteret oppnå trygge, motiverte og stolte medarbeidere.

Senterets Grunnmursdokument (2010) beskriver blant annet hva som skal kjennetegne senterets «interne lagoppsett». Her slås det fast at senterets interne samspill generelt, skal baseres på respekt, åpenhet, raushet, trygghet og tillit og medbestemmelse. Det heter videre at de selvstyrte gruppene skal fungere som effektive arbeidslag som skal preges av at deltakerne stoler på hverandre, følelser uttrykkes åpent, høy grad av lojalitet, stor grad av lytting, og felles mål.

## **2.7 Oppsummering**

I dette kapittelet har vi beskrevet innholdet i noen av de styrende dokumenter som har betydning for studien.

Vår forforståelse knyttet til fenomenet deling av arbeidserfaringer, er at det deles relativt lite erfaringer fra rådgiverarbeid på senteret, men når det deles så er det primært teoretisk kunnskap som deles. Vår forforståelse er også at kommunikasjonen er preget av mye argumentasjon. Når vi ser i dokumentene finner vi et sprik mellom vår forforståelse og det som er intensjonen i dokumentene. Der er det tydelige føringer for hvilken kommunikasjon som er ønsket og forventinger til at rådgiverne deler sine erfaringer fra rådgiverarbeid. På bakgrunn av våre antakelser ønsker vi å undersøke fenomenet deling av arbeidserfaringer på senteret nærmere.

## **3 Teori**

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket vi velger å benytte oss av. Dette er teorier knyttet til motivasjon og dialog. Når det gjelder begge teoriene starter vi med å avklare begrep, deretter begrunnelse for valg av teoriene og til slutt presenteres selve teorien.

### **3.1 Motivasjon**

Når vi spør hva som får mennesker til å handle slik de gjør, rører vi ved et av de mest grunnleggende spørsmål i psykologien som søker å forklare hvilke drivkrefter som ligger bak handlingene. Begrepet motivasjon er utledet av det latinske ordet «movere» som betyr bevege (Kaufmann og Kaufmann

2006). Det finnes en rekke definisjoner på begrepet motivasjon. En av disse er «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse» (Kaufmann og Kaufmann 2006:43).

Deci og Ryans (1985) teori om selvbestemmelse og indre motivasjon er en av de mest underbyggende og anerkjente motivasjonsteoriene, og handler om motivasjonens grunnleggende spørsmål «hvorfor» og «hva» (Sheldon 2008). Vi velger Deci og Ryan`s (1985) selvbestemmelsesteori, heretter kalt SDT, som teoretisk rammeverk for å undersøke motivasjonens betydning for deling av erfaring. Det er flere årsaker til valget. De forfekter et positivt menneskesyn, hvor mennesker blir sett på som aktive organismer som foretar selvstendige valg, ønsker å utvikle og engasjere seg. Deci og Ryan`s (1985) omfattende studier av selvbestemmelse er egnet til å undersøke hva som påvirker atferden til rådgivere i en organisasjon når det gjelder motivasjon til å dele sine erfaringer med hverandre. Deci og Ryan (1985) har et realistisk og nyansert perspektiv på motivasjon gjennom at de ikke setter noen absolutte grenser for motivasjon. De setter heller som en betingelse at mennesker beveger seg på et kontinuum fra ren indre motivasjon til ren ytre motivasjon. De er videre opptatt av hvilken innvirkning det ytre miljøet kan ha for den enkeltes motivasjon, noe som er fruktbart når det gjelder betydningen av den organisatoriske konteksten.

### **3.1.1 Selvbestemmelsesteorien**

SDT er fullt og helt utviklet ved bruk av data fra eksperimenter, anvendt forskning og langtidsundersøkelser. Det overordnede perspektivet i teorien, er at mennesket er iboende aktivt og motivert fra naturens side. De søker stadig vekst og utvikling og gjennom det forsøker å mestre nye utfordringer. Deci og Ryan (1985) hevder at indre motivasjon handler om et grunnleggende menneskelig behov for å være kompetent og selvbestemt i forhold til omgivelsene. Indre motivasjon handler om å utføre en aktivitet hvor aktiviteten i seg selv er det som gir belønning i form av opplevelsen av å mestre, føle velvære, glede og tilfredsstillelse av en interesse (Deci og Ryan 1985).

Deci og Ryan (1985) hevder at de tendenser mennesket har til å være aktivt, vekstorientert og engasjert i miljøet, ikke kommer av seg selv. Miljøet vil være viktig for å gi kontinuerlig næring slik at mennesket fungerer effektivt. Deci og Ryan`s (1985) forskning viser at de kulturelle og sosiale faktorene kan ha stor betydning for utviklingen av indre motivasjon. De fokuserer på hvordan sosiale og kulturelle faktorer stimulerer eller undergraver menneskers vilje og initiativ, i tillegg til deres trivsel og kvalitet på prestasjoner. Slike forhold kan være kommunikasjon herunder

tilbakemeldinger, belønning, struktur og andre former for interaksjon med omgivelsene (Deci og Ryan 1985).

Deci og Ryan (1985) hevder at indre motivasjon springer ut av tre grunnleggende psykologiske behov alle mennesker har. Det er behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. SDT består av flere miniteorier.

I oppgaven støtter vi oss primært til grunnleggende behovsteori og kognitiv evalueringsteori. Vi mener disse er best egnet til å belyse vår problemstilling som er hvilken betydning har motivasjon og dialog for deling av erfaringer fra rådgiverarbeid.

### **3.1.2 Grunnleggende behovsteori (BNT)**

I følge Deci og Ryan (1985) har mennesker tre universelle behov som må tilfredsstilles for å oppnå indre motivasjon. Dette er behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Behov for autonomi innebærer å kunne ta egne valg og selv være initiativtaker til handlinger. Kompetansebehov handler om å mestre optimalt utfordrende oppgaver. Behov for tilhørighet referer til å etablere bånd til andre mennesker og være med i trygge enheter. Av disse behovene, legger Deci og Ryan(1985) størst vekt på behov for autonomi og kompetanse. De hevder at mennesker som får tilfredsstillt disse tre behovene, opplever økt indre motivasjon, engasjement, selvregulering og involvering. Dersom behovene ikke blir tilfredsstillt, vil det kunne føre til at motivasjon undergraves og mennesker opplever mistilpasning (Sheldon m.fl. 1996).

#### **Behovet for autonomi**

Deci og Ryan (1985) hevder at mennesket har behov for å oppleve seg som kilden til egen atferd, ta egne valg og handle selvbestemt. De hevder videre at mennesker har behov for å oppleve at det er egne interesser og ønsker som ligger til grunn for handlingene og at de ikke er styrt av ytre press eller kontroll. Deci og Ryan (1985) mener at det å gi mennesker meningsfulle valg er selve kjernen i å dekke behovet for autonomi. Hovedhensikten med å gi valgmuligheter er at det skaper villighet hos mennesker og dermed motivasjon for en aktivitet.

Foss, Minbaeva, Pedersen, Reinholt (2009) har studert sammenhengen mellom jobbdesign og kunnskapsdeling i en stor tysk organisasjon. Én av faktorene de undersøker er sammenhengen mellom autonomi og motivasjon for kunnskapsdeling mellom ansatte. Det de legger i begrepet autonomi er hvorvidt jobben gir mulighet til å bestemme når og hvordan man skal utføre bestemte arbeidsoppgaver. De viser til Hackman og Oldham's (1976) forståelse av autonomi som sier det er i

hvilken grad jobben gir frihet, uavhengighet og skjønn til den enkelte ansatte. Studien viser at jo høyere grad av autonomi jobben gir jo mer indre motivert blir ansatte for å dele kunnskap med hverandre. De ansatte begrunner dette med at deling er personlig interessant og har en verdi, samt at det er en naturlig del av jobben. Autonomi er så viktig at selv små begrensede valgmuligheter og frihet til å bestemme hvordan man skal gjøre en oppgave, påvirker indre motivasjon positivt (Ryan og Flaste 1995).

Deci og Flaste (1995) benevner organisasjoner som evner å tilrettelegge for autonomi gjennom medvirkning og involvering av ansatte, som autonomistøttende organisasjoner. Etter deres mening kjennetegnes disse av en grunnleggende holdning til at ansatte har kompetanse som er viktig for organisasjonen. I slike organisasjoner blir makt delegert nedover og ansatte blir aktivt involvert i beslutningsprosesser. I autonomistøttende lederskap bestemmer toppledelsen at det skal være mål og eksistere verdier, men hvilke besluttes i fellesskap (Deci og Flaste 1995). Forskning har vist at motivasjon som har sitt utspring i at behovet for autonomi er dekket, fører til høyere effektivitet og trivsel. Autonomistøttende motivasjon er indre motivert. Drivkraften er at man utfører en aktivitet fordi den er interessant og man oppnår tilfredsstillelse av selve aktiviteten (Deci og Gagne 2005).

Deci og Flaste (1995) hevder det er flere fallgruver når det gjelder autonomi og indre motivasjon. En av disse er at i fare for å svekke menneskers motivasjon, kan autonomien bli så stor at de får gjøre som de vil. Autonomi må alltid eksistere innenfor et rammeverk av struktur og mål for atferd.

Det er gjennomført studier med et eksperimentelt design som har satt uoppnåelige mål, tidsfrister, innføre evalueringer, overvåkning, samt innføre ulike konkurranseelement. Studiene viser at ulike og ulike faktorene representerer ofte brukte strategier for å presse og kontrollere mennesker i ulik grad. Deltakerne opplever at det å kontrollere og presse mennesker til å oppføre seg på en bestemt måte, reduserer autonomi og med det, selvbestemmelse (Deci og Flaste 1995).

### **Behovet for kompetanse**

Deci og Ryan (1985) hevder at mennesker er født nysgjerrig og naturlig opptatt av å lære. Det ligger en iboende tilfredsstillelse i å utforske og utvide evner og stadig mestre noe nytt. Kompetansebehov forklares som behovet for å være i interaksjon med miljøet, og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter, og beherske optimale utfordringer (Deci og Ryan 1985). Allerede i 1918 pekte Woodworth at det er behovet for kompetanse som gir energi for å lære (Deci og Ryan 1985). Woodworth hevder at belønningen for kompetansemotivert atferd er den iboende opplevelsen av å ha kompetanse (Deci og Ryan 1985). I behovet for kompetanse ligger også den enkeltes subjektive



opplevelse av egne kvalifikasjoner og dyktighet. Hvis en ansatt opplever å utføre jobben godt, vil vedkommende få positive følelser av å mestre som fører til indre motivasjon.

Troen på egen kompetanse er imidlertid ikke tilstrekkelig for å bli indre motivert til jobben. Medarbeiderne må få mulighet til å bruke kompetansen sin noe som omtales som kompetansemobilisering (Lai 2011). Opplevd kompetansemobilisering reflekterer i hvilken grad medarbeidere opplever å få adekvate muligheter til å trekke på sin egen kompetanse i sin nåværende jobb, i hvilken grad det er samsvar mellom arbeidsoppgavene og egen kompetanse. Dette er basert på en omfattende studie, fra seks store utvalg med 4451 respondenter fra et bredt spekter av stillinger fra offentlig tjenesteytende virksomhet, som viser en sterk sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon. Medarbeidere som i høy grad opplever å få brukt kompetansen sin, er mer indre motivert, mer lojal og affektivt knyttet til organisasjonen og har i mindre grad planer om å slutte (Lai 2011). Opplevd kompetansemobilisering er direkte knyttet til oppgavene som skal løses og kan derfor bidra til positive erfaringer med mestring som forsterker troen på egen kompetanse og den indre motivasjonen.

Deci og Ryan (1985) hevder at ved innfrielse av behovene for autonomi og kompetanse, vil det øke tilfredsheten, prestasjoner og innsatsen arbeidstakerne legger ned i arbeidet.

### **Behovet for tilhørighet**

Til tross for at Deci og Ryan (1985) vurderer autonomi og kompetanse som mest virkningsfullt for indre motivasjon, mener de også at tilhørighet spiller en viktig rolle. Behovet for tilhørighet innebærer at mennesker har behov for å etablere sosiale bånd og oppleve at vi hører til andre mennesker eller grupper. De trenger noen nære meningsfulle mellommenneskelige relasjoner (Deci og Ryan 1985). Behovet for tilhørighet retter seg mot den psykologiske følelsen av å slutte seg til, bli akseptert og integrert, samt være med andre i en trygg enhet. Deci og Ryan (2000) hevder også at trygg tilknytning vil kunne virke positivt på utforskende atferd og det å våge å ta initiativ. Indre motivasjon har en tendens til å blomstre i kontekster som karakteriseres av trygg tilknytning og tilhørighet.

Filstad (2010) hevder at mellommenneskelig tillit har en direkte sammenheng med graden av opplevd tilhørighet og graden av kunnskapsdeling. I en organisasjon preget av tillit vil medarbeiderne være mer villig til å gi fra seg verdifull kunnskap og er i større grad villige til å lytte (Filstad 2010).

Basert på en spørreundersøkelse med totalt 500 svar og 25 dybdeintervju med kunderådgivere finner Filstad (2010) at trygghet og tillit har stor betydning for kunnskapsdeling. Dette innebærer å ha tillit til at kollegaene stiller opp og hjelper når det er nødvendig, men også det å ha tillit til kollegaenes faglige kunnskap. I tillegg kommer det frem at det er viktig å ha tillit til egen kompetanse.

Tillit kan forstås som partenes vilje til å være sårbare (Abrams, Cross, Lesser, Levin 2003). Tillit er «en psykisk tilstand som inneholder en intensjon om å akseptere sårbarheten ut i fra noen positive forventninger om andres intensjoner eller handling» (Lines, Stensaker, Langley 2006). Filstad (2010) hevder at tillit også bestemmes også av at den som har tillit stoler på at kollegaen har tilstrekkelig kunnskap, evner og velvilje og handler til det beste for sine kolleger. Hun sier det handler om å ha integritet i henhold til forenelige verdier i organisasjonen. Filstad (2010) hevder at det er særlig to forhold som er sentrale i forståelsen av begrepet. Det ene er at tillit handler om å forholde seg til risiko og usikkerhet. Det andre er at tillit handler om å akseptere sårbarhet. Filstad (2010) er også opptatt av ulike typer og dimensjoner av tillit. Når det gjelder tillit mener hun at særlig velvilje- og kompetansebasert tillit fremmer kunnskapsdeling.

Velviljebasert tillit handler om å ha tro på kollegers velvilje ved at det for eksempel tillates at det stilles inngående spørsmål til en kollega uten å være redd for vedkommendes selvtillit eller eget rykte. Denne er moralsk fundert med en overbevisning om at andre vil oppføre seg på en måte som ikke skader andre og at de vil være åpne og ærlige. Denne type tillit er prosessbasert og utvikler seg over tid gjennom at personene blir godt kjent med hverandre. Ansatte som deler informasjon om privatliv og er sammen utenfor arbeidstiden også har betydning for etablering av tillit (Abrams m.fl. 2003). Hyppige og nære relasjoner mellom ansatte fører til positive følelser, omtanke og fortrolighet for hverandre som igjen får betydning for forståelsen for hverandres kunnskap og ekspertise (Filstad 2010).

Kompetansebasert tillit innebærer at den som har tillit føler seg sikker på at personen man har tillit til har kompetanse til å utføre viktige oppgaver, vet hva han/hun snakker om og at det er verdt å lytte til og lære av vedkommende. Den baserer seg også på en positiv holdning til og respekt for de egenskaper personen har. Filstad (2010) snakker også om en tredje type tillit, forpliktelsestillit som er basert på en kontraktmessig avtale mellom partene og at disse har tillit til at andre handler i henhold til det som er kontraktsfestet. Det forventes derfor at den man har tillit til, demonstrerer sine forpliktelser gjennom å gjøre det som er nødvendig for å fullføre felles arbeid.

Filstad (2010) hevder at tillit er kritisk for endringer som forutsetter økt behov for koordinering og kunnskapsdeling mellom kolleger fordi kunnskapsdeling forutsetter en felles forståelse av hverandres posisjon og bidrag. Målet er å lære av hverandre og det viser seg at deling av kunnskap som det ikke er så lett å sette ord på i større grad forutsetter tillit fordi denne er integrert og koblet til kolleger gjennom praktisering og utførelse av yrkesrollen.

### **3.1.3 Den kognitive Evalueringsteori (CET)**

Teorien har særlig fokus på indre motivasjon som er selve kjernen i SDT. Teorien tar spesielt for seg hvilken betydning ytre miljømessige hendelser har på indre motivasjon og de psykologiske prosesser som ligger til grunn for endringer i indre motivasjon (Deci og Ryan 1985). Ytre miljømessige faktorer kan være ulike former for belønning, struktur og kommunikasjon. Med indre motivasjon mener Deci og Ryan (1985) at mennesker utfører en aktivitet fordi de finner den interessant og får en spontan tilfredsstillende av å utføre selve aktiviteten. Atferden styres av egne ønsker eller tilfredsstillende av å utføre en aktivitet. Denne tilfredsstillende vil da også være belønningen. I motsetning krever ytre motivasjon en instrumentalitet mellom aktiviteten og separerbare konsekvenser. Dette kan være materielle eller verbale belønninger. Her kommer ikke tilfredsstillende fra selve aktiviteten men fra de ytre konsekvensene som aktiviteten medfører. På denne måten kan aktiviteten kun bli et middel til et mål eller resultat, i stedet for et mål i seg selv.

Det som skiller menneskers handlinger som er basert på ytre faktorer fra de som er indre motivert, er om handlingen er avhengig av kontroll eller om den er regulert av individet selv. Deci og Ryan's (1985). Den avgjørende forskjellen på indre og ytre motivasjon er årsakene til handlingen og hvorvidt årsaken til handling lokaliseres i eller utenfor seg selv, det vil si spørsmålet «*hvorfor gjør jeg dette?*» Indre årsakssammenheng betyr at en person utfører en aktivitet fordi den oppleves som genuint interessant og engasjerende, samt for opplevelsen av kompetanse og mestring. Ytre motivert atferd har en ytre årsaksforklaring, det vil si at personen utfører en aktivitet for å få belønning eller for å overholde ytre press eller tvang (Deci og Ryan 1985).

Deci og Ryan (1985) hevder at vår atferd og handlinger kan være regulert av vår motivasjon. I følge Deci og Ryan (1985) er ikke motivasjon en konstant og absolutt størrelse men mennesker beveger seg hele tiden på et kontinuum fra helt ytre motivert til en høy grad av indre motivasjon. Dette betyr at mennesker også kan utvikle egenmotivasjon for atferd og handlinger som i utgangspunktet er ytre styrt. Deci og Ryan (1985) hevder at omgivelsene enten kan hemme eller fremme i hvilken grad mennesker tar inn i seg (internaliserer) tre motiver og gjennom dette utvikler en indre vilje til å

utføre handlingene. Deci og Ryan (1985) hevder at det som skjer er en psykologisk forflytning når det gjelder kausalitet (årsaksforklaring) gjennom at mennesker i større grad legger forklaringene til hvorfor de skal utføre en bestemt handling til seg selv og ikke utenfor seg selv. Dette gjør at også det å utføre handlingen i større grad oppleves selvbestemt.

En ytre miljømessige hendelse som Deci og Ryan (1985) har studert i forhold til indre motivasjon, er betydningen av verbale tilbakemeldinger. De hevder at positive tilbakemeldinger øker indre motivasjon for en aktivitet sammenlignet med ingen tilbakemelding, og at negative tilbakemeldinger reduserer menneskers indre motivasjon sammenlignet med ingen tilbakemelding (Deci og Ryan 1985). De knytter tilbakemeldinger til behovet for å oppleve at man har kompetanse og mestrer. Mange ulike studier har vist at positive verbale tilbakemeldinger som klart tilkjenner at mottaker er kompetent, øker indre motivasjon. Dette kaller Deci og Ryan (1985) «positiv kompetanse-feedback». Motsatt, vil tilbakemelding som signaliserer at den/de som mottar tilbakemelding er inkompetent, undergrave indre motivasjon ved at man reduserer oppfattet kompetanse.

### **3.2 Dialogen**

Dialog er et begrep som brukes i mange ulike sammenhenger i samfunnet, og innen en rekke ulike fagdisipliner. Dialog kommer av det latinske ordet dia som betyr gjennom og logos som betyr ord, tale eller fornuft (Svare 2006). Lysklett (2006:32) definerer en dialog som «meningsskaping mellom to eller flere individer som bruker tegn-system». Lysklett (2006) har en utvidet forståelse av dialogbegrepet og legger ikke bare vekt på ansikt til ansikt kommunikasjon og har en dimensjon av både meningsskaping og interaksjon i sitt dialogbegrep.

Dialogbegrepet kan forstås og tolkes på ulike måter. For det første kan det forstås som et normativt begrep som knyttes opp mot hva som er god dialog eller idealdialog (Linell 1998). Dialog er en åpen interaksjon karakterisert av samarbeid, symmetri, maktfrihet og likeverd. Dialog i denne forståelsen er alltid en pågående prosess der deltakerne er åpne for kontinuerlig omdefinisjoner (Linell 1998). Den andre måten å nærme seg begrepet på er den empiriske, hvor det ikke blir tatt stilling til hva som er god eller dårlig dialog, men hvor en ser på sammenhengen og målet med kommunikasjonen som viktig (Lysklett 2006). I en slik forståelse går man bort fra suksesskrav som for eksempel samarbeid og symmetri, og dialogen kan inneholde uenighet, misforståelser, ulike interesser, motstand, dominans samt fragmentering i deltakelse og kunnskap.

En av de mest sentrale teoretikere når det gjelder dialog, er Mikhail Bakhtin. Han har en filosofisk og empirisk tilnærming til begrepet dialog, og ser på dialog som grunnlaget for all mellommenneskelig forståelse (Dysthe 2001). Vi velger Bakhtins teori om dialog fordi vi mener den er egnet til å forstå de grunnleggende forutsetninger for dialogen. Videre egner den seg til å forstå hva som faktisk skjer i en dialog eller fravær av denne. Vi mener også at teorien til Bakhtin signaliserer et kunnskapsteoretisk grunnsyn, og ikke bare en allmenn tilslutning til dialog som en metode. Videre fremhever den respekt for andres kunnskap, som igjen kan gi grunnlag for kreativitet, deling og kunnskapsutvikling.

### **3.2.1 Bakhtin og dialogen**

Bakhtins begrep dialog kan deles opp i tre hovedemner (Dysthe 1996). Det er dialogismen hvor Bakhtin viser til dialog som en grunnleggende forståelsesramme for samhandling mellom mennesker. Det andre hovedemnet er meningsskapning som viser hvordan mening og forståelse skapes mellom individer og kontekstens betydning for dette. Det tredje hovedemnet er monolog versus dialog og viser hvordan monologiske ytringer ikke gir rom for egen refleksjon.

#### **Dialogismen**

I følge Bakhtins teori kan selvet bare eksistere gjennom dets forhold til andre, og det å leve betyr å være i uavsluttet dialog med andre mennesker (Dysthe 1996). Videre hevder han at dialogen blant annet handler om hvilken grunnholdning man har til andre mennesker, hvilken forståelse man har av hvordan mening blir skapt og hvordan innsikt og læring skjer (Dysthe 1996). Det er for eksempel stor forskjell på om man mener at kunnskap og innsikt er noe som eksisterer på forhånd og kan formidles til de som ikke har denne, eller om kunnskap er noe som blir skapt i fellesskap gjennom interaksjon (Dysthe 1996).

Dialog er det helt grunnleggende relasjonelle prinsippet i alt Bakhtin har beskrevet i sin teori. Han mener livet er dialogisk i sin natur og at å leve betyr å engasjere seg i dialogen, å stille spørsmål, lytte, svare, være enig eller uenig. Der livet begynner, der begynner også dialogen (Dysthe 1996). Et av de fundamentale prinsipper i Bakhtins menneskesyn er betydningen av «den andre» (Dysthe 1996). Han hevder at vi aldri kan se oss selv som et hele uten i forhold til den andre, og vi kan bare få bevissthet om oss selv gjennom kommunikasjonsprosessen. Bakhtin legger til grunn en utvidet forståelse av dialogbegrepet, og bruker dialog om språkbruk generelt. Han hevder dialogen er et grunnleggende trekk ved alle ytringer, hvor verbalspråket kun er en av mange måter dialogiske

relasjoner kan manifestere seg på. Dette innebærer at de prinsipper som gjelder for dialogen ansikt til ansikt, kan overføres til et mangfold av sosiale og kulturelle fenomen.

I følge Bakhtin er dialog mer enn en samtale mellom ulike mennesker (Dysthe 1996). Dybden i de meningene mennesker har, kommer først til uttrykk når de møter en annen fremmed mening og det stilles spørsmål til denne fremmede som den aldri ville stilt seg selv. Videre søker mennesker svar på egne spørsmål knyttet til meningen, og «den andre» åpenbarer nye sider av seg. På denne måten oppnås nye meningsdybder (Børtnes 2001). Bakhtin hevder at den enkelte bevissthet ikke kan eksisterer alene og at det å være betyr å være for den andre og gjennom den andre for seg selv. Han hevder at mennesket ikke har et indre suverent territorium. I følge Bakhtin kan mennesket ikke greie seg selv uten «den andre» eller finne seg selv i «den andre» og «den andre» i seg selv. (Børtnes 2001). Det er bare i en dialogisk samtale Bakhtin ser mulighet for å utvikle kunnskap og forståelse. «Den andre» er ikke kunnskapsløs som skal fylles på, men er en person med erfaringer som er viktig å få frem å bygge på i dialog. Dialogen består av mange stemmer, og det er gjennom å utnytte den flerstemtheten bevisst, vi kan skape læring. Det er i konfrontasjonen mellom stemmene at den enkelte finner sin stemme eller gjør ordet til sitt eget (Dyste, 1995).

### **Meningsskaping**

Bakhtin ser på interaksjonen mellom individene og hevder at det er «vi» som skaper mening, og ikke individet alene. I denne sammenhengen er det responsen eller tilbakemeldingen fra mottakerne som er «det aktiverende prinsipp» (Dysthe 1995). Med dette mener Bakhtin at man oppnår bevissthet om seg selv og blir seg selv bare ved å avsløre seg overfor «den andre». Bakhtin hevder responsen skaper grobunn for en aktiv og engasjert forståelse som kun kommer til sin rett i responsen.

Forståelse og respons er gjensidig avhengig av hverandre. Bakhtin hevder at forståelse ikke er overføring av mening fra sender til mottaker, men speiler blant annet i hvilken grad deltakerne greier å ta hverandres perspektiv og respondere på det. For å kunne utvikle egne perspektiv må man kunne ta andres og forstå hva «den andre» mener for å kunne vite hva denne betyr for en selv.

Meningsskaping skjer i et samspill og i en kontekst. Bakhtin ser på at ytringene har med seg noe gammelt og noe nytt, og at det er i dette samspillet mening blir til. Mennesker bærer alltid med seg stemmer fra tidligere, det de har hørt før, og derfor blir ytringer et møtested for samspill og konfrontasjon mellom snakkende personligheter med ulike verdiposisjoner (Dysthe og Iglund 2001). Partene i dialog er dermed medprodusenter av mening (Dysthe 1995).

I følge Bakhtin misoppfatter tradisjonelle lingvister spørsmålet om hvem som eier ordet når det plasseres hos den som snakker altså hos «senderen», det vil si en klassisk kommunikasjonsforståelse. Bakhtin hevder at det er ingen som eier ordet i dialog fordi det ikke kan løsrives fra konteksten, og avviser oppfatningen av språket i bruk som en ren individuell handling. Det blir derfor «vi» som skaper mening og ikke «jeg» alene.

Empiriske dialogstudier viser at det er stor variasjon i hvordan interaksjon faktisk foregår (Markova og Foppa 1990, 1991, Markova, Graumann og Foppa 1995). Linell (1998) hevder at komplementaritet er et viktig begrep i dialog. Ofte bidrar ikke partene i samtalen på samme måte, symmetriske og jevnbyrdige, men de foretar ulike handlinger som på en eller annen måte kompletterer hverandre. En samtale kan inneholde uenigheter, misforståelser, motstand, dominans, samt fragmentering i deltakelse og kunnskap (Linell 1998). Den kommunikative arbeidsdeling i interaksjon er ofte ulik og mange samtaler er asymmetriske. Han hevder at asymmetri i kunnskap er selve grunnlaget for dialog, noe som står i motsats til en normativ oppfatning av noen prinsipper for dialog som for eksempel balanse.

Kommunikasjon blir organisert gjennom dialogiske relasjoner. Forståelsen av slike relasjoner gir oss et helt enestående innsyn, både i det mangfoldige meningspotensialet som ytringene har, og i hvordan og hvorfor de alltid knytter kontakten mellom det sosiale, det kulturelle og det individuelle planet (Dyste og Igland 2001). Når mennesker snakker svarer de alltid på en foregående ytring som de motsier, stadfester, supplerer eller bygger på, og dette svaret eller reaksjonen kan ha ulike former. Det er snakk om svar eller respons i vid forstand, og disse er alltid adressert til noen. Alle ytringer blir formet på bakgrunn av den responsen vi forventer oss fra lytteren, og kunnskapen om adressaten er alltid med og former ytringen mens den blir til (Dyste og Igland 2001). Den som ytrer seg forutsetter en aktiv forståelsesprosess og svaret fra den andre er et aktiverende prinsipp for mening som først oppstår når en ytring er forstått på et eller annet nivå (Dysthe 2001).

Når mennesker ytrer seg gis adressaten et aktivt gjensvar i en eller annen form. Dette kan være sympati, motstand, støtte, innvendinger eller enighet. Å forstå en ytring er i seg selv en aktiv handling, en form for svar som kan komme til uttrykk på ulike måter. Forståelsen kan realiseres gjennom handling eller komme til uttrykk i verbale ytringer her og nå, eller på et senere tidspunkt. Forståelsen vil alltid være dialogisk fordi det er bare som deltaker i dialogen at man er i stand til å forstå. Den dialogiske interaksjonen mellom en ytring og forståelse er slik sett den grunnleggende komponenten i all kommunikasjon (Dyste og Igland 2001). Bakhtin hevder at mening blir skapt og

gjenskapt av parter som samhandler i bestemte kontekster, og animert av ulike stemmer som interagerer. Altså er det i samtalen gjennom en aktiv forståelsesprosess at en samarbeider om å skape og gjenskape mening. Dette vil være innsikter som legger en viktig premiss for å forstå at og hvorfor aktiv deltakelse i dialog utgjør et nødvendig grunnlag for forståelse og læring. Dialogismen fremstår derfor som en løfterik tilnærming til mange fenomener som også kan prege et arbeidsmiljø. Den kan gi et skjerpet blikk på mangfoldet av stemmer, språk og talesjanger som de ulike ansatte bærer med seg, ikke minst fra sin egen profesjon. Slike ulikheter kan utnyttes konstruktivt for å fremme læring og utvikling, men vil kreve aktiv deltakelse i dialogiske samspill og motspill som åpner for meningsskaping gjennom felles forståelse og gjensidig påvirkning (Dyste og Igland, 2001).

Innenfor dialogismen er det noe ulikt syn på hvor grunnleggende det sosiale aspektet er og hvor mye vekt man skal legge på det individuelle når man snakker om meningsskaping og tenkning. (Dysthe og Igland 2001). Bakhtin mener mennesker er grunnleggende sosiale, men at den sosiale samhandlingen går hånd i hånd med tenkingen. Det betyr at mennesker tenker også mens andre prater. Bakhtin mener at en persons ulike og parallelle stemmer i en dialog også viser at de har en indre dialog. Denne prosessen er en dialogisk prosess som samspiller med den ytre dialogen. Den individuelle prosessen er dialogisk ved at nye ord og nye innspill vever seg tett sammen med vår egen tankeprosess og vi gjør det etter hvert til vårt eget (Dysthe 1995).

En samtale mellom deltakere er flerstemmig, og består av flere parallelle indre dialoger. Samtalene er en måte å tenke sammen på. Noen stemmer blir reflektert gjennom den ytre dialogen. Samtidig sitter de ulike aktørene og reflekterer gjennom sine indre dialoger. Dynamikken mellom de mange ulike stemmene gjennom den ytre og de indre dialogene, er det som gjør gruppesamtaler til et spennende forum for utvikling. Mange ulike perspektiver vil kunne forekomme, utviklet gjennom de ulike indre dialog og gjennom den ytre dialog. Noen deltakere kan tenke mens andre prater og deltakerne vil kunne komme med innspill for så å trekke seg tilbake til sin indre dialog igjen. Noen ganger kan indre dialoger ta en helt annen retning enn den ytre dialog, noe som kan medføre et innspill fra en helt annen vinkel enn det gruppen har hatt tidligere (Dysthe 1995).

Med utgangspunkt i blant annet Bakhtins teori om dialog, utviklet skriveforskningsmiljøet i USA med blant annet Martin Nystrand en nyorientering innenfor skrivepedagogikk. Den handler om å omforme forståelse gjennom tolkninger og personlige erfaringer i en dialogisk samtale og benevnes som den sosial-interaktive læringsmodell (Dysthe 1995). Det er gjensidigheten mellom det sosiale samspillet og den individuelle tankeprosessen som er nøkkelen til effektiv læring (Dyste1995).



Læring og utvikling i en dialogisk samtale handler om å omforme forståelse gjennom tolkninger og personlige erfaringer. En må legge vekt på å skape dialog mellom individet og den andre, og mellom individet og det aktuelle temaet. Formålet med en dialogisk samtale er å legge til rette for at individet skal skape sin egen kunnskap, ved at det nye knyttes til det en vet og kan fra før, og ved at temaet blir belyst gjennom andres måte å oppfatte det på. Kommunikasjonsformen består av omforming av forståelse gjennom dialog, det vil si samtalene er preget av å inkludere individenes tolkninger og personlige erfaringer. Denne måten å tenke læring på bryter med vår kultur og våre tradisjonelle metoder som er preget av presentasjon, monolog, og testing av kunnskapsnivå (Dysthe 1995).

I den sosial-interaktive læringsmodellen er en måte å gjennomføre en dialogisk samtale på i praksis, er å stille autentiske spørsmål til det en hører og utnytte det svaret en får (Dysthe 1995). Autentiske spørsmål har ingen gitte svar på forhånd, den som spør vet ikke svaret og dermed blir spørresituasjonen autentisk. En må tenke og artikulere innsikt og forståelse som kan være mangelfull og foreløpig, men i formuleringen ligger potensialet til økt klarhet og forståelse. Man spør ikke for å sjekke ut om den andre personen har kunnskap, men for å få tak i den andres vurderinger og refleksjoner i forhold til det valget som er gjort. Autentiske spørsmål er helt sentrale i dialogisk samtale fordi det åpner involvering, det utfordrer eksisterende forståelse og tenking, og gir hjelp til å se sammenhenger mellom det en kan fra før og det nye. Dialogen signaliserer en holdning til hva som teller som kunnskap og til vår rolle, og understreker at de involverte er viktige medspillere i samtalen og at læring er en aktiv prosess (Dysthe 1995).

For å sikre deltakelse i samtalen er det viktig å følge opp svaret fra det autentiske spørsmålet. Ved å bygge på det du hører i neste spørsmål, vil en få den andre til å reflektere over eget utsagn. Dette gir en naturlig fremdrift i samtalen og en signaliserer at en er interessert i det som blir fortalt og i den andre personen. En slik samtale kan ikke planlegges fordi det gjelder å lytte nøye, og bruke det som blir fortalt der og da til refleksjon.

Et annet element i sosial-interaktiv dialog er viktigheten av å verdsette det som blir fortalt fordi det gir en anerkjennelse av at den andres bidrag er verdifullt. Denne verdsettingen skjer ved at samtalen bygger videre på det som den andre forteller, tar innholdet på alvor og spinner videre på det som blir fortalt. Hvis dialogen skal bli reell bør vi se på hverandre som en kilde til kunnskap, og ta hverandres bidrag inn i samtalene på alvor. Dersom vi irttesetter, korrigerer eller reagerer som evaluator vil det være «lav verdsetting» (Dysthe 1995). Verdsetting av det som blir sagt må være spesifikt. Det vil si at en understreker betydningen av det den andre sier ved å la det inngå i den videre samtalen. Ved

dette signaliserer man at den andres tanker og ideer er verdifulle. Ros som bra og flott har lav verdsetting, og har en langt svakere effekt på selvbildet fordi det ikke går spesifikt på hva som er bra. For de med lav akademisk selvtillit kan høy verdsetting bety mye for deltakelse i dialogen (Dysthe 1995). Høy verdsetting signaliserer en holdning å gå bort fra målet om riktig og galt svar til å se etter viktige tanker og ideer i det som blir sagt (Dysthe 1995).

### **Dialog, monolog og etisk ansvar**

Bakhtin ser på dialog som motpol til monolog, og viser til dialog som «det indre overbevisende ordet» og monolog som «det ytre autorative ordet» (Dysthe 1996). Læring skjer i skjæringspunktet mellom de mange stemmene. Bakhtin mener det dialogiske potensialet ikke blir utnyttet når monologer dominerer fordi monologer ofte er basert på et enhetlig språk hvor ytringenes mening er bestemt av den individuelle taleren. Her kommer skillet mellom dialog og monolog tydelig frem. I et dialogisk perspektiv vil det ikke finnes et enhetlig språk og alle stemmene og ytringene vil være deltagende i meningsskapingen. I monolog er kausale forklaringer viktig, og den ligger tett opp mot en rasjonell kommunikasjonsmodell med hovedvekt på sender, budskap og mottaker.

I henhold til det monologiske paradigmet blir for eksempel læring en individuell prosess, og graden av læring blir sett på som individets mer eller mindre suksessrike internalisering av «input» (Linell 1998). Kommunikasjon defineres som overføring av ytringer fra et individ til et annet, eller fra et individ til en gruppe, og individene veksler mellom å være sendere og mottakere av ytringene. Mening skapes ikke i interaksjon mellom partene, men sees på som noe som overføres fra en sender til en eller flere lyttere. Ytring blir sett på som et produkt av den individuelle taleren (Linell 1998).

Bakhtin er kritisk til monologisering gjennom at meningsutvekslinger blir lukket og fasitsvar erstatter søking. Han mener monologen er en autorativ ytring, ovenfra og ned som ikke gir rom for tvil, spørsmål eller motforestillinger. Som person kan man ikke velge om en vil være i dialog med andre. Det er et ansvar som en er pålagt, og som krever vilje til lytting og til å ta «den andres» følelser og verdier inn over seg. En må svare, og man bærer alltid ansvaret for det svaret man gir. Dette er for Bakhtin det etiske ansvaret som ligger i dialogens vesen (Dysthe og Igland 2001). Det vil alltid ligge et særlig ansvar på den som blir oppfattet å ha det autorative ordet, men ansvaret for dialogen er likt fordelt hos alle. Man blir hele tiden utsatt for autorativ diskurs, det vil si at noen søker aksept. Denne måten å kommunisere på blir statisk og vil hindre utvikling (Dysthe og Igland, 2001).

Når en bevisst eller ubevisst hindrer at dialogen oppstår, hindrer vi ifølge Bakhtin «kreativ forståelse» og utvikling. Sannheter er ikke funnet opp en gang for alle, men må hele tiden konstrueres på nytt gjennom dialogen. I dialogen vil ulikheter ikke være en trussel, men være et råstoff for å skape noe nytt enten det gjelder faglige tema, mellommenneskelige spørsmål eller litteratur (Dysthe 1996).

### **3.3 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi presentert det teoretiske rammeverket vi bruker i studie. Dette er knyttet til Deci og Ryan (1985) sin selvbestemmelsesteori og Bakhtins teori om dialog. Deci og Ryan (1985) hevder at mennesker har tre universelle behov som må tilfredsstilles for å oppnå indre motivasjon for en aktivitet. Dette er behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Deci og Ryan (1985) argumenterer det for at den sosiale konteksten og miljøet rundt et menneske både kan støtte opp under eller svekke de tre universelle behovene som påvirker en persons indre motivasjon.

I følge Bakhtin handler dialogen om grunnholdningen til andre mennesker, hvilken forståelse man har av hvordan mening blir skapt og hvordan innsikt og læring skjer (Dysthe 1995). Det fundamentale prinsippet er betydningen av «den andre» og vi kan bare få en bevissthet av oss selv gjennom kommunikasjonsprosessen. Bakhtin hevder videre at det er «vi» som skaper mening og ikke individet alene, og i denne sammenhengen er det responsen fra mottaker som er det aktiverende prinsipp.

## **4 Metode**

I dette kapitlet beskriver vi vår fremgangsmåte for å undersøke motivasjonens og dialogens betydning for deling av erfaringer fra rådgiverarbeid. Først beskriver vi det å studere egen arbeidsplass, og redegjør vi for valg av forskningsdesign. Deretter presenterer vi hvordan data er samlet inn gjennom observasjon og intervju, samt hvordan dokumenter er benyttet. Videre beskriver vi hvordan data er analysert og funn identifisert, og til slutt gjør vi en vurdering av troverdighet.

## 4.1 Å studere sine egne

Vi arbeider selv ved arbeidslivssenter hvor studie gjennomføres. Vi er ansatt som rådgivere med de samme arbeidsoppgavene som deltakerne i studien. Vi har begge jobbet ved senteret i 7 år.

Repstad og Nielsen (2006) hevder det er både meningsfullt og fruktbart å foreta en analyse når en vurderer å studere egen arbeidsplass. De henviser til Andersen (2005) som påstår at selektiv persepsjon er en av årsakene til at ens perspektiv er begrenset og fastlåst på grunn av lang, grundig og ofte skjult sosialisering. De hevder videre at det har vært mer fokus på ulempene ved å studere egen organisasjon og at fordelene ved en lokalkjennskap er mindre påaktet (Repstad og Nielsen 2006).

Vi foretar derfor en analyse av fordeler og ulemper ved å studere egen arbeidsplass. En av de viktigste fordelene er at vi har god forkunnskap om senteret og lett tilgang til informasjon. Forkunnskap handler om kjennskap til arbeidsprosesser, hverdagspråk og fagspråk og historien. Denne forkunnskapen kan gi økt troverdighet i både intervju og observasjoner ved at vi som gjennomfører studien raskt skjønner hva informantene og deltakerne snakker om. Dette kan bidra til at det er lettere å stille oppfølgingsspørsmål i et intervju. Vi har videre et stort engasjement for det vi undersøker, og studien kan gi en lærings- og nytteeffekt for egen arbeidsplass.

Når det gjelder ulemper, er det en fare for at vi er forutinntatt og blir styrt i en bestemt retning. Dette kan gå på bekostning av kritisk tenkning. Det kan også komme forhold om arbeidsplassen som kan oppleves vanskelig for noen. Det kan også være at vi også finner noe vi selv ikke liker som kan gjøre det fristende å vri på resultatet. Vår interesse og engasjement for fenomenet kan være så sterkt at det kan styre vår erkjennelse. I og med at vi jobber ved et kompetansesenter, kan det være en fare for at informantene vil svare teoretisk på temaene og i for liten grad relatere temaene til seg selv. Analysen er et svært nyttig verktøy for oss som vi bruker mye tid på gjennom hele prosessen. Vi forsøker å utnytte fordelene og minimere ulempene ved å hele tiden ha en bevissthet om vår egen rolle.

Repstad og Nielsen (2006) hevder det er mye vanskeligere å håndtere forforståelse og sine egne erfaringer med egen organisasjon, når en studerer alene. De anbefaler at man minst er to om å skrive oppgaver med utgangspunkt i en deltakerorganisasjon.

Uten at vi på forhånd definerer rollen «djevelens advokat», opplever vi at vi i hele prosessen veksler på å utfordre og korrigere hverandres forforståelse, unyanserte eller kategoriske utsagn både i positiv og negativ retning. Vi synes at gjennombruddene, hovedfunnene og læringseffekten er størst gjennom hele prosessen når vi reflekterer sammen. Vi får ny innsikt gjennom å høre på den andres

fremstilling og stille spørsmål til dette. Vi opplever også at vi endrer egen oppfatning, ser nye sammenhenger og bygger på hverandres resonnement, når vi jobber sammen. Gjennom hele prosessen velger vi å stort sett bygge felles forståelse for de ulike delene av studie. Dette betyr at vi arbeider sammen om teorigrunnet, intervjuene, metoden, analysen og drøftingen. Vi har med andre ord mye felles tid hvor vi diskuterer, reflekterer og skriver sammen. I de få sekvensene vi jobber hver for oss, skriver vi alltid refleksjonslogg som vi tar med til møtene. Vi skriver logg over det vi hører og opplever når vi observerer, leser teori, samt refleksjoner knyttet til vår egen rolle. I og med at vi jobber mye frem og tilbake med flere deler av studien samtidig, er refleksjonsloggen med på sikre at vi husker tankene vi hele tiden gjør oss.

## **4.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesignet beskrives som den overordnede planen for å realisere problemstillingen for relevant og mulig empirisk forskning (Wennes 2006). De faktorene som har størst betydning er undersøkelsens problemstilling, eksisterende kunnskap om fenomenet som skal undersøkes, samt hvor mye tid og ressurser man har tilgjengelig (Saunders, Lewis, Thornhill 2009).

I studien velger vi å bruke et instrumentelt casestudie hvor vi benytter kvalitative data fra observasjoner og intervju for å belyse vår problemstilling som er hvilken betydning har motivasjon og dialog for deling av erfaringer fra rådgiverarbeid. I følge Thagaard (2009) beskriver case-studie som et undersøkelsesprosjekt som er skreddersydd til å studere mye informasjon om få enheter, som kan være grupper, organisasjoner eller personer. Case-studier er særpreget ved at fokuset er på at analysen er rettet mot et eller flere case. I følge Wennes (2006) er casestudier en nyttig metodisk tilnærming i de tilfeller der det er viktig å forstå sosiale prosesser i deres organisatoriske kontekst og omgivelser, og der en er ute etter kunnskap om komplekse emner. Det åpner for bruk av flere metoder for datainnsamling.

En kvalitativ studie tror vi vil gi oss et nyansert og detaljrikt bakgrunnsmateriale for å gjennomføre vår analyse. Når forskning er kvalitativ betyr det som regel at man er interessert i hvordan noe gjøres, sies, oppleves, fremstår eller utvikles. Som kvalitativ forskningsmetode er blant annet intervju utviklet for å kunne belyse menneskelige opplevelser, erfaringer og det sosiale liv. Metoden er også viktig for å kunne forstå hvordan mennesker tenker, føler, handler, lærer og utvikles (Brinkmann og Tanggaard, 2012).

Ut i fra vårt valg om å undersøke motivasjon og dialogens betydning for deling av rådgivernes erfaringer fra rådgiverarbeid, velger vi et fenomenologisk utgangspunkt. Med et fenomenologisk utgangspunkt er vi interessert i å utforske deling i rådgivernes naturlige miljø, det vil si på arbeidsplassen. For å belyse dialog på best mulig måte, velger vi å kombinere intervju med observasjoner. Denne kombinasjonen kan bidra til at probelmestillingen blir belyst best mulig (Brinkmann og Tanggaard, 2012).

## **4.3 Datainnsamling**

### **4.3.1 Observasjoner**

Observasjon som metode handler om å følge hvordan mennesker handler i forskjellige sammenhenger. Det er bare mulig å observere det deltakerne sier eller gjør, ikke hva de tenker og føler. Det er derfor viktig ikke å ha det analytiske blikket på det indre, men på direkte avleselige trekk ved situasjonen (Rautaskaski 2012). Det finnes både strukturerte og ustrukturerte observasjoner. Vi har valgt strukturert og åpen observasjon. Vi definerer kategorier i et registreringsskjema for å se etter mønster, og de som observeres er kjent med dette, og har gitt sitt samtykke. Vi velger åpen til tross for at vi vet at det å informere noen om at de blir observert, kan føre til endring av adferd. Det motsatte ville gitt oss store etiske utfordringer som kollegaer. Jacobsen (2000) hevder at et vanlig forskningsetisk krav er at datainnsamling bør skje når de som deltar har gitt sitt samtykke til dette, og at frivillighet og åpenhet er viktige idealer i denne sammenhengen. Vi er to observatører som kjenner konteksten godt fordi vi er en del av de selvstyrte gruppene. Vi velger derfor at den ene deltar i gruppene som vanlig, og den andre foretar observasjonene. Vi ønsker å opprettholde så høy grad av normalitet i gruppene som mulig. I tillegg tror vi at påvirkningen vil bli større i gruppene hvis det er to observatører tilstede. Som observatør kan rollen være aktiv eller passiv deltakende. Vi velger å innta en passiv rolle som observatør fordi vi tror det er lettere for oss å konsentrere oss om det vi på forhånd har bestemt oss for å lytte etter.

Det sendes ut informasjon om hvorfor vi skal observere, hvor og hvordan det skal gjennomføres, til 26 rådgiverne. Det sendes også ut en samtykkeerklæring som alle signerer.

Vi bestemmer for å observere rådgiverne på sentrets formelle møtearenaer som er 10 møter i selvstyrte grupper og to kontormøter. Dette betyr at alle rådgiverne minimum er med i observasjonene to ganger. Observasjonene utgjør ca. 30 timer. Fordi omfanget av observasjonene er

stort og vi har begrenset med tid, finner vi det nødvendig å lage en tidsplan. For å minimere vår forutinntatthet og sikre gruppenes anonymitet, navngis ikke gruppene på registreringsskjemaet.

Vi utarbeider et registreringsskjema som har som formål å finne ut hvilke temaer som er på agendaen, hvordan det snakkes og hvilken respons som preger møtene i de selvstyrte gruppene og på kontormøte. Vi vil også finne ut om det viser et mønster knyttet til dette. Eksempel på dette er om kommunikasjonsformen er argumenterende, fortellende, anerkjennende eller konfronterende. Når det gjelder respons hører vi blant annet etter undring, ulike typer spørsmål eller svar. Som et grunnlag for utarbeidelsen av skjemaet bruker vi den valgte teori om dialog. Denne gir oss imidlertid ikke særlig hjelp når det gjelder begrepsoperasjonalisering. Til dette bruker vi vår praksis og forståelse av kommunikasjon. Vi leter etter støtte i andre studier og litteratur, men finner at mye av det som er gjort handler om å observere samspille og dynamikk mellom mennesker i bestemte grupper. Vi bruker mye tid på å definere innholdet i de sentrale begrepene som skal registreres for at vi som observerer skal ha en felles forståelse. Utarbeidelsen av skjemaet er vanskeligere enn vi forutså. Til tross for utdanning og lang erfaring med bruk av kommunikasjon som verktøy, opplever vi at det er vanskelig å kategorisere kommunikasjon. Vi forhåndsdefinerer ikke tema på skjemaet men fyller inn dette under observasjonene.

I gjennomføringen av observasjonene sitter fire til seks rådgivere rundt et bord, og den som observerer plasserer seg i god avstand. Møtene starter med at vi opplyser at vi skal observere og viser til innholdet i informasjonsskrivet. Vi informerer om at observasjonene ikke handler om de som enkeltindivider og at data ikke kan spores tilbake til dem som enkeltpersoner.

Selve registreringen foregår ved at vi krysser av på skjemaet antall ganger vi hører at de snakker på en måte som passer inn med begrepene. I tillegg registrerer vi ulike temaene og antall ganger disse er på agendaen. En erfaring vi raskt gjør er at registreringsskjemaet er mangelfullt i forhold til noen begrep, og andre begrep får vi behov for å differensiere ytterligere. Dette fører til at vi endrer skjema ved å tilføyer nye. En annen erfaring er at noen av begrepene ikke er relevant og de fjernes. Fordi vi har god kjennskap til det som skal registreres, kan det være vanskelig å løsrive seg fra denne rollen når en er deltaker i egen gruppe og den andre observerer. I starten opplever vi at vi har observatørbrillene på hele tiden, og at vi ofte tar oss i å observere oss selv. Det er også vanskelig å ikke ikle seg rollen som observatør i andre sammenhenger som for eksempel på de uformelle arenaene. Vi opplever imidlertid at dette går bedre etter hvert. Etter å ha observert gruppene er det flere av våre kollegaer som gir tilbakemelding om at de glemte at de ble observert.

Etter hver observasjon har vi møter hvor vi oppsummerer skriftlig det vi har funnet og går gjennom hverandres refleksjonslogg. Møtene bidrar til involvering, felles forståelse og så entydig registrering som mulig. Vi ser relativt raskt et mønster i kommunikasjonen uavhengig av gruppe. Vi er derfor svært bevisst på å allikevel nullstille oss når vi går inn i neste observasjon, slik at vi ikke leter etter forsterking i mønsteret som foreløpig er avdekket, men har en åpen tilnærming til nye grupper. Vi blir overrasket over mange ting og observasjonene både bekrefter og avkrefter vår forforståelse.

### **4.3.2 Intervju**

Et intervju er en samtale som har en viss struktur og hensikt. Forskningsintervjuet går dypere enn den spontane meningsutvekslingen som skjer i hverdagen. Hensikten med intervju er å frembringe kunnskap som er godt utprøvd (Kvale og Brinkmann 2009). Inspirert av fenomenologi, ser vi på intervjuet som et medium som kan uttrykke menneskelige erfaringer fra episoder utenfor intervjusituasjonen (Brinkmann og Tanggaard 2012).

Noen av fordelene ved å bruke intervju som metode, er at man får mye informasjon fra informantene. Videre er det en fleksibel metode hvor man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og be informantene utdype forhold som er særlig interessant. Samtidig har informantene også mulighet til å be om forklaring på hva som menes med spørsmålene dersom dette er uklart (Saunders 2009).

Et intervju kan være strukturert på flere ulike måter. I dette studie benytter vi semistrukturert intervju. Her bruker vi intervjuguide med en liste over tema og spørsmål som skal dekke disse, men som ikke nødvendigvis følges slavisk (Saunders. 2009). Før vi utarbeider intervjuguiden har et klart bilde av hvilket fenomen vi skal undersøke og hvilke teoretiske perspektiv vi skal legge til grunn. Vi setter oss grundig inn i disse før vi utarbeider guiden og lar den teoretiske innsikten i forhold til fenomenet og utarbeidelse av intervjuguiden gå «hånd i hånd». Vi tenker grundig gjennom hvilke innledende spørsmål det er smart å starte med. Dette for å bidra til trygg atmosfære og la informantene få «tune» seg inn på tema ved å snakke relativt fritt om ulike deler av jobben sin. Fordi vi er kollegaer ønsker vi å bruke ulike virkemidler for å minimere en eventuell utrygghet i forhold til at noen eventuelt kan oppleve intervjuet som en kunnskapstest. Et eksempel er å legge lapper med de fire rollene som rådgiverjobben består av på bordet, slik at informantene selv slipper å definere disse. Når vi etterspør kjennskap til ulike dokumenter, ligger også dokumentene fysisk på bordet.

Vi velger å skille mellom tema og intervju spørsmålene i intervjuguiden. Dette gjør vi fordi de ulike temaene og de begrepene som hører inn under disse, blir for vide og ikke egner seg for intervju spørsmål. Ut i fra problemstillingen har vi to hovedtema, dialog og motivasjon. I den valgte



motivasjonsteorien er det tre underbegrep autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse mener vi også blir for vide slik at vi operasjonaliserer disse ytterligere og formulerer deretter intervju spørsmålene. Det samme gjør vi i forhold til dialog. Vi er opptatt av at spørsmålene skal være klart formulert og virkelighetsnære. Vi tenker grundig gjennom hvilke spørsmål som best mulig vi belyse de to temaene. Denne framgangsmåten velger vi for å få et best mulig rammeverk for analysen. I intervjuguiden benytter vi ulike typer spørsmål. Vi bruker mange spørsmål hvor tanken er å få tak i informantenes egne meninger og opplevelse av ulike situasjoner. Eksempel på dette er hvordan opplever du...., kan du fortelle hvordan du...., hvordan kjennes det..... I intervjuguiden bruker vi også strukturerte spørsmål for å styre intervjuet i en bestemt retning som for eksempel «nå skal vi stille noen spørsmål som handler om ...» (Brinkmann og Tanggaard 2012).

Vi tester intervjuguiden på vår leder ved å gjennomføre et «pilotintervju». Vi ber om tilbakemeldinger på hvordan hun opplever spørsmålene og på bakgrunn av det foretar vi noen endringer i guiden. Vi ber ikke om tilbakemelding på innhold.

Arbeidsplassen er tverrfaglig sammensatt. Vi foretar derfor et strategisk valg om å utnytte ulike bakgrunn i den hensikt å få et bredere perspektiv på empirien. Rådgiverne sorteres i grupper etter fagbakgrunn og det foretas et tilfeldig uttrekk. Hensikten er å minimere eventuelle spekulasjoner om hvordan vi har foretatt utvalget. Vi trekker fem informanter og alle takker ja. Det er ti selvstyrte grupper på senteret og alle rådgiverne er deltakere i to grupper hver. Informantene som trekkes representerer tilsammen seks av disse gruppene. Vi ønsker en grundig analysering av datamaterialet fra intervjuene og vurderer at flere intervju vil medføre større datamengde som kan redusere muligheten for å se verdifulle sammenhenger. Med fem informanter kan vi ikke si at vi har nådd et metningspunkt når det gjelder data, og vi er vel vitende om at det å intervju flere kan gi et annet resultat. For å sikre anonymitet får informantene tilsende et info – og samtykkeskriv. pr. mail. For å forberede informantene får de informasjon om antatt varighet på intervjuet og at temaene er motivasjon, dialog og deling av erfaringer. Det innhentes samtykke til å ta opp på lydfil. Vi velger å ikke ta notater men at begge deltar i alle intervjuene. Vi fordeler hovedansvaret for ulike deler oss imellom. Vi ønsker at mens den ene styrer intervjuet får den andre en større mulighet til å lytte aktivt.

Vi velger å gjennomføre intervjuene et annet sted enn på arbeidsplassen. Intervjuet starter med å gi informasjon om anonymisering, opptak og oppbevaring, samt når lydfilene blir slettet. Det gis informasjon om temaene i intervjuet og at dette ikke er en kunnskapstest, men at vi er opptatt av å få

frem deres subjektive opplevelser. Vi forteller at ledelse ikke er tema i studie. Siden vi er to, setter vi oss på hver vår side av bordet med informanten mellom oss. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at iscenesettelsen og de første minuttene er avgjørende i et intervju slik at informantene får en klar oppfatning av det som skal skje før de begynner å snakke fritt og forteller om sine opplevelser og tanker til den/de som intervjuer.

I intervjusituasjonen opplever vi at det er lettere for den av oss som ikke har hovedansvaret å ha tråden i intervjuet, stille oppfølgings spørsmål og ta tak i løse tråder. Videre opplever vi at den som lytter aktivt, både kan ta informantens og intervjuers perspektiv og deretter ta intervjuet et steg videre. Denne måten å gjennomføre intervjuet på mener vi er en styrke når det gjelder å få relevante data. Intervjuene gjennomføres på en uke. Tidsaspektet gir oss «mengdetrening» og mulighet til å holde fokus i et kort tidsrom. I de to første intervjuene følger vi intervjuguiden relativt stramt, mens i de resterende tre, frigjør vi oss mer fra skjemaet og følger i større grad fortellingene til informantene. Vi synes det blir mer flyt i disse intervjuene og disse har noe lengre varighet enn de første. Dette handler om at vi er tryggere på innholdet i guiden og mer bevisst på hvilken informasjon vi ønsker. Vi opplever at vi er tilfreds med intervjuguiden, ser nytten av grundig forarbeid og endrer ikke innholdet. Etter hvert intervju setter vi av tid til å skrive ned egne tanker og refleksjoner fra intervjuet først hver for oss for så å komme sammen og reflektere over intervjuet.

### **4.3.3 Dokumenter**

I studien har vi har benyttet primære dokumenter. Det er dokumenter som sirkulerer blant et avgrenset antall aktører på et tidspunkt i umiddelbar nærhet til det som dokumentene referer til (Lynggaard 2012). Tilgangen til slike dokumenter kan være vanskelig, og er avhengig av velviljen til de som har produsert dokumentene. Vi gjennomfører en studie på egen arbeidsplass og har derfor lett tilgang til dokumentene. Bruken av dokumentene er avklart med vår leder. Vi har lagt vekt på at de fleste dokumentene er utarbeidet av og for rådgiverne i studien. Vi har brukt flere ulike dokumenter og en kombinasjon av disse tror vi gir oss viktige nyanser i analysen.

Dokumentene som er beskrevet i kapittel to beskriver ønsket situasjon blant annet i forhold til kommunikasjon og deling av erfaringer fra rådgiverarbeid. Vi bruker noe av dokumentenes innhold til å belyse hva som er senterets uttalte ståsted når det gjelder de ulike tema. Når de ulike temaene er analysert sjekker vi dette ut mot de skriftlige dokumentene. Et eksempel er når informantene svarer på spørsmål om autonomi, bruker vi skriftlige dokument som omhandler hva som er organisasjonens

ståsted når det gjelder dette tema. Det er ikke vårt mål å gjøre en analyse av innholdet i dokumentene.

#### **4.4. Dataanalyse**

Fenomenologi kan forstås både som en metode og en måte å analysere det empiriske materialet på. Det studerte materialet må framstå i sin helhet og med sitt særpreg. Med et fenomenologisk utgangspunkt, er det helhetsinntrykket og informantenes opplevelse av sin livsverden vi vil studere. Det er derfor viktig å fange den umiddelbare opplevelsen av fenomenet. Deretter omskrives informantenes hverdagspråk til et profesjonelt språk og derfra utvikles begreper eller funnene settes inn i begreper som vi forskere på forhånd har definert (Kvale og Brinkmann 2009). Vår forforståelse preger analysen og under hele datainnsamlingsprosessen foregår det naturligvis også mer eller mindre analysing. I en kvalitativ datainnsamlingsprosess har vi hele tiden et subjektivt forhold til informantene, som også er våre kollegaer, og vi står hele tiden i fare for å over – eller underidentifisere oss med deres fremstilling. Disse momentene er viktig å ha med inn når vi skal analysere og tolke våre data.

##### **4.4.1 Intervju**

Å transkribere betyr å transformere noe fra en form til en annen (Kvale og Brinkmann 2009). I dette tilfellet fra talespråk til skriftspråk. Før vi kan begynne med analyse av intervjuene transkriberes lydfilene. Intervjuene resulterer i 170 A4-sider med transkribert data. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at det å transkribere et lydopptak til en tekst åpner opp for en del problemstillinger i forhold til teknikk og fortolkninger. Det finnes ikke mange standardregler, men man må selv gjøre noen valg. Vi nummererer intervjuene i en annen rekkefølge enn intervjuene er foretatt, fordi vi bruker sitater i analysedelen.

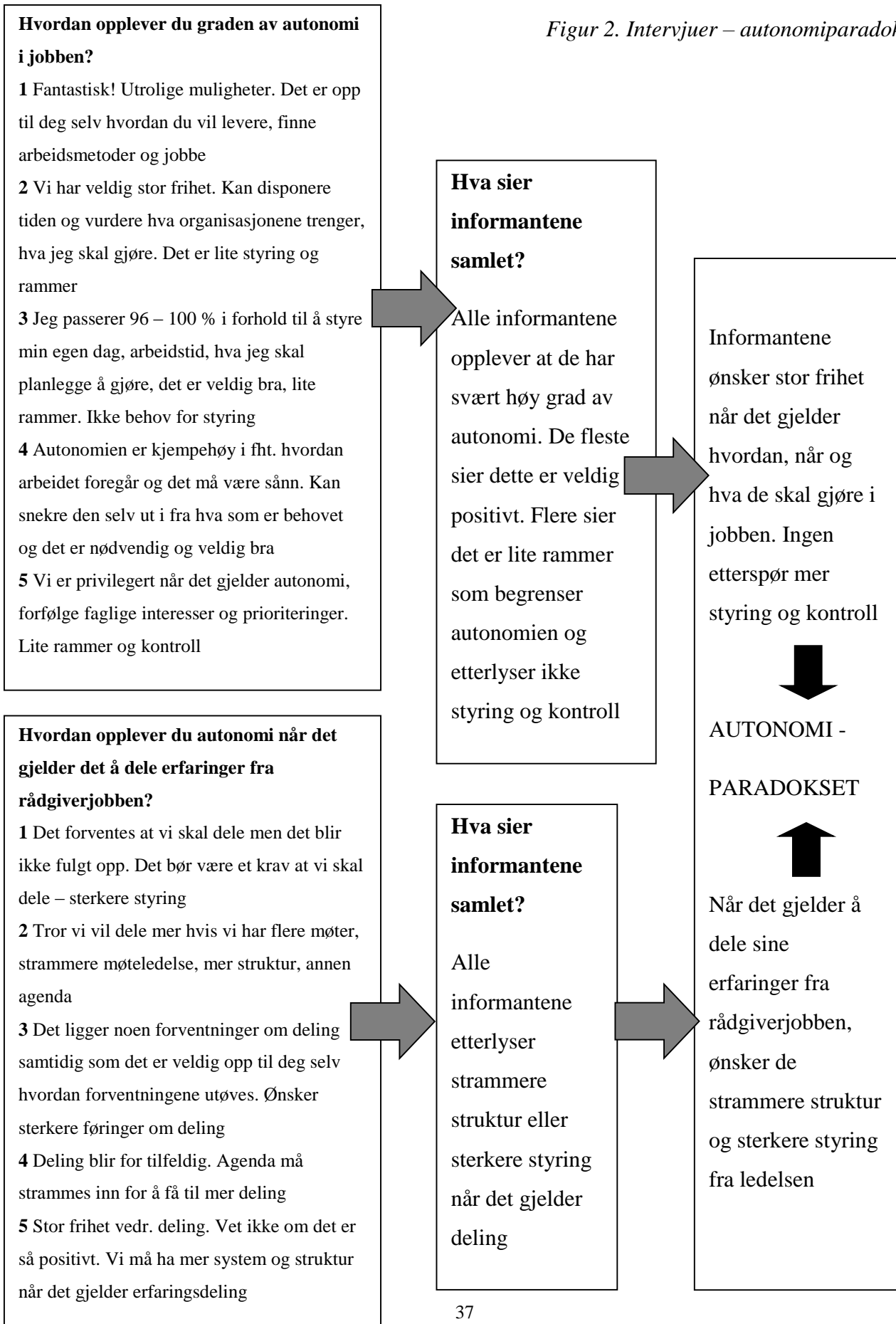
Kvale og Brinkmann (2009) hevder at når intervju blir transkribert fra muntlig til skriftlig, blir de strukturert på en måte som egner seg til analyse. Vi merker raskt at arbeidet med analysen starter allerede under gjennomføring av intervju og i transkriberingsprosessen og begynner allerede her og notere ned ting vi finner foreløpig interessante og overraskende. Vi jobber på kryss og tvers med analysedelen og veksler mellom del og helhet i arbeidet med analysen. I startfasen danner vi oss et bilde av informanten, og etterhvert som intervjuene transkriberes og analyseres utvides dette bilde og

innholdet økes. Å se helheten innebærer å sette sammen informasjon man har i forkant sammen med informasjon som kommer i etterkant.

Vi velger en tematisk analyse og sorterer datamaterialet fra intervjuene inn under de ulike temaene i intervjuguiden. Når temaer er i fokus anbefales det å sammenligne informasjon fra alle informantene om hvert tema (Thagaard 2009). Vi setter opp de ulike temaene og går gjennom et og et intervju og skriver ned hva hver informant har svart på de spørsmålene som hører inn under hvert tema.

Et eksempel er tema autonomi som i utgangspunktet består av fire intervju spørsmål. Først skriver vi hva hver av de fem informantene svarer på alle fire spørsmål. I og med at intervjuene har ulik struktur leser vi gjennom alle intervjuene for å undersøke om tema autonomi også finnes andre steder. Deretter oppsummerer vi det informantene samlet sier, og nyanserer hvor mange som mener hva. I dette leter vi etter likheter, forskjeller, sammenhenger, mønster, unntak og paradokser. Vi deler inn de ulike temaene inn i farger på de transkriberte arkene, og begynner allerede her å tenke på hva som er relevant for undersøkelsen. Deretter gjør vi det samme i forhold til de andre temaene i intervjuet. Under hvert tema skriver vi også ned utsagn vi mener kan egne seg som sitater. Vi merker sitatene med de tilfeldige nummereringene av informantene. Gjennom prosessen reduserer vi datamengden fra 170 sider til 20 sider. For hver gang vi gjør denne øvelsen og i refleksjonene oss imellom finner vi noe nytt. Gjennom analyseprosessen finner vi tre paradokser. Dette er autonomiparadokset, tilhørighetsparadokset og paradokset knyttet til dialog. Figur 2 er et eksempel på hvordan vi har analysert og kommet frem til de ulike paradoksene. Vi redegjør for disse i empirikapittelet.

Figur 2. Intervjuer – autonomiparadokset

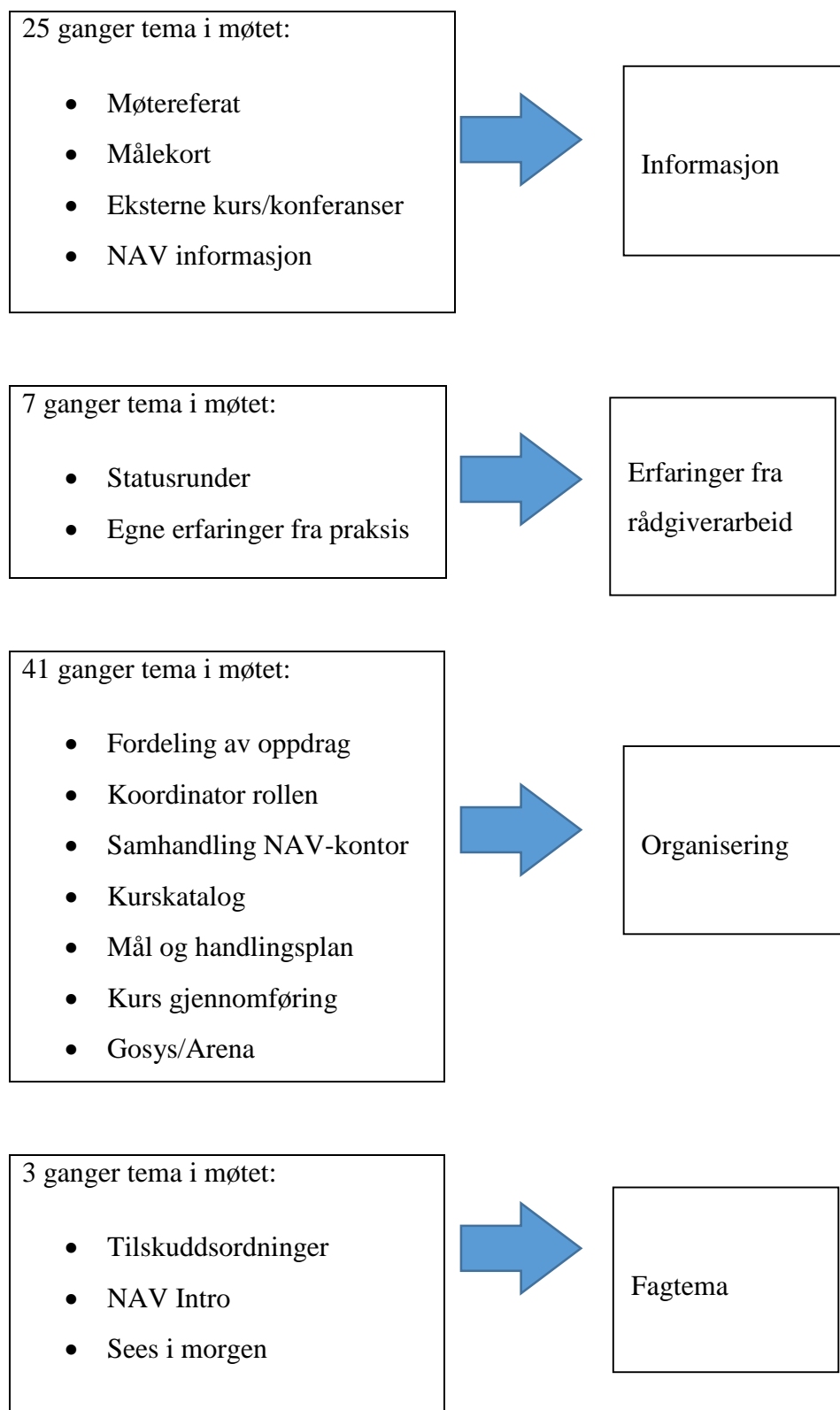


#### **4.4.2. Observasjoner**

Vi har to mål med våre observasjoner. Det ene er å lytte og registrere hvilke temaer som er på agendaen på møtene i de selvstyrte gruppene og på kontormøte. Dette gjør vi ved å skrive ned de ulike temaene vi hører, og sette et kryss for hver gang temaet er på agendaen. Etterpå utarbeider vi en oversikt over alle temaene og lager grupper med de som vi ser hører naturlig sammen. Ut fra disse lager vi nye kategorier som beskriver temaene på møtene. Vi teller så opp antall ganger hvert tema har vært på agendaen, og ut fra dette ser vi hvilke kategorier av tema som dominerer på møtearenaene.

Det andre målet med observasjonene er å lytte og registrere hvordan det kommuniseres på de samme møtearenaene. Et eksempel er at registrerer antall ganger de ulike typer respons forekommer i et skjema med forhåndsdefinerte begrep. For å foreta en datareduksjon teller vi opp antall avkryssninger for hvert begrep fra alle observasjonene. Videre grupperer vi de ulike begrepene som naturlig hører sammen i fem kategorier. Ut fra dette ser vi hvilken type kommunikasjon som preger møtene. Figur 3 og figur 4 viser hvordan datareduksjon er gjennomført.

## Datareduksjon fra observasjonene



Figur 3. Kategorisering av tema i møtene

## Datareduksjon fra Vedlegg H

Ytring/respons	Antall	%	Kategorier
Undersøkende spørsmål Oppklarende spørsmål Avklarende spørsmål	224	27%	Konkretiserende
Forklarende Fortellende Forslag til løsning Ledende spørsmål	387	47%	Svarende/utsvarende
Påstander Argumentering Uenighet Kritikk	86	11%	Korrigerende
Bekreftelse Enighet Anerkjennelse	75	9%	Støttende
Undrende spørsmål Hypotetiske spørsmål	45	6%	Lærende/utviklende
SUM	817	100%	

Figur 4. Kategorisering av kommunikasjon

### 4.4.3. Troverdighet

For å øke troverdigheten i studie benytter vi oss av en kombinasjon av flere metoder. Dette er kvalitativt intervju og observasjon. I casebeskrivelsen har vi primært støttet oss til styrende dokumenter.

For oss er det viktig at det er stor grad av samsvar mellom den oppfatningen vi har av det informantene forteller, og de tanker og meninger informantene selv sitter med. Det er derfor viktig at vi er så transparente som mulig i våre fortolkninger og beskriver tydelig hvordan analysen gir



grunnlag for de funn vi har kommet frem til. I analysedelene har velger vi å vise tabeller med oppstilte resultater fra intervju og observasjon og inkludere sitatutdrag fra de transkriberte intervjuene.

I innsamling av data, transkribering og tolkning av data, er det en fordel å være to i forhold til å øke troverdigheten. Det å være to er beskrevet tidligere i metodekapittelet. I intervjusituasjonen, som byr på mye informasjon, er vi bevisst på å oppklare uklarheter og mulige misforståelser. Vi tilstreber å holde fokus på intervjurollen og ikke være i rådgiverrollen. Vi er bevisst på å ha en åpen holdning og ikke legge «ord i munnen» på informantene. Vi tar ikke ting for gitt men «pakker opp» slik at vi får fyldige og mest mulig troverdige data.

Vi er ferske i forskerrollen, men har solid arbeidserfaring og kompetanse på samtalemotodikk, veiledning, kommunikasjon og observasjon. Vi videre lang erfaring i kartlegging og analysearbeid. Dette er vært svært nyttig i forhold til å få frem mye troverdige data.

I dette kapittelet har vi gjort rede for hele den metodiske prosessen. Denne som omhandler det å studere sine egne. Videre hvilke valg vi har tatt i forhold til metode, de forberedelser og gjennomføringer som er gjort av disse, samt analyseprosessen og vurdering av troverdighet.

## **5 Empiri**

Vår problemstilling er hvilken betydning har motivasjon og dialog for deling av erfaringer fra rådgiverarbeid?

I dette kapittelet redegjør vi for våre funn og underbygger med sitater fra intervju, observasjoner og de styrende dokumenter som vi har beskrevet i kapittel to. Vi strukturerer kapittelet ut i fra tre paradokser. Med paradoks mener vi en sannhet uttrykt i en overraskende og tilspisset form slik at en får et skinn av selvmotsigelse (Store norske leksikon 2005-2007). De funnene som presenteres er våre tydeligste funn fra tilgjengelig empiri. Det betyr ikke at det kan eksistere andre paradokser eller interessant funn som for eksempel er knyttet til kompetanse. Denne faktoren vil derfor ikke bli viet like stor oppmerksomhet som autonomi, tilhørighet og dialog. Kapitelet er strukturert ut fra

paradokset knyttet til autonomi, tilhørighet og dialog. Først beskriver vi paradoksene, deretter underbygger vi med empiri og til slutt en kort tolking av funnet.

## **5.1 Autonomiparadokset**

Rådgiverne ønsker stor frihet til å velge hvordan de skal utføre arbeidet og styre arbeidstiden. Dette er i tråd med de styrende dokumenter. Ingen av informantene etterspør styring og kontroll i utøvelsen av rådgiverarbeidet. Rådgiverne har selv bidratt i utformingen av innholdet i dokumentene. Da er det et paradoks at når det gjelder å dele sine arbeidserfaringer med de andre rådgiverne, ønsker de mindre frihet gjennom strammere struktur og sterkere styring fra ledelsen.

Vi vil trekke frem tre forhold som kan underbygger paradokset i forhold til autonomi. For det første opplever flere av informantene at de har frihet til å velge hvilke arbeidsoppgaver de vil utføre for eksempel det å dele arbeidserfaringer. For det andre sier informantene at det som må være på plass for å dele, er mer struktur og strammere styring fra ledelsens side. For det tredje er det ingen av informantene som trekker frem deling som en naturlig arbeidsoppgave, eller som en måte å utvikle egen, andres og hele senterets kompetanse på.

### **5.1.1 Rådgiverne har stor valgfrihet**

Gjennom intervjuene kommer det frem at alle informantene opplever at de har svært høy grad av autonomi i jobben som rådgiver. De sier de opplever dette som positivt og ønskelig. Når de beskriver hva de har frihet til å velge, er det blant annet utøvelsen av rådgiverjobben, nærmere bestemt valg av metoder og fremgangsmåter ved planlegging og gjennomføring av møter, prosesser og kurs.

*Jeg synes jo autonomien er ganske fantastisk for vi har utrolige muligheter, så det er jo bare å fyre løs hvis du ønsker det. For det er opp til deg selv hvordan du vil levere og hvordan du vil jobbe (Informant 1).*

Videre sier flere av informantene at de har stor frihet til å styre arbeidstiden sin selv. Dette dreier seg om når de skal planlegge og gjennomføre møter og kurs i organisasjonene og hvor mye rådgiveren skal ta initiativ til samhandling med disse.

*I jobben min så kan jeg vel nesten si at en passerer 96 – 100 % i forhold til å styre min egen dag (Informant 3).*

*Jeg har frihet til å disponere tiden som jeg selv ønsker, det er opp til meg hvor tett jeg vil ha møtene (Informant 2).*

Mulighet for selvbestemmelse er forankret i flere interne styringsdokumenter ved senteret. I personalpolitiske føringer for 2014 – 2018, slås det fast at i en kunnskapsorganisasjon som arbeidslivssenteret, må ledere vise medarbeiderne tillit gjennom utstrakt delegering og rom for selvstendighet. Videre heter det i dokumentet Oppgavefordeling i ledelsen at (2010) våre leveranser baseres på den enkelte medarbeiders kompetanse. Medarbeiderne har høye krav og stor grad av egenkontroll i forhold til egen jobbutøvelse. Dokumentet slår også fast at det er videre superledelse som er ledelsesfilosofien og der kommer det blant annet frem at det er medarbeider selv som setter mål og bestemmer fremgangsmåte for arbeidet. Senteret har også utarbeidet en Grunnmur (2010) som inneholder en samforståelse av blant annet et faglig hovedbudskap, men det går klart frem av dokumentet Slik er det her - NAV Arbeidslivssenter (2010) at det ikke er et poeng at rådgiverne skal jobbe likt og at det er respekt og aksept for ulike faglige tilnærminger og metoder ut i fra organisasjonens ulike behov.

Flere av informantene sier at de også har autonomi til å velge hvilke arbeidsoppgaver de skal gjøre. Eksempler på dette er frihet til å prioritere organisasjoner innenfor egen portefølje, til å være kontaktperson for nye organisasjoner, samt ta nye oppdrag. Videre sier de at de har frihet når det gjelder å anvende sin kompetanse og skape nye oppgaver ut i fra egne faglige interesser og ta nye utfordringer. Videre sier enkelte at de kan velge hvem av kollegaene de skal samhandle med, og hvordan de vil vekke utøvelsen av innholdet i rådgiverjobben.

*Når jeg skal snakke om jobben min til andre i og utenfor NAV, bruker jeg å si at jeg er privilegert og har i stor grad har mulighet til å påvirke og har frihet til å bestemme hva man engasjerer seg i (Informant 5).*

*Hvis man skal ta relasjonsbygger, kan en jo også pirke bort i den – bygge relasjoner hvor? For det er jo også stor frihet her (Informant 5).*

*Jeg får brukt den kompetansen jeg har fordi jeg har en sånn fri rolle at jeg kan ta i bruk det jeg vil – jeg trenger ingen til å styre meg (Informant 2).*

Gjennom observasjonene i de selvstyrte gruppene kommer det frem at ved fordeling av nye organisasjoner og oppdrag samt endring av den som skal være koordinator for gruppene, brukes argumenter for å både ta og ikke ta på seg nye oppdrag eller nye organisasjoner ut i fra hvem som har lyst, tid eller ut i fra en subjektiv opplevelse av å være kompetent.

På spørsmål om hva de synes om den valgfrihet de har i dag i forhold til sine arbeidsoppgaver, svarer alle at de synes det er ønskelig og nødvendig med dagens autonomi. Det er ingen av informantene som etterspør ledelsens styring og kontroll når det gjelder hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres, hvordan og når jobben skal utøves.

*Jeg opplever at autonomien er kjempehøy, og at det må være slik. Hvis det skulle blitt slik at friheten til å bestemme hvor mye tid jeg skal bruke på forberedelser bli innskrenket, ville dette begrense mine muligheter til å bruke meg selv fult ut (Informant 4).*

Senteret har flere styrende dokumenter som setter rammer for autonomi. Dette er Virksomhetsplan (2014) som sier hvilke mål og prioriteringer som gjelder. De fire kulturene setter mål for hva arbeidsmiljøet skal gjenkjennes på. Det eksisterer målekort som sier hvor mange leveranser senteret skal ha hver måned, og rollen til rådgiver er definert (Beskrivelse av visjon og roller 2008). I dokumentet Oppgavefordeling i ledelse (2010) heter det at på grunn av at det stilles høye krav og stor grad av egenkontroll i forhold til egen jobbutøvelse, slås det fast at det forventes at den enkelte medarbeider utvikler selvdisciplin og lojalitet til senterets visjon, mål og prioriteringer, grunnleggende prinsipper og ønsket rolleutøvelse.

På spørsmål om hva informanten tenker rundt autonomi og deling av erfaringene de gjør seg i rådgiverjobben, mener alle informantene at det også er svært høy grad av autonomi når det gjelder frihet til å bestemme om de skal dele, på hvilken måte og med hvem de skal dele sine erfaringer fra rådgiverjobben.

*Jeg opplever at det er veldig mye opp til meg selv å dele (Informant 4).*

Til tross for at informantene opplever å ha høy grad av autonomi når det gjelder deling, er flere usikre på om dette er positivt.

*Ja, autonomien i forhold til deling er høy, og jeg vet ikke om det alltid er like positivt. Det er jo noen ganger en kunne tenkt at noen kunne ha bestemt at vi skal dele (Informant 1).*

Noen av informantene opplever at det forventes fra ledelsen at det deles, samt at de kjenner til ulike styrende dokumenter hvor deling av erfaring og kompetanse er forankret.

*Vi har jo organisert oss ut fra kompetanseområdet og virksomhetsgruppen hvor det ligger ganske klare føringer på at det skal være deling og utvikling, samtidig så er det jo klare forventninger om det når vi bli ansatt (Informant 3)*

I dokumentet Ledelsens grunnlag for vurdering av medarbeidernes innsats (2010), står det at en viktig arbeidsoppgave for ledelsen, er å legge til rette for medvirkning og involvering i utforming av strategier og beslutninger. Lokale årlige målprosesser legges opp som medvirkningsbaserte prosesser hvor alle rådgiverne kommer med ideer, innspill og forslag. De endelige dokumentene vedtas i lokalt medbestemmelsesapparat. Et av de dokumentene hvor deling er forankret, er i senterets virksomhetsplan som alle ansatte har vært med og utarbeidet.

Når det gjelder autonomi knyttet til deling, ønsker flere informanter at denne begrenses gjennom at deling settes i system ved at ledelsen i større grad etterspør, kontrollerer og følger opp at det faktisk skjer.

*Det blir vel gitt en oppfordring om at deling skal skje i virksomhetsgruppene, men det er jo ikke noe oppfølging om noe blir gjort (Informant 3).*

*Forventningene om at vi skal dele er der, men jeg synes ikke dette blir fulgt opp godt nok i forhold til at det bør være et krav til oss at vi skal dele (Informant 1).*

*Jeg vet jeg skal dele på kontormøte, men jeg gjør det ikke, men jeg deler hvis jeg får beskjed om det (Informant 2).*

I Virksomhetsplan (2014) og i Senterets personalpolitiske føringer (2014 – 2018) slås det fast at senteret skal være en lærende organisasjon. En av de skriftlige forventningene til ledelse i denne sammenhengen, er å legge til rette for kompetanseutvikling og kunnskapsdeling. Forventning til medarbeiderne er at de deler sin kompetanse med hverandre og er nysgjerrig på seg selv og andre. I senterets Virksomhetsplan (2014) heter det også at eksisterende arena brukes for å styrke kultur for deling, anerkjennelse og utvikling av kompetanse og erfaring.

Informantene opplever at deres behov for autonomi er tilstrekkelig dekket gjennom å ha mange valgmuligheter i jobben. Det er ingen ting som tilsier at informantene opplever å bli utsatt for kontroll eller ytre press som begrenser autonomien i en slik grad at det går ut over indremotivasjonen i forhold til jobben som rådgiver. Av de interne styrende dokumenter kommer det frem at det å gi rådgiverne mange valgmuligheter i forhold til å styre sin egen arbeidsdag og arbeidsmetoder, er en bevisst ledelsesstrategi. Det er også en bevissthet rundt det å gi rådgiverne mulighet til medvirkning i beslutningsprosesser. Slik vi tolker det har flere av informantene imidlertid en svært vid oppfatning av begrepet autonomi. Flere har en opplevelse av at de også kan velge hvilke arbeidsoppgaver de skal utføre og det kan derfor være grunn til å stille spørsmål om de også opplever at de kan velge

bort det å dele sine erfaringer eller velger å vente til det kommer flere føringer, mer kontroll og oppfølging fra ledelsens side.

### 5.1.2 Rådgiverne velger å ikke dele

Med deling menes at den enkelte rådgiver selv etterspør andres erfaringer, selv tar initiativ til å dele sine erfaringer, og at andre etterspør rådgivers erfaringer. Det er med andre ord tre ulike handlinger som inngår i vår forståelse av deling.

De fleste informantene sier de vet at deling er forankret i ulike dokumenter og at det er gitt andre signaler om at de skal dele, men på spørsmål om de deler selv svarer de aller fleste at de deler for sjelden. Nesten alle informantene sier også det deles lite erfaringer fra rådgiverarbeid når en tar hele senteret i betraktning.

*Jeg synes vi i veldig liten grad deler erfaringer med hverandre. Dette synes jeg har vært et savn siden jeg startet på arbeidslivssenteret. En må selv være en aktiv pådriver å fortelle om mine erfaringer for det er ingen som etterspør det. Det synes jeg er synd. Der har vi et forbedringspotensialet i høyeste grad (Informant 1).*

Nesten alle informantene sier at de selv i liten grad etterspør andre rådgiveres erfaringer fra rådgiverarbeid.

*Det ligger klart noen forventinger og føringer om at vi skal dele, på den ene siden samtidig som det nok er veldig opp til den enkelte hvordan man utøver denne forventningen (Informant 3)*

*Jeg etterspør hvis jeg kommer på det, men altfor lite. Jeg kommer på det hvis jeg har tenkt i forkant at «i morgen skal jeg sånn og sånn» Jeg har nå i mange dager tenkt at jeg skal spørre NN om hvordan det gikk der han/hun var, og så har det gått..., Nei, nå glemte jeg det igjen» Der har jeg et stort potensialet, det har jeg nok (Informant 4).*

Når det gjelder om andre etterspør deres erfaringer sier alle unntatt en at han/hun i svært liten grad blir etterspurt sine erfaringer fra andre rådgivere når en ser senteret under ett.

*Det er vel det jeg har savnet siden jeg begynte på arbeidslivssenteret, tror jeg. At noen hadde kommet inn og spurt. Jeg synes det er rart at når jeg har sagt at jeg skal ut på det og det og aldri får noe spørsmål tilbake igjen på hvordan gikk det? Hva har skjedd? For det er jo utrolig mye arbeid som kan ligge bak noen ganger (Informant 1).*

*Jo, inni mellom så kommer det noen. Det er ikke mer enn noen minutter siden at to kollegaer kom bort og spurte om jeg kunne si noe om et spesielt fagområde, og så er det innimellom at NN kommer og NN, og nei, det er ganske mange som er innom og spør om ulike ting (Informant 3).*

Når informantene blir spurt om hvordan de utvikler sin kompetanse sier flertallet at de mener de får utviklet sin kompetanse gjennom å delta på kurs, konferanser, ta videreutdanning eller ved å lese faglitteratur.

*Å være med på noen konferanser for å holde meg litt oppdatert på forskning innenfor de fagfeltene jeg jobber med, er veldig viktig mener jeg (Informant 4).*

*Siden jeg startet på Arbeidslivssentret har jeg tatt videreutdanning. Jeg prøver også å lese og holde meg oppdatert, men det er ikke så lett å bygge kompetanse på egen hånd. Jeg vet ikke om jeg sitter igjen med så mye når jeg leser en bok (Informant 2).*

En av informantene sier også at de har noe kompetanseutvikling i den ene selvstyrte gruppen vedkommende tilhører og at dette oftest er knyttet til ulike teoretiske fagtema som rådgiverne holder for hverandre.

Observasjonene viser at det i liten grad er fagtema på møtene. Av til sammen ti møter i de selvstyrte gruppene har fagtema vært på agendaen tre ganger.

To av informantene sier at utvikling av kompetanse i tillegg til kurs og konferanser, skjer gjennom rådgiverarbeid i organisasjonene, enten alene eller sammen med kollegaer. Dette begrunnes med muligheten for å planlegge, fange opp hva som skjer underveis og evaluere.

*Jeg synes det er veldig givende for egen utvikling å bruke hverandre som rådgivere (Informant 1).*

Informantene opplever at det deles svært lite erfaringer i det generelle arbeidsmiljøet til tross for at de fleste vet at det forventes. Vi tolker det slik at de legger disse forventningene utenfor seg selv og henviser mye til at ledelsen bør følge opp dette. Når det gjelder deling undrer vi oss over om dette oppleves som en like naturlig del av rådgiverjobben som de øvrige oppgavene. Rådgiverne ønsker ytre styring når det gjelder deling.

## **5.2 Tilhørighetsparadokset**

Senteret er organisert i selvstyrte grupper hvor en av intensjonene er å ivareta utvikling og kompetanseheving gjennom at rådgiverne skal dele sine erfaringer med hverandre. Styrende dokumenter understøtter dette og forventningene er kjent for rådgiverne. Da er det et paradoks at det deles lite erfaringer fra rådgiverarbeid på disse arenaene og at rådgiverne heller velger å dele på uformelle arenaer med rådgivere valgt ut etter spesifikke kriterier.

Vi vil trekke frem to forhold som underbygger dette paradokset. For det første brukes møtene i de selvstyrte gruppene primært til å utveksle praktisk informasjon og klimaet i gruppene er blant annet preget av manglende åpenhet og trygghet. For det andre deler rådgiverne mest på uformelle arenaer. Her velger de rådgivere de føler trygghet og har tillit til.

### **5.2.1 Rådgiverne bruker møtene som «organisatoriske verksteder»**

Nesten alle informantene sier det deles lite erfaringer fra rådgiverjobben i de selvstyrte gruppene og på kontormøte. Informantene sier møtene brukes til å forberede andre interne møter, gjennomgang av interne styringsdokumenter og kvalitetssystem. Videre er tema samhandling med andre NAV-enheter, praktisk informasjon knyttet til gjennomførte leveranser, kurskatalogen og fordeling av oppdrag.

*I virksomhetsgruppa setter vi alltid opp kollegaveiledning som et punkt på agendaen, og det utgår nesten bestandig for jeg synes vi stort sett går gjennom mål og handlingsplan. Vi snakker minst om det vi gjør ut i virksomhetene (Informant 4).*

Observasjonene viser også at det deles lite erfaringer fra rådgiverjobben i de selvstyrte gruppene. Møtetiden brukes i hovedsak til planlegging og organisering av ulike interne og eksterne praktiske gjøremål, avklare og fordele oppdrag og gi praktisk informasjon fra oppdrag som er gjennomført. Eksempler på dette er hvor rådgiverne har vært, hvor mange som var til stedet på møter og kurs og hvilke temaer som var på agendaen. Det brukes også tid på utveksling av praktisk informasjon knyttet til eksterne kurs og konferanser. Eksempel på dette er hvor konferansen er avholdt, hvem som var foredragsholdere og hvilke temaer som var på programmet.

*I min gruppe deler vi ikke så mye av det arbeidet vi gjør ute i virksomheten som rådgiver. Jeg vet nesten ikke om jeg har prøvd å dele, holdt jeg på å si, for vi snakker bare om slike praktiske ting (Informant 2).*

To av informantene sier at rådgiverne forteller historier fra egen samhandling med virksomhetene. Observasjonene viser at det i svært liten grad foregår deling av de faglige vurderingene som ligger til grunn for utformingen og gjennomføringen av oppdragene.

*Vi har ikke delt så mye av leveransene vi, altså. Vi nevner at vi har hatt den og den opplevelsen, og så kan vi trekke frem noen eksempel for å utdype litt. Men det har ikke vært....., vi er ikke flinke nok på det altså (Informant 1).*

I senterets virksomhetsplan står det at de selvstyrte gruppene, sammen med ledelsen, får ansvaret for å styrke kulturen for deling av kompetanse rådgiverne imellom, samt styrke anerkjennelseskulturen. I personalpolitiske føringer (2014 – 2018) slås det fast at hver rådgiver har ansvar for å dele sin



kompetanse, samhandle med hverandre gjennom å være nysgjerrig på andre og seg selv, åpne opp for at andre kan komme inn i ens egen sfære og for å selv komme inn i andres sfære.

En av informantene sier han/hun er selektiv med hensyn til hva han/hun tør å ta opp i gruppen. En annen sier at det oppleves som om det er manglende åpenhet i gruppen og en tredje av informantene sier at han/hun er usikker i gruppen. Videre sier en av informantene at han/hun synes det eksisterer en prestasjonskultur på senteret inkludert en av gruppene han/hun tilhører.

*Ja, hva skal til for at vi i gruppen skal endre kommunikasjonsstil. Ja, da må vi snakke om hvordan vi kommuniserer, og det er skummelt. Jeg synes det er vanskelig å ta opp ting for jeg er redd for at folk skal bli fornærmet (Informant 4).*

*Det er ofte uenighet i vår gruppe men det er på en måte ikke åpenhet om den uenigheten, nei, det er så mye som ikke blir sagt, kjenner jeg på da, så det har tatt meg veldig lang tid å skjønne det (Informant 2).*

*Vi har jo kjørt en runde gjennom flere år i forhold til tilbakemelding og anerkjennelse som har hevet taket litt, men det kan vel hende at vi opplever både tilbakemeldinger og deling som fagkamper innimellom, at ikke alle nødvendigvis opplever det som gode tilbakemeldinger eller deling hvis man tar opp ting når vi er på fellesarena (Informant 3).*

*Vi skal være så flinke hele tiden, prestere og skryte av hverandre og gjøre alt så rett, vi har på en måte ikke lov til å ha det artig, tenker jeg (Informant 2).*

Andre ting som kommer frem fra informantene, er at gruppene er tilfeldig sammensatt og en sier han/hun ikke har tilstrekkelig eierskap i gruppen han/hun tilhører. To av informantene opplever at både kontormøte og gruppene kan være preget av en kamp om ordet.

*Vi er jo satt sammen der i en gruppe. Jeg føler at – det er jeg ærlig på at jeg ikke føler noe felles eierskap i gruppen (Informant 5).*

Et unntak fra dette mønstret er at en av informantene sier de bruker mye møtetid i gruppen vedkommende tilhører, til å dele erfaringer, smarte grep og ideer fra arbeidet i virksomhetene, og utfordringer knyttet til egen rolle. Informanten sier han/hun ser stor nytte av å dele og har konkrete eksempler på at deling har kommet organisasjonene til gode. Observasjon av gruppen viser også at rådgiverne deler mange erfaringer fra operativt arbeid generelt, og fra rollen som rådgiver spesielt. Observasjonen viser videre at møtet brukes kun til å snakke om det rådgiverne gjør ute i virksomhetene og ikke om interne praktiske gjøremål.

*Vi deler veldig mye i gruppen min. Vi deler gode ideer og smarte grep. Vi kan også si «der sliter jeg med å komme inn – hva skal jeg gjøre» det deler vi også. (Informant 2).*

En arena som alle informantene sier er utfordrende når det gjelder kollegialt samspill, er kontormøte. Flere informanter sier at det oppleves vanskelig å stå foran kollegaene å holde en presentasjon, eller vise usikkerhet ved å si i plenum at noe oppleves som vanskelig, eller å stille spørsmål. To av informantene nevner ordet kamp når de skal beskrive formen på kontormøte. Den ene sier at dette dreier seg om fagkamp og den andre sier det oppleves som en kamp om ordet.

*Jeg vet ikke om tør å vise usikkerhet på et kontormøte uansett hvor trygg jeg er på meg selv. Jeg tror at det å for eksempel si: dette blir for vanskelig for meg, eller nå ble jeg usikker hadde nok ført til et eller annet følelsesmessig altså (Informant 1).*

Den samme informanten beskriver seg som en trygg rådgiver i møte med virksomhetene.

*Jeg kjenner jo at man må være trygg som rådgiver for å gå ut, stille krav og være tydelig, og det er vel det som er forsen min i mange sammenhenger (Informant 1).*

*I kontormøte blir det litt sånn kamp om ordet og litt mye folk. Det er ikke en arena som jeg synes er egnet for deling (Informant 2).*

*Noen ganger synes jeg det er veldig ekkelt å stille spørsmål på kontormøte fordi jeg fer redd for å bli oppfattet som problematiserende og vanskelig (Informant 4).*

På et av kontormøtene hvor det ble foretatt observasjon, holdt to rådgivere en presentasjon. Hensikten med presentasjonen var å gi de andre rådgiverne et verktøy de kunne bruke ved innsalg av en tjeneste. På slutten av presentasjonen ble det stilt spørsmål til salen hvordan de som rådgivere kunne dra nytte av presentasjonen. Responsen var flere forslag til forbedringer knyttet til innholdet i presentasjonen, og ikke noe fokus på anvendbarheten for rådgiverne i det praktiske arbeidet. Det var ingen som ga positive tilbakemeldinger på presentasjonen.

*På kontormøte synes jeg det kan være en liten form for fagkamp. Når folk står foran opplever jeg at folk sier at du skulle gjort det slik i stedet for..., det hadde vært lettere å stå foran hvis de hadde sagt dette var spennende eller dette synes jeg er utfordrende og hadde vært mer undrende (Informant 3).*

Videre sier en informant at han/hun er usikker på hvilket tema eller problemstilling som er interessant for de andre kollegaene, samt at det oppleves vanskelig å komme med innspill til andre kollegaer på kontormøtet fordi det lett kan bli oppfattet som kritikk. Et annet eksempel som en av informantene nevner, er at det ikke oppleves trygt nok på kontormøtet til å dele positive erfaringer fra jobben som rådgiver eller stille spørsmål. Dette begrunnes med at man er redd for at det oppfattes som selvsikkert eller opplevd som problematiserende.

*Jeg vet ikke om jeg hadde turt å fortelle om noe som har gått bra til alle mine kollegaer, for at det høres litt sånn – tror at du er noe. Ja, det er min opplevelse. Hvis jeg skal dele noe, i*

*alle fall hvis det er noe som jeg tenker at «nå fikk jeg til noe» så tenker jeg veldig gjennom først «blir dette dumt å si» og deretter «hvem kan jeg si det til?» (Informant 4).*

Flere av informantene sier de synes det er for mye enveis informasjon og for lite fagdiskusjoner og deling av kompetanse på kontormøte.

*Jeg har så problemer med å holde konsentrasjonen for det er en sånn passiv form, og jeg er usikker på hvor verdifullt det er (Informant 4).*

En annen informant synes det har vært en endring fra at møteformen var mer preget av involverende prosesser tidligere til at det nå er mer enveisinformasjon.

Senteret har utarbeidet en Grunnmur (2010) som skal gi føringer for hva ledelsen og rådgiverne skal være omforent om og gjenkjennes på. Et område her er hva som skal kjennetegne arbeidslivssenterets «interne lagoppsett». I dokumentet slås det fast at senterets interne samspill generelt skal baseres på respekt, åpenhet, raushet, trygghet, tillit og medbestemmelse. Det heter videre at det er et mål at blant annet de selvstyrte gruppene skal fungere som effektive arbeidslag. Det heter at i effektive lag er arbeidet preget av at deltakerne stoler på hverandre, følelser uttrykkes åpent, at lojaliteten er stor, at alle har et felles mål, stor grad av lytting, og åpenhet.

På bakgrunn av resultatene fra en arbeidsmiljøundersøkelse og gjennom en medvirkningsbasert prosess hvor alle ansatte deltok, har senteret utarbeidet fire kulturer som skal bidra til et hensiktsmessig arbeidsmiljø. Dette er tilbakemeldingskultur, anerkjennelseskultur, samhandlingskultur og utviklingskultur. Senterets dokument Grunnmuren (2010), hvor flere faktorer er skissert for hva som kjennetegner en rådgiver som opptrer i samsvar med denne. En av de kriteriene som trekkes frem er å være nysgjerrig, etterspørre og bruke andres kompetanse. Arenaer dette skal skje på er blant annet i de selvstyrte gruppene.

Det er grunn til å stille spørsmål om informantene opplever å få behovet for tilhørighet og trygghet tilstrekkelig dekket i de selvstyrte grupper og på kontormøte. Vi stiller også spørsmål om manglende tilhørighet kan være en av årsakene til at de selvstyrte gruppene fungerer som «organisatoriske verksteder» og inneholder primært praktiske, ufarlige tema og at deltakerne snakker minst om det de gjør ute i sine organisasjoner.

### **5.2.2 Rådgiverne deler på trygg grunn**

De fleste informantene sier de deler mest på uformelle arenaer på senteret og ikke på de formelle møtearenaene og at de er selektive når det gjelder hvem de deler med. Alle informantene opplever å

ha flere relasjoner til andre rådgivere hvor tillit og trygghet er tilstede og hvor de deler. De sier flere faktorer som påvirker utvelgelsen. Egenskaper hos rådgiverne trekkes frem som en avgjørende faktor. Flere sier det er viktig at disse lytter, at det oppleves greit å stille spørsmål og vise usikkerhet. Videre sier de at det er lettest å dele med rådgivere som virker interessert, er nysgjerrig og åpen for ulike synspunkter. Videre velger man rådgivere som man ikke forventer vil hevde å «eie sannheten» men heller ønsker å reflektere sammen. Andre momenter som kommer frem, er at rådgiverne må holde avtaler og være på tilbudssiden.

*Da går jeg til NN som jeg har tillit til og jeg da vet jeg at hvis han/hun sier det passer nå, så gjør det det. Når jeg da legger det frem så er det en veldig raushet i relasjonen, og det han/hun faktisk gjør er å dele sin kompetanse, og det kan være lov å vise usikkerhet og stille spørsmål for veldig ofte så er det ikke to pluss to pluss to svar (Informant 1).*

*Kanskje viktigst av alt tror jeg at det blir at jeg deler med de av mine kollegaer som jeg tror kan være interessert. Da tenker jeg jo nysgjerrighet og åpenhet (Informant 3).*

*Det er ikke tilfeldig hvem jeg oppsøker hvis jeg har behov for å dele noe som ikke gikk bra, og det er heller ikke tilfeldig hvem jeg oppsøker dersom jeg ønsker mentoring på noe (Informant 4).*

*Det som skaper tillit er at en gjør det en sier en skal gjøre, følger opp sånn at folk vet at man kan stole på hverandre (Informant 2).*

En annen viktig faktor er å kjenne rådgiverne godt, ha tillit til og føle seg trygg. Videre sier noen at man deler med de som tidligere har etterspurt deres erfaringer og kompetanse, og hvor man opplever at disse er villige til å dele av sin kompetanse. En informant sier også at han/hun deler med rådgivere som er utviklingsorientert og ønsker å lære noe nytt.

*Jeg skal ikke se bort fra at jeg velger kontor eller kontorpult hvor jeg føler en eller annen form for tillit (Informant 5).*

*Det å etterspørre og bli etterspurt tror jeg går i retning av noen relasjoner som en er trygg på (Informant 3).*

Flere sier det er viktig å ha tillit til rådgivers kompetanse og at man blant annet får dette gjennom samarbeid. Et konkret eksempel er å føle seg trygg på rådgivers rolleutøvelse.

*Og hvis jeg tenker på meg selv, og hvem jeg vil ha med meg ut, så er det ikke alle jeg vil ha med meg nettopp ut i fra at de kanskje ikke er tydelig nok i forhold til hvordan man skal utøve rollen (Informant 1).*

Alle sier de deler mye med de som sitter fysisk nært i kontorlandskapet.

*Hvis man skal begynne å ha en stor rød farge der vi deler mye og blå der vi deler lite, så er det rødere der jeg sitter og lyseblått på de formelle strukturerte arenaene (Informant 5).*

En av informantene sier at en konsekvens av det å være selektiv er at det har utviklet seg uformelle mønstre i grupper eller miljøer som utveksler erfaringer med hverandre.

*Jeg oppfatter at det har vært en endring hos oss internt i arbeidsmiljøet rundt det å være åpen og undersøkende, men jeg oppfatter fortsatt at vi er et miljø som har noen teiger i forhold til hvem som samarbeider med hvem (Informant 5).*

Nesten alle informantene sier at de i det generelle arbeidsmiljøet i liten grad blir etterspurt sine erfaringer fra rådgiverjobben. Nesten alle informantene sier også at de selv i liten grad etterspør andres erfaringer fra rådgiverjobben.

*Hvis du spør om folk stiller spørsmål som: hva gjør du for å...?, eller hvordan klarte du å få til å ...?, eller hvorfor trodde du at det ikke ble slik..? - så er svaret i liten grad (Informant 5).*

Samtidig beskriver de at når andre etterspør erfaringene, oppleves dette som svært positivt. De sier at det som skjer når andre etterspør er at de andre viser en interesse for jobben de har utført. De opplever å bli sett og anerkjent, samt gis en mulighet til å reflektere rundt egen praksis, noe som kan bidra til ny innsikt slik at en selv blir en bedre rådgiver.

*Ja, det er nyttig å dele fordi det fører til at en blir motivert i forhold til jobben og egen utvikling av kompetanse. Det er også viktig for å være en del av senteret sånn at man ikke blir en sånn einstøing som drar ut og inn helt uavhengig av alle andre (Informant 1).*

Flertallet av informantene opplever at det i liten grad gis positive tilbakemeldinger fra andre kollegaer knyttet til utførelse av rådgiverjobben.

*Hadde jeg ikke fått positive tilbakemeldinger fra de virksomhetene jeg jobber med, så hadde jeg hele tiden lurt på hva i all verden - gjør jeg en god jobb? Har det over hodet noe hensikt det jeg gjør? Er det noe kvalitet i det jeg gjør (Informant 1).*

To av informantene sier det har vært en positiv endring på sentret, og at det gis mer positive tilbakemeldinger nå enn tidligere. Alle informantene beskriver hva som skjer når de får positive tilbakemeldinger på rådgiverjobben, og sier dette er veldig positivt og oppleves som en anerkjennelse av hvordan man anvender sin kompetanse. En av informantene sier han/hun husker en konkret situasjon hvor det ble gitt positive tilbakemelding fra en annen kollega etter endt kurs:

*Jeg opplevde den positive tilbakemeldingen som en anerkjennelse av de valg vurderinger som jeg hadde gjort, og som jeg hadde sittet kvelden før og forberedt (Informant 4).*

*Å få positive tilbakemeldinger synes jeg er hyggelig fordi jeg tenker det er en bekreftelse på at man har gjort noe som er riktig, og at det er et spor man kan fortsette etter (Informant 5).*

På spørsmål om hva informantene tror skal til for at rådgiverne skal dele mer av erfaringene fra rådgiverarbeid, uavhengig av arena, svarer de at deling må settes i system og rådgiverne må stille utforskende spørsmål. De sier det må snakkes mer strukturert rundt rollene, særlig relasjonsbygger. Ledelsen må etterspørre, følge opp, gi tydelige føringer og retning for at deling faktisk skjer. Andre forslag til hvordan en kan forbedre deling, er at flere rådgiverne er ute i virksomhetene sammen, bedre struktur og strammere møteledelse i de selvstyrte gruppene, flere møter og endring av agenda.

*I hvilken grad vet man hva andre gjør ut i virksomhetene, men der igjen, vi har ingen struktur på å gå samlet ut i virksomhetene i noe særlig grad (Informant 5).*

*Jeg vet jeg skal dele på kontormøte, men jeg gjør det ikke, men jeg deler hvis jeg får beskjed om det (Informant 2).*

Rådgiverne deler flest erfaringer fra rådgiverarbeid med de av rådgiverne hvor de opplever tilhørighet og trygghet, uavhengig av de formelle strukturene. Dette baserer seg på forventninger om hvordan de blir møtt av disse rådgiverne. Informantene har et bevisst forhold til hva som er til stede i de relasjonene hvor tilhørighet og trygghet er på plass og at deling er nyttig av flere årsaker. Når informantene får spørsmål om hva som skal til for å forbedre deling mellom rådgiverne, svarer de fleste mer struktur, system og styring. Vi undrer oss over at løsningen er strukturforslag og ikke det å arbeide med å fremme de faktorene de selv mener skaper tilhørighet og trygghet i arbeidsmiljøet.

### **5.3 Dialogparadokset**

Rådgiverne sier de er lyttende og spørrende i møte med organisasjonene, og utøver rådgiverjobben i tråd med de styrende dokumenter. Da er det et paradoks at det interne kommunikasjonsmønsteret, og særlig på de formelle møtearenaene, beskrives som fortellende og forklarende, svarende og lite undrende. Vi vil trekke frem to forhold som underbygger dialogparadokset. Det første er at når rådgiverne forteller om hvordan de bruker sin kompetanse i møte med organisasjonene trekker de frem ferdigheter, personlige egenskaper og holdninger. For det andre er hovedmønsteret på senteret preget av en fortellende og forklarende kommunikasjon og responsen er preget av svar og få undrende og utforskende spørsmål.

### 5.3.1 Rådgiverne stiller spørsmål og lytter

Alle informantene opplever å få brukt mange sider av sin kompetanse i jobben som rådgiver. Når de gir eksempel på hvilken kompetanse de bruker, er det primært ferdigheter og holdninger de trekker frem, og ikke teoretisk kunnskap i form av formell utdanning eller kurs.

Flere sier de viser interesse og lytter ved å ta tak i det de i organisasjonen forteller, for å kunne finne organisasjonen «der den er». Videre sier flere at de er bevisst på ikke å snakke for mye selv, ikke sitte på sannheten, men heller stille spørsmål slik at de får tak i organisasjonens behov og ståsted. Flere rådgivere mener de gjør dette for å skape tillit og trygghet i relasjonene.

*Når det gjelder relasjonsbygger så handler det for meg om å skape tillit gjennom dialog. Jeg går ikke inn og overhøvler folk eller bruker mye tid på å snakke dem i senk. Jeg lar dem få snakke og få komme med sitt og sine behov, og så prøver jeg og tilpasse meg det behovet. Jeg er opptatt av å lytte og har ikke noe tro på å komme med ferdige presentasjoner som jeg skal dure gjennom og så gå. Jeg synes det er bedre å snakke med dem som er der (Informant 2).*

*Jeg tror det handler veldig mye om å lytte. Man kan jo ikke være lik i alle organisasjoner. Altså må man sense litt hvordan den organisasjonen er. Hvilket språk er det de trenger her for at det skal bli forståelig? (Informant 1).*

*Det å bygge tillit handler om min grunnholdning i livet generelt fordi jeg sjelden går inn og eier sannheten men i større grad leverer noen refleksjoner og tanker som er åpen og som en kan ta med seg på veien hvis en har lyst (Informant 5).*

Noen av informantene sier de også bruker mye tid på å være godt forberedt og at det er viktig å holde avtaler slik at organisasjonen vet at man er til å stole på. I møte med organisasjonene opplever de seg som modig, tydelig og tørr å stille krav til organisasjonene.

*Det er viktig å være godt forberedt slik at du vet hva virksomheten står for. En må være åpen til sinns og stille åpne spørsmål. Det tror jeg er viktig altså (Informant 1).*

Flere sier de er bevisst på å fremstå som trygg i rollen, men allikevel være en likeverdig samarbeidspartner for organisasjonene

*Vi kommer inn i virksomheten som en deltaker. En som ønsker å se situasjonen skulder ved skulder, ikke ørne eller falkeblikk. Det vil si en som ikke titter med blikket ovenfra og ned (Informant 5).*

I intervjuet tar en av informantene tar organisasjonens perspektiv. Han/hun kommer med et eksempel fra rådgiverarbeid og beskriver hvordan en arbeidsgiver kommuniserer og hva en slik kommunikasjonsform kan føre til av positiv samhandling. Denne personen er åpen i forhold til å fortelle om egne tanker samtidig som han/hun lytter og stiller spørsmål.

*Det å være åpen i kommunikasjonen og stille noen spørsmål er jo alfa omega om du oppnår kontakt. Vi fløy ut gjennom dørene og tenkte at dette var et herlig menneske i forhold til kommunikasjon (Informant 1).*

I senterets Grunnmursdokument (2010) slås det fast at et av rådgivernes hovedbudskap og faglige forståelsesramme, er dialogen som er verktøyet i utøvelse av rådgiverarbeidet.

Alle informantene opplever å ha store muligheter til å få brukt sin kompetanse i arbeidet som rådgiver. Informantene er også bevisst på hvilke ferdigheter, egenskaper og holdninger de bruker for å skape gode relasjoner i organisasjonene for å kunne samhandle godt. Vi mener at de ferdigheter, egenskaper og holdninger de vektlegger er noen av dialogens mest grunnleggende prinsipper.

### **5.3.2 Rådgiverne forteller, forklarer og undrer seg lite**

De fleste informantene opplever at kommunikasjonsmønsteret i de selvstyrte gruppene på senteret, er preget av at den som til enhver tid snakker, er fortellende, forklarende og svarende. To opplever at kommunikasjonen er preget av gjentakelser, gjentatte avbrytelser, og en annen sier at kommunikasjonen bærer preg av «en kamp om ordet»

*Det som preger kommunikasjonen i min gruppe er gjentakelser, legge frem, altså fortelle om – si noe, og så si det samme mange ganger på mange måter, sånn at hvert innlegg blir fryktelig langt (Informant 3).*

*Jeg tror at vi har noe å hente på å være mer spørrende, det kan kanskje bidra til mer fremdrift fordi det er litt sånn undersøkende. Nå er vi kanskje høyere på å være opptatt av å forklare, altså en mer sånn forklarende tilnærming (Informant 4).*

*Jeg må være ærlig og si at i min gruppe er det en kamp om ordet (Informant 2).*

Observasjonene bekrefter i høy grad det informantene sier om kommunikasjonen i gruppene. Hovedmønsteret er at de som snakker har en fortellende, forklarende og ofte kommer med svar eller forslag til løsning. Et eksempel at noen forteller om en prosess knyttet til signering av samarbeidsavtaler i virksomheter. Det som fortelles er hva som rent praktisk er gjort, hvor møtene er avholdt, hvem som var tilstede og hvor mange avtaler som er signert.



I tillegg viser observasjonene at det i noen grad fortelles historier fra egen eller andres praksis hvor noe har gått bra, har vært utfordrende eller vanskelig. Eksempler på dette er rådgivere som sier at det har skjedd noe, at noe har vært utfordrende, spennende eller har gjort seg mange tanker om noe eller at man er fornøyd.

De fleste informantene sier det i liten grad stilles åpne undrende eller utforskende spørsmål til det som fortelles

*Min oppfatning er at vi i min gruppe, inklusive meg selv, i liten grad tar tak i denne historien og er nysgjerrig på hva og hvorfor er dette en historie verdt å fortelle, hva er det av læring for meg? (Informant 5).*

Observasjonene viser at når det fortelles slike historier fra egen eller andres praksis er hovedmønstrer at det ikke stilles spørsmål til fortellingen.

Informantene sier at responsen ofte er preget av at noen forklarer, forteller eller kommer med et svar. En av informantene sier at når det stilles spørsmål handler dette om å sjekke ut eller avklare noe.

*Har du oppdatert Excel-arket, har du etterspurt bedriften, har vi forbered oss til statusmøte? Det er større grad av slike spørsmål enn hva det er av åpne refleksjonsspørsmål som tilhører en kollegaveiledningssituasjon (Informant 4).*

*Jeg skulle ønske vi stilte spørsmål som: hvordan løste du det? Hva var det som gjorde at du følte at denne leveransen var god? Lærte du noe av den? (Informant 5).*

*Når jeg har sagt at jeg skal ut på det og det oppdraget og aldri får noen spørsmål tilbake som for eksempel, hva har skjedd, gikk det bra, det er et savn (Informant 1).*

Dette understøttes også av observasjonene, som viser at de som til enhver tid ikke har ordet stiller mange oppklarende og avklarende spørsmål, som ofte leder an til et ja eller nei svar, eller konkretisering av fakta. Eksempler er hvor mange som møtte på kurs, hvem er kontaktperson i organisasjonen, er det slik eller sånn takt med. Det stilles generelt få åpne og undrende spørsmål, men når dette gjøres, viser observasjonene at det da raskt kommer et svar eller forslag til hvordan noe kan løses. Observasjonene viser i tillegg at de som lytter ofte har et aktivt anerkjennende kroppsspråk i form av nikk og andre bekreftelser. To av informantene sier det også er en viss grad av anerkjennende kommunikasjon i møtene og beskriver denne som rosende uttrykk som bra og flott jobbet.

Noen av informantene sier at en av konsekvensene av disse fortellingene eller svarene, er at det er lett å bli en passiv tilhører. Dette kan igjen føre til at man heller begynner å føre en indre dialog som handler om det han/hun hører. Informantene sier dette kan arte seg slik:

*Noen ganger sitter jeg og tenker «hvorfor jobber du så mye med den organisasjonen? Dette er jo en organisasjon som har store ressurser til å ordne ting selv. Med mindre vi har en veldig klar agenda på at vi ønsker å utfordre organisasjonen. Men hvis vi kun snakker om forebygging og sykefraværsoppfølging, så kan jeg av og til tenke – hvorfor bruke så mye tid på det. Men, den diskusjonen tar vi ikke (Informant 5).*

*Jeg har opplevd at når jeg stiller spørsmål får jeg svar som kanskje til og med varer i opptil 5 minutter. Jeg tenker da at jeg stilte spørsmålet fordi jeg tenkte vi kunne reflektere og ikke for at jeg ville ha et svar. Dette gjør at jeg ikke hører etter for det var ikke det jeg var ute etter (Informant 4).*

På spørsmål om informantene åpent deler sine indre dialoger med gruppen, svarer de at de ikke gjør dette.

Flere informanter sier at kommunikasjonsmønsteret er lite utviklende og lærende og er en tidstyv som gir lite fremdrift i møtene. Et eksempel på dette er at flere informanter sier de ikke kommer gjennom den planlagte agendaen på møtene.

*I min gruppe opplever jeg at det er så travelt for det er så mange som skal snakke hele tiden at det blir mest snakking, uten at det alltid trenger å være så nyttig hverken i forhold til deling eller framdrift (Informant 2).*

Informanten som sier at det deles mye erfaringer fra rådgiverjobben i gruppen han/hun tilhører beskriver kommunikasjonen i gruppa som åpen og undrende uavhengig av om du forteller noe eller gir tilbakemelding. Informanten sier videre at det ofte stilles undrende og utforskende spørsmål som er knyttet til rådgiverjobben

*Jeg så du var ute i går. Hvordan gikk det? (Informant 2).*

*I min gruppe tør vi å si det som er problematisk og tør å be om hjelp hvis det er noe vi sliter med, ja, det synes jeg er verdifullt. (Informant 2).*

Informanten sier at de positive effektene av måten de kommuniserer på, er at det er lett å si ifra hvis noe oppleves som vanskelig, de ber ofte hverandre om hjelp og det oppleves greit å vise usikkerhet knyttet til utøvelse av rådgiverarbeid. Informanten sier også at de har blitt godt kjent med hverandre.

I senterets Virksomhetsplan (2014) slås det fast at senterets interne IA-arbeid skal preges av de samme perspektivene som vi tilstreber i vårt arbeid med IA-virksomhetene»

I dokumentet Ledelsens grunnlag for vurdering av medarbeidernes innsats (2010) slås det fast at rådgiverne ved arbeidslivssenteret må kunne forholde seg til ulike virkeligheter ute i de ulike organisasjonene, og at en styrke for senteret er at vi evner å velge tilnæringsmåter, verktøy og

metoder ut i fra organisasjonens ståsted. Dette krever at man opparbeider seg tillit og jobber «smart». Det står videre at eksempel på intern parallell som kan si noe om evnen til å håndtere dette er bidrag til utvikling av ny forståelse gjennom diskusjon og refleksjon i samspill med andre kontra det å eie sannheten. Videre er det å gi respons på kollegaers faglige presentasjoner og innspill på interne fellesarenaer. Det heter videre at man skal reflektere over egen praksis og være nysgjerrig på andres erfaringer. For å få effektive arbeidslag skal det være stor grad av lytting i arbeidsgruppene.

Kommunikasjonsmønsteret på de formelle arenaene er slik at rådgiverne primært veksler mellom å fortelle, forklare, svare eller oppklare. Mønsteret fremstår enhetlig og symmetrisk og ligner på mange måter det som kjennetegner monolog.

## **5.4 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi fortatt en analyse av empiri fra intervju og observasjoner, samt brukt styrende dokumenter for å belyse organisasjonens uttalte ståsted i forhold til ulike tema. Vi har redegjort for tre hovedfunn i form av tre paradokser. Det er paradokset knyttet til autonomi, tilhørighet og dialog. Vi har trukket frem ulike forhold som underbygger paradoksene.

## **6 Avsluttende diskusjon**

I dette kapitlet skal vi diskutere hvert paradoks fra empirien i lys av teori knyttet til motivasjon og dialog. Vi bruker også dokumentene i drøftingen samt egne tolkninger.

### **6.1 Autonomiparadokset**

Informantene opplever at de har mange valgmuligheter og frihet i arbeidet som rådgiver som de opplever som nødvendig, ønskelig eller positivt. Med valg mener de hvordan arbeidet skal utføres, hva de skal gjøre, når dette skal skje og muligheter for kompetanseutvikling. Alle informantene mener at det er høy grad av autonomi når det gjelder frihet til å bestemme om de skal dele, men er usikker på om dette er positivt. Informantene er kjent med forventningen om å dele erfaringer med

hverandre og referer til dokumenter hvor dette er forankret. Ingen nevner deling av erfaringer som en arbeidsoppgave. Alle informanter ønsker at autonomi når det gjelder deling skal begrenses. Dette skal skje gjennom strammere struktur, kontroll og styring.

Alle informantene opplever at de har store muligheter til å bruke og videreutvikle sin kompetanse i arbeidet som rådgiver. I følge Lai (2011) er det å få adekvate muligheter til å trekke på sin egen kompetanse i nåværende jobb, en av flere faktorer som bidrar til økt indre motivasjon, lojalitet og affektiv tilknytning til organisasjonen.

Senteret har flat struktur med selvstyrte grupper. Alle rådgiverne involveres og medvirker i utarbeidelse av årlige mål og strategier som berører deres arbeidshverdag både på senter- og gruppenivå. I senterets Personalpolitiske dokument (2014 – 2018) slås det fast at det er en bevisst strategi at det skal være høy grad av autonomi i forhold til faglige tilnærminger og metoder. Grunnholdningen som signaliseres til rådgiverne er tillit, utstrakt delegering og rom for selvstendighet, samt mulighet for medvirkning. Ledelsen skal vise medarbeiderne tillit gjennom utstrakt delegering og rom for selvstendighet. Deci og Flaste (1995) benevner dette som autonomistøttende organisasjoner som kjennetegnes av en grunnleggende holdning til at ansatte har kompetanse som er viktig for organisasjonen å nyttiggjøre seg. I slike organisasjoner delegeres makt nedover i organisasjonen og ansatte blir aktivt trukket med i beslutningsprosesser som angår dem selv. I autonomistøttende lederskap bestemmer toppledelsen at det skal være mål, men hvilke mål og verdier som skal gjelde, besluttes i fellesskap. Senteret som studeres kan beskrives som svært autonomistøttende.

En autonomistøttende tankegang gjenspeiles også i måten senteret er organisert på og spesielt de selvstyrte gruppene. Gruppene skal selv settes seg mål både i forhold til operativt arbeid og fagutvikling. Den enkelte rådgiver har også svært høy grad av autonomi når det gjelder valg av fremgangsmåter, planlegging, og styring av arbeidstiden. Det er samsvar mellom informantenes opplevelse av den generelle autonomi i utøvelsen av rådgiverarbeidet og de styrende dokumenter.

Behovet for autonomi handler i følge Deci og Ryan (1985) om at mennesker har behov for å oppleve at det er egne interesser og ønsker som ligger til grunn for deres handlinger, og at de ikke styres av ytre press og kontroll. Det å gi mennesker meningsfulle valg er selve kjernen i å fremme autonomi. Mennesker trenger å føle at de har valg når det gjelder å ta initiativ til og regulere sine handlinger. Hovedhensikten med å gi valgmuligheter er at det skaper villighet hos mennesker, og dermed motivasjon for en aktivitet (Deci og Ryan 1985). Informantene er udelt positive til autonomien de har

i arbeidet som rådgiver og opplever at de har mange valgmuligheter og stor frihet i arbeidet. Forskning har vist at autonomistøttende motivasjon øker muligheten for effektivitet og trivsel (Deci og Gagne 2005). Motivasjon basert på autonomi er indre motivert og springer ut i fra en indre drivkraft hos mennesket for å søke tilfredsstillende. Mennesker utfører en aktivitet fordi de finner den interessant og får en spontan tilfredsstillende av selve aktiviteten.

Det er ingenting som tyder på at informantene opplever at de blir utsatt for kontroll, press, målinger eller ytre belønning, som reduserer opplevelsen av autonomi og svekker indre motivasjon for rådgiverarbeidet. Det er gjennomført mange studier som går ut på å begrense menneskers autonomi gjennom å sette uopnåelige mål, tidsfrister, evalueringer samt innføre ulike konkurranseelement. De som deltok i studiene opplevde at det å kontrollere og presse mennesker på en bestemt måte, reduserer autonomi og selvbestemmelse (Ryan og Flaste 1995). Ut i fra Deci og Ryans (1985) forståelse av behovet for autonomi, tolkes det som at informantene får mulighet til å ta meningsfulle valg. På bakgrunn av dette, får de dekket sitt grunnleggende behov for autonomi.

Informantene har imidlertid ulik oppfatning av begrepet autonomi. De er enige i at autonomi omhandler frihet til å velge arbeidsmetoder, styre arbeidstiden og ta nye utfordringer. I tillegg sier enkelte at autonomi også handler om valg av arbeidsoppgaver og hvilke roller en skal utøve i virksomhetene. Det eksisterer flere styrende dokumenter som setter rammer og begrenser autonomien. Det eksisterer klare mål og prioriteringer og det er definert fire kulturer for sosialt samspill. Det er også utarbeidet kriterier for vurdering av rådgivernes innsats og hva som ligger i rådgiverrollen. Rådgiverne har selv vært med og besluttet disse strategiene og kulturene. Deci og Flaste (1995) hevder at det er flere fallgruver når det gjelder autonomi og indre motivasjon. En av disse er at i fare for å svekke folks motivasjon, kan autonomien bli så stor at folk kan gjøre som de vil. De hevder at autonomi alltid må eksistere innenfor et rammeverk av struktur og mål for atferd. Dette betyr at rådgivernes valgfrihet må eksistere innenfor disse rammene. Senteret har disse rammeverkene, men det kan allikevel synes som at enkelte av informantene har en videre forståelse av sitt handlingsrom enn det rammene faktisk tillater. Når et individ opplever seg som fri fra forstyrrelser og påvirkning utenifra, søker de situasjoner som interesserer dem og som krever at de tar i bruk sin kreativitet og sine ressurser (Deci og Ryan 1985). To av informantene uttaler nettopp at de har store muligheter til å forfølge egne interesser og at det ikke er noe som styrer hva man kan gjøre.

I kapittel 5 har vi stilt spørsmål om rådgiverne ser på deling som en naturlig del av rådgiverarbeidet eller om de tenker de kan velge bort det å dele. Det er ingen som nevner deling som en naturlig arbeidsoppgave når de snakker om sine arbeidsoppgaver. Flere sier videre at de er usikker på om det er positivt å ha så høy grad av autonomi knyttet til deling. Det er gjort mange studier knyttet til behovet for autonomi i arbeidslivet. Foss, Minbaeva, Pedersen, Reinholt (2009) har blant studert sammenhengen mellom jobbdesign og kunnskapsdeling i en tysk organisasjon. En av faktorene de undersøkte var sammenhengen mellom autonomi og motivasjon for kunnskapsdeling mellom ansatte. Det Foss m.fl. (2009) la i autonomi var hvorvidt jobben gir arbeidstakere mulighet til å bestemme når og hvordan de skal utføre bestemte oppgaver. De henviser til Hackman & Oldham (1976) når de beskriver hva de legger i autonomi. Autonomi er i hvilken grad jobben gir betydelig frihet, uavhengighet og skjønn til den enkelte når det gjelder å planlegge arbeidet og det å bestemme hvilke prosedyrer skal brukes i utførelsen av denne (Foss m.fl. 2009).

I undersøkelsen merker vi oss hva som ligger til grunn for begrepet autonomi. Foss m.fl. (2009) beskriver autonomi som de ansattes frihet og skjønn til å velge hvordan arbeidet skal planlegges og gjennomføres og når, og knytter ikke autonomien til valg av hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres. I denne forståelsen av autonomi viste studien, at jo høyere grad av autonomi arbeidet innebar, jo mer vil ansatte bli indre motivert til å dele kunnskap med hverandre. I studien begrunnet de ansatte dette med at de synes deling er personlig interessant og har verdi samt at de synes det er en naturlig del av jobben (Foss m.fl. 2009). Informantene i vår studie, sier de vet at det er forventet at de skal dele sine erfaringer med andre, men på spørsmål om de selv deler, sier de at de gjør dette i for liten grad. Flere av informantene sier de ikke ønsker så høy grad av autonomi når det gjelder det å dele når en ser hele senteret under ett. De ønsker at autonomien begrenses gjennom at deling settes i system i gruppene eller at ledelsen etterspør, kontrollerer og stiller krav om at dette faktisk skjer. En av informantene uttaler at han/han deler hvis det gis beskjed om det. En annen sier at han/hun deler hvis han/hun kommer på det.

Slik vi forstår det, er informantene ytre motivert for å dele sine erfaringer når en ser hele senteret under ett. I følge Deci og Gagne (2005) krever ytre motivasjon en instrumentalitet mellom aktiviteten og konsekvenser som kan separeres fra aktiviteten. Dette kan for eksempel være materiell eller verbal belønning, kontroll og krav. Ytre motivasjon forbindes derfor med atferd eller handlinger som styres av ytre påvirkning og konsekvenser som for eksempel ytre krav og kontroll. I følge Deci og Ryan (1985) kjennetegnes ytre motivasjon av en ytre kausalitet som handler om å årsaksforklare motivet for handlingen, i dette tilfelles deling av erfaringer. Det vil si at personen

utfører en aktivitet for å få belønning eller for å overholde ytre press, kontroll eller krav. På den måten vil meningen med aktiviteten bli et verktøy eller middel til fordel for andre, fremfor til individet selv. Informantene uttaler at de deler hvis ledelsen stiller krav om dette, etterspør eller kontrollerer at det er gjort eller at deling i større grad settes i system. Deci og Ryan (1985) hevder at denne atferden ikke reguleres ut i fra egne valg, men er kontrollert ut fra bestemte betingelser som belønning eller posisjoner. Akkurat som atferd basert på autonomi er dette også en målrettet handling, men er fremskyndet av kontroll og basert på krav eller etterspørsel, fremfor egne valg og personlige mål. Handlingen eller atferd som er bestemt ut i fra krav eller kontroll anses ikke som integrert i individet (Deci og Ryan 1985).

## **6.2 Tilhørighetsparadokset**

Nesten alle informantene sier, og observasjonene understøtter, at det deles lite erfaringer fra rådgiverarbeid på de formelle møtearenaene. De selvstyrte gruppene brukes primært til utveksling av informasjon og planlegging av praktiske gjøremål. I senterets Virksomhetsplan (2014) heter det at gruppene skal brukes til å styrke kultur for deling av kompetanse. Flere informanter sier at klimaet i de selvstyrte gruppene, er preget av blant annet manglende åpenhet og undring. Det er ikke i tråd med de intensjonene senteret har for det interne samspillet. I senterets Grunnmursdokument (2010) heter det at gruppene skal preges av åpenhet, lojalitet og tillit. Kultur for senteret er forankret i Personalpolitiske føringer (2014 -2018). Der heter det at gjennom å praktisere en tilbakemeldingskultur skal rådgiverne oppnå å lære av hverandre, utvikle seg selv og skape større åpenhet. Gjennom en anerkjennelseskultur skal senteret oppnå trygge, motiverte og stolte medarbeidere.

Alle informantene sier de deler mest på uformelle arenaene og at de er selektive i forhold til hvem de deler sine erfaringer med. De deler mest med de som de opplever å ha tilhørighet og trygghet til. Dette baserer seg på forventninger om hvordan de blir møtt av disse rådgiverne. Rådgivers holdning og væremåte har stor betydning. Dette dreier seg om å vise interesse og stille spørsmål, være nysgjerrig og gi anerkjennelse. Tillit til rådgivers kompetanse, at man kjenner vedkommende godt, og sitter fysisk nært har også betydning.

Informantene sier imidlertid at de i liten grad blir etterspurt sine erfaringer fra rådgiverarbeid og at de selv i liten grad etterspør andres erfaringer. Flertallet av informantene opplever at det i liten grad gis positive tilbakemeldinger fra andre rådgivere knyttet til utførelsen av rådgiverarbeid.

Ut i fra Personalpolitiske føringer for senteret (2014 – 2018) har ledelsen ansvar for å etablere arenaer for læring og refleksjon, og rådgiverne er ansvarlig for å dele sin kompetanse, være nysgjerrig på andre og seg selv. Alle har vært delaktig i å utarbeide Virksomhetsplan (2014), og her er det et mål at senteret skal videreutvikle seg som en lærende organisasjon. Dette skal gjøres gjennom å bruke arenaer for å styrke kultur for deling, anerkjennelse og bruk av kompetanse og erfaring.

I følge Deci og Ryan (1985) har ytre miljømessige faktorer stor betydning for indre motivasjon. Dette kan være ulike former for belønning, strukturer og kommunikasjon som for eksempel tilbakemeldinger. Deci og Ryan (1985) hevder at tilhørighet spiller en viktig rolle når det gjelder å fremme eller hemme indre motivasjon. Dette behovet omhandler følelsen av å ha sosial tilhørighet til andre individer og til sitt eget miljø. Sosial tilhørighet omhandler å slutte seg til, bli integrert og akseptert av andre og dermed føle trygghet. Deci og Ryan (2000) hevder at alle mennesker behøver noen meningsfulle mellommenneskelige relasjoner. De hevder også at trygg tilknytning vil kunne virke positivt på utforskende atferd og det å våge å ta initiativ. I og med at informantene sier at det ikke er tilstrekkelig trygghet og tillit til å dele sine erfaringer med hvem som helst av rådgiverne, tolker vi det som at behovet for tilhørighet ikke er tilstrekkelig tilstede i hele arbeidsmiljøet. Dette kan også være en av årsakene til at de etterspør kontroll og styring når det gjelder deling.

Filstad (2010) hevder at tillit har en direkte sammenheng med graden av opplevd tilhørighet og graden av kunnskapsdeling. Filstad (2010) sier tillit kan defineres som partenes vilje til å være sårbare. Det kan forstås som en psykisk tilstand som inneholder intensjonen om å akseptere sårbarheten ut i fra noen positive forventninger om andres intensjoner eller handling (Lines, Stensaker, Langley 2006). Når det gjelder kunnskapsdeling, hevder Filstad (2010) at det er særlig tre faktorer som påvirker tillit og fremmer kunnskapsdeling. Den ene faktoren er velvilje som er moralsk fundert og handler om en overbevisning om at andre vil en vel, og at de andre vil være åpne og ærlige. Videre tillates det at det kan stilles spørsmål som også kan være inngående til kollegaer, uten å være redd for vedkommendes selvtillit eller eget rykte. Denne typen tillit er prosessbasert og utvikler seg over tid gjennom at personene blir godt kjent med hverandre. Den andre faktoren er tillit til kompetanse. Kompetansebasert tillit innebærer tillit til at andre personer har kunnskap, ferdigheter



og holdninger til å utøve viktige oppgaver. Denne baserer seg på en positiv holdning til og respekt for de egenskaper personen har. Den siste faktoren er forpliktelsestillit. Dette handler om å ha tillit til at andre handler i henhold til det som er bestemt. Det kan komme til uttrykk ved at man utfører handlinger som er nødvendig for å for eksempel nå felles mål.

Informantene sier de er selektive når det gjelder hvem de deler med på arbeidsplassen. Alle identifiserer imidlertid en eller flere relasjoner hvor de opplever tillit og trygghet. Når de gjenskaper disse relasjonene i intervjuene, synliggjør alle informantene ulike positive forventninger om hvordan de blir møtt av andre kollegaer som de opplever tillit og trygghet til. Eksempler er at rådgiverne tydelig signaliserer tydelig at en vil prioritere å bruke tid på faglige problemstillinger. Videre sier de at i disse relasjonene oppleves det greit å stille spørsmål og være usikker, samt at kollegaen lytter aktivt til det som blir fortalt. Filstad (2010) kaller dette å bli møtt med velvilje. Hvis en har positive forventninger om å bli møtt på en slik måte, vil dette kunne føre til en trygg tilknytning som i flg. Deci og Ryan (2000) kan komme til uttrykk gjennom en utforskende atferd og det å våge å ta initiativ. Vi mener at et eksempel på utforskende atferd nettopp kan være å stille utforskende spørsmål for å lære og utvikle seg, uten at en er redd for at den andre skal tolke dette negativt eller at man ikke har gode motiver bak spørsmålene.

Informantene trekker også frem det å ha tillit til en kollegas kompetanse som et forhold som har betydning for det å ha tillit og trygghet i en relasjon. En av informantene sier kompetansetillit handler om å være trygg på den andres utøvelse av rådgiverrollen. Filstad (2010) hevder at det å ha tillit til kollegaers kunnskap, ferdigheter og holdninger, er faktorer som er viktige for å bygge tillit og fremme kunnskapsdeling. Informantene sier de også ser nytten av å dele med disse rådgiverne. Det som kommer frem er at deling fører til økt motivasjon for jobben, bidrar til egen utvikling, og styrker tilhørigheten til senteret.

Deci og Ryan (1985) hevder at indre motivasjon springer ut av tre grunnleggende psykologiske behov alle mennesker har. Det er behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Informantene opplever å få dekket behovet for autonomien, og har store muligheter for å få brukt og videreutviklet sin kompetanse i jobben. Der rådgiverne opplever tilhørighet tolker vi det som at de er indre motivert for å dele sine erfaringer. I følge Deci og Ryan (1985) er indre motivasjon er å utføre en handling som er basert på egne ønsker eller tilfredsstillelsen av å utføre aktiviteten. Dette vil også resultere i at man årsaksforklarer motivet bak handlingen med at aktiviteten oppleves som genuint interessant og engasjerende, samt med opplevelsen av kompetanse og mestring. I forhold til deling sier

informantene at de gjør dette fordi det øker motivasjonen, bidrar til at en blir en bedre rådgiver og øker graden av tilhørighet. Dette sier oss noe om at behovet for deling er til stede.

Alle informantene forteller hva som skjer når de får positive tilbakemeldinger fra andre på utført arbeid. Felles for beskrivelsene er at de opplever anerkjennelse av sin kompetanse og at det gir motivasjon til å ta nye initiativ og fortsette med en aktivitet. Deci og Ryan (1985) hevder at positive tilbakemeldinger øker indre motivasjon for en aktivitet sammenlignet med ingen tilbakemelding, og at negative tilbakemeldinger reduserer menneskers indre motivasjon sammenlignet med ingen tilbakemelding. Deci og Ryan (1985) knytter tilbakemeldinger til behovet for å oppleve at man har kompetanse og mestrer. Opplevelse av egen kompetanse fører til indre motivasjon, som igjen er forbundet med følelsen av glede, samt et ønske om å være dyktig og fortsette med aktiviteten. Mange ulike studier har vist at positive tilbakemeldinger som klart tilkjenner at mottaker er kompetent øker indre motivasjon. Dette kaller Deci og Ryan (1985) «positiv kompetansefeedback». Det informantene sier positive tilbakemeldinger på utført arbeid signaliserer, er nettopp en anerkjennelse av de faglige valg og vurderinger som ligger bak og gjennomføringen av en leveranse. Det som skjer er at man da får en subjektiv opplevelse av å ha mestret oppgaven.

Vi tror at positive tilbakemeldinger er en viktig faktor som kan bidra til at de som deler oppnår en gjensidig økt trygghet i forhold til hverandres kompetanse, samtidig oppnår vi en større bevissthet i forhold til egen kompetanse.

Flertallet av informantene opplever at det i liten grad gis positive tilbakemeldinger fra andre kollegaer knyttet til utførelsen av rådgiverjobben. Dette til tross for at senteret har bestemt at arbeidsmiljøet blant annet skal kjennetegnes av en tilbakemeldingskultur og en anerkjenneskultur. To av informantene sier imidlertid at det har vært en positiv utvikling på senteret i forhold til å gi positive tilbakemeldinger. Ingen av informantene sier, og observasjonene viser at det i liten grad gis negative tilbakemeldinger eller kritikk.

Deci og Ryan (1985) mener at mennesket oppnår en iboende tilfredsstillelse i å utforske og utvide sine evner og stadig mestre noe nytt. Dette benevner de som behovet for kompetanse noe som også gir energi for å lære. Kompetansebehovet forklares som behovet for å være i interaksjon med miljøet, og ønske om å bruke egne evner og ferdigheter og gjennom det søke å beherske optimale utfordringer. I behovet for kompetanse ligger også den enkeltes subjektive opplevelse av egne kvalifikasjoner og dyktighet. Alle informantene opplever at de har store muligheter til å bruke sin kompetanse i jobben sin.

Alle informantene mener det ikke er tilstrekkelig tillit og trygghet i arbeidsmiljøet generelt i forhold til å vise usikkerhet, be om hjelp, dele både utfordringer og suksesser fra rådgiverjobben. En arena som nevnes spesielt er kontormøte hvor alle ansatte er til stede. Eksempler på hvordan dette kommer til uttrykk er at flere synes det er vanskelig å vise usikkerhet og det å tørre å stille spørsmål. En annen ting som blir sagt er at det er vanskelig å stille spørsmål fordi at man er redd for å bli oppfattet som kritisk eller problematiserende. Videre sier noen at kontormøte til tider kan være preget av fagkamp som har et belærende preg. Dette kan resultere i at det oppleves vanskelig å holde innlegg eller legge frem faglige presentasjoner for de andre rådgivere. Det oppleves også som vanskelig å dele noe man er stolt av å ha fått til, fordi man er redd for å bli oppfattet som at man tror man er flink.

Det deles lite erfaringer på de formelle møtearenaene. Et unntak fra dette mønsteret er at det deles mye erfaringer fra rådgiverarbeid i en av de selvstyrte gruppene. I følge informanten er tilhørighet, trygghet og tillit til stede mellom deltakerne i denne gruppen. Informanten sier de deler både det som har gått bra og det som er utfordrende.

Deci og Ryan (1985) hevder at vår atferd og handlinger kan være regulert av vår motivasjon. Ytre motivert atferd kjennetegnes ved at handlinger utføres med en hensikt som er ytre bestemt, men indre motivert atferd gjøres med utgangspunkt i personens egen interesse og lyst. I følge Deci og Ryan (1985) er ikke motivasjon en konstant og absolutt størrelse men mennesker beveger seg hele tiden på et kontinuum fra helt ytre motivert til en høy grad av indre motivasjon. Dette betyr at mennesker også kan utvikle egenmotivasjon for atferd og handlinger som i utgangspunktet er ytre styrt. Deci og Ryan (1985) hevder at omgivelsene enten kan hemme eller fremme i hvilken grad mennesker tar inn i seg (internaliserer) tre motiver og gjennom dette utvikler en indre vilje til å utføre handlingene. Deci og Ryan (1985) hevder at det som skjer er en psykologisk forflytning når det gjelder kausalitet (årsaksforklaring) gjennom at mennesker i større grad legger forklaringene til hvorfor de skal utføre en bestemt handling til seg selv og ikke utenfor seg selv. Dette gjør at også det å utføre handlingen i større grad oppleves selvbestemt – «jeg deler fordi jeg synes det er personlig interessant». Det er stor forskjell på denne begrunnelsen og «jeg deler fordi jeg får beskjed om det» eller «når jeg kommer på det».

Til tross for at alle rådgiverne selv har vært med å beslutte at det skal deles, mener vi det allikevel er urealistisk å tro at alle i en organisasjon vil ha det samme engasjementet og gå ut av en slik prosess med indre motivasjonen for å dele med alle. På den måten behøver ikke alle å ha gjort beslutningen

til sin egen, sammenholdt den med egne verdier, sett nytteeffekten og oppnådd en indre motivasjon når det gjelder beslutningen. Deci og Ryan (1985) hevder videre at konteksten har stor betydning for graden av internalisering av ytre faktorer for deling. De hevder at i et miljø hvor en føler tilhørighet, øker sjansen for å internalisere motivasjon for atferd som finnes i miljøet. Den deling som i dag foregår på senteret gjøres i de relasjoner hvor informantene sier de har tilhørighet og er trygg. Internalisering av motivasjon for deling som i utgangspunktet er ytre motivert, stimuleres gjennom en kontekst preget av tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse (Deci og Ryan 1995).

### **6.3 Dialogparadokset**

I følge Dysthe (1995) mener Bakhtin at dialogen handler om hvilken grunnholdning man har til andre mennesker, hvilken forståelse man har for meningsskapning og hvordan innsikt og læring skjer. Han er opptatt av relasjoner og mener livet er dialogisk i sin natur og at det å leve betyr å engasjere seg i dialogen ved å stille spørsmål, lytte og svare. I følge Bakhtin er dialogen mer enn en samtale mellom ulike mennesker. Et av hans fundamentale prinsipper er betydningen av «den andre». Han hevder at vi aldri kan se oss selv som et hele uten i forhold til den andre, og vi kan bare få bevissthet om oss selv, gjennom kommunikasjonsprosessen. Det er kun i en dialogisk samtale Bakhtin ser mulighet for å utvikle kunnskap og forståelse (Dysthe 1995).

Informantene opplever å få brukt mange sider av kompetansen i jobben som rådgiver og de er bevisst på hvilke ferdigheter og holdninger de bruker for å skape gode relasjoner i de organisasjonene de samhandler med. De lytter og gjennom dialog undersøker de hva som er organisasjonenes behov slik at de kan tilpasse seg behovet. De sier videre at de er bevisst det å ikke snakke for mye men heller stille spørsmål. Flere av informantene sier de gjør dette for å skape tillit og trygghet i relasjonene. Andre ting som kommer frem i intervjuene, er viktigheten av å være godt forberedt, pålitelig og fremstå trygg i rollen men allikevel en likeverdige samarbeidspartner. Enkelte av informantene sier de opplever seg som modig, tydelig og tør å stille krav til organisasjonene.

I følge Dysthe (1995) er Bakhtins syn er at man ikke skal tenke på «den andre» som kunnskapsløs som har behov for å få fylt på sin kunnskap, men som en person med erfaringer som er viktig å få frem og bygge på i dialogen. Han hevder at en ytring alltid er avhengig av de ytringene som kommer før og etter, og er et svar på disse. Det er i spenningen mellom de ulike stemmene og de ulike perspektivene at Bakhtin ser det dynamiske elementet i det å skape mening gjennom samtale (Dysthe

1995). Dialogen på individnivå omhandler meningsskaping hvor Bakhtin ser på interaksjonen mellom individene og hevder at det er «vi» som skaper mening og ikke individet alene. I denne sammenhengen er det responsen eller tilbakemeldingen fra mottakeren som er «det aktiverende prinsipp» (Dysthe 1995). Bakhtin hevder at responsen skaper grobunn for en aktiv og engasjert forståelse som kun kommer til sin rett i responsen. Forståelse og respons er gjensidig avhengig av hverandre. Bakhtin hevder at forståelse ikke er overføring av mening fra sender til mottaker men speiler blant annet i hvilken grad deltakerne greier å ta hverandres perspektiv og respondere på det. For å kunne utvikle eget perspektiv må man kunne ta andres, forstå hva den andre mener for å kunne vite hva denne betyr for en selv. Partene i dialogen er dermed medprodusenter av mening (Dysthe og Igland 2001).

Slik vi tolker det har informantene en grunnholdning i forhold til «de andre», i dette tilfelle organisasjonene som kommer til uttrykk gjennom at de er interessert, nysgjerrig i hva de har å si, er åpen og ser på seg selv som likeverdig. Med andre ord tar de utgangspunkt i organisasjonenes eget perspektiv. Informantene gir klart til kjenne at de mener organisasjonene har kunnskap og erfaringer om seg selv som er viktig å få innsikt i og bygge videre på. De ønsker ikke å fremstå som en rådgiver som sitter på sannheten og som skal overføre sin kunnskap til organisasjonene. Videre er informantene opptatt av å gi respons i form av spørsmål og helst åpne spørsmål i stedet for å komme med ferdigtenkte tanker og svar. En av informantene sier han/hun ikke har tro på å komme med ferdige løsninger og svar som skal overføres fra rådgiver til organisasjonen. Slik vi vurderer det bidrar en slik dialogisk holdning til å skape tillit og anerkjennelse. Dette kan bidra til at organisasjonen opplever at rådgiveren lytter til dem og er interessert og har forstått hvem de er. I slik samtale vil både rådgiver og organisasjon være medprodusenter av mening.

Det informantene sier er deres tilnærming til utøvelsen av rådgiverarbeid, er i tråd med hovedmandatet for jobben, IA –avtalen. Der heter det at rådgiverne skal bruke dialogen som hovedverktøy i samhandling med i organisasjonene for å skape felles forståelse og finne løsninger sammen. Videre heter det at for å skape gode relasjoner og få til et inkluderende arbeidsliv, står dialogen på arbeidsplassen sentralt. I senterets Personalpolitiske føringer (2014 – 2018) slås det fast at rådgiverne i samhandling med andre, internt og eksternt, må være nysgjerrig på andre og på seg selv, åpne opp for at andre kan komme inn i egen sfære og åpne for å komme inn i andres sfære.

Når det gjelder det interne kommunikasjonsmønsteret i de selvstyrte gruppene, opplever de fleste informantene at møtene er preget av en fortellende, forklarende, svarende og lite undrende stil.

Videre sier de fleste at det i liten grad stilles undrende og utforskende spørsmål til det som fortelles, og at responsen er preget av nye forklaringer eller svar. Observasjonene som er gjort i alle gruppene bekrefter dette mønsteret. Observasjonene viser at når det stilles spørsmål, er dette stort sett lukkede spørsmål. I historiene som fortelles fra egen eller andres praksis, ligger det mange ulike «agn» som egner seg godt til å utforske eller undre seg over. Eksempel på dette er ulike opplevelser, følelser og erfaringer den som forteller har hatt. En av informantene sier at de i hans/hennes gruppe ikke tar tak i historiene som blir fortalt og er nysgjerrig på hva og hvorfor dette er en historie å fortelle.

Informantene sier de er interessert, nysgjerrig, åpen, lyttende og spørrende i møte med organisasjonene. Dette samsvarer med dialogens prinsipper. Vi finner ikke igjen det samme mønsteret internt. Slik vi tolker det samsvarer det interne kommunikasjonsmønsteret i de selvstyrte gruppene med det Bakhtin omtaler som monologen (Dysthe 1995). Han mener monologer er basert på et enhetlig språk hvor ytringenes mening er bestemt av den individuelle taleren. Her kommer skillet mellom dialogen og monologen tydelig frem. I et dialogisk perspektiv vil det ikke finnes et enhetlig språk og alle stemmene og ytringene vil være deltagende i meningsskapingen. I monologen er kausale forklaringer viktig og monologen ligger tett opp mot en rasjonell kommunikasjonsmodell med hovedvekt på sender, budskap og mottaker (Dysthe 1995). I monologen blir for eksempel læring en individuell prosess og graden av læring blir sett på som individets mer eller mindre suksessrike internalisering av input. Mening skapes ikke i interaksjon mellom partene, men ses på som overføring fra sender til en eller flere lyttere. Innenfor en monologisk tankegang, blir heller ikke konteksten så viktig (Linell 1998). Bakhtin er kritisk til monologisering gjennom at meningsutvekslinger blir lukket og fasitsvar erstatter søking. Han mener monologen er en autorativ ytring som ikke gir rom for tvil, spørsmål eller motforestillinger og at denne måten å kommunisere på er statisk og vil hindre utvikling (Dysthe 1995). Flere av informantene sier at det interne kommunikasjonsmønsteret er lite utviklende og lærende, og er en tidstyv som gir lite fremdrift i møtene. Fravær av dialog vil i følge Bakhtin, hindre kreativ forståelse og utvikling (Dysthe 1995).

Slik vi tolker det er det interne kommunikasjonsmønsteret i de selvstyrte gruppene enhetlig og symmetrisk i den forstand at det primært veksles mellom at de som deltar i møtene veksler mellom å fortelle, forklare, svare eller oppklare. Observasjonene viser at 74 % (Figur 4) av kommunikasjonen i de selvstyrte gruppene og på kontormøte er slik. Empiriske dialogstudier viser at det er stor variasjon i hvordan interaksjon faktisk foregår (Markova og Foppa 1990, 1991, Markova, Graumann, Foppa 1995). Når dialog praktiseres, bidrar ikke partene i samtalen på samme måte, symmetrisk og jevnbyrdige, men de foretar ulike handlinger som på en eller annen måte komplementerer hverandre

(Linell 1998). Linell (1998) hevder at en dialogisk samtale kan inneholde uenigheter, misforståelser, motstand, dominans samt fragmentering i deltagelse og kunnskap. Arbeidsdelingen i interaksjonen er ofte ulik og mange samtaler er usymmetriske. Linell (1998) hevder at komplementaritet derfor er et viktig begrep i dialogen. Slik vi tolker det utnyttes ikke potensialet i mangfoldet av stemmer, ulik fagbakgrunn og perspektiver ved senteret konstruktivt for å fremme læring og utvikling. Dette er en av intensjonene med tverrfaglig sammensetning (Slik er det her – arbeidslivsenteret 2010). Møtene brukes primært som «organisatoriske verksteder» for utveksling av informasjon og praktisk organisering av arbeid, og det stilles i svært liten grad utforskende spørsmål til det som blir fortalt og forklart.

Bakhtin mener at når flerstemtheten utnyttes kan dialogen gi et skjerpet blikk på mangfoldet av stemmer, språk og talesjangre som de ulike ansatte bærer med seg, ikke minst fra egen profesjon. Slike ulikheter kan utnyttes konstruktivt for å fremme læring og utvikling, men vil kreve aktiv deltakelse i dialogiske samspill og motspill (Dysthe og Iglund 2001). Bakhtin mener vi mennesker er grunnleggende sosiale men at den sosiale samhandlingen går hånd i hånd med tenkningen, Det betyr at vi tenker mens andre prater (Lysklett 2006). Dette er individets egen tenke -, lærings-, og meningsskapingsprosess. Denne prosessen er en dialogisk prosess som samspiller med den ytre dialogen. En samtale mellom deltakere er flerstemmig og består av flere parallelle indre dialoger. Samtalene er en måte å tenke sammen på. Noen stemmer reflekteres gjennom den ytre dialogen samtidig som de andre aktørene reflekterer gjennom sine indre dialoger. Dynamikken mellom de mange ulike stemmene gjennom den ytre og indre dialog, er det som gjør gruppesamtaler til et spennende forum for utvikling og læring (Lysklett 2006).

Informantene sier at en av konsekvensene av det interne kommunikasjonsmønsteret er at det er lett å melde seg ut av den ytre dialogen og heller gli inn i lengre indre dialoger som de ikke deler med de andre. En av informantene beskriver sin indre dialog fra et møte hvor han/hun foretok et faglig resonnement som han/hun sier ikke ble delt med de andre. Vi mener dette perspektivet til informanten ville ha utnyttet flerstemtheten dersom den indre dialogen hadde blitt reflektert gjennom en ytre dialog.

Bakhtin mener videre at som person kan du ikke velge om du vil være i dialog med andre – det er et ansvar som man er pålagt, og som krever vilje til lytting og til å ta den andres følelser og verdier inn over seg. Bakhtin hevder at du må svare, og du bærer alltid selv ansvaret for det svaret du gir. Det er dette Bakhtin kaller det etiske ansvaret som ligger i dialogens vesen. På en arbeidsplass vil det alltid

ligge et særlig ansvar på den som blir oppfattet å ha det autorative ordet, men ansvaret for dialogen er likt fordelt i et kollegiet (Dysthe og Iglund 2001). Vi mener at til tross for at kommunikasjonsmønsteret er preget av monolog, må alle ta et likeverdig etisk ansvar for å bidra til at møtene blir mer dialogisk.

I dialogen foregår de kommunikative handlingene i en setting hvor aktørene er gjensidig orientert mot andre. Språket og samtalen blir betraktet som fundamentale sosial fenomen. Situasjonen kan betegnes som sosio-interaksjonell (Dysthe 1995). På senteret kan en slik situasjon være møtene i de selvstyrte gruppene. På bakgrunn av denne tankegangen er det utarbeidet en modell for å beskrive hvordan en slik dialogisk samtale kan foregå. Denne sosial – interaktive læringsmodell bygger på blant annet Bakhtin sine teorier om dialogen (Dysthe 1995). Vi mener modellen også kan anvendes i forhold til læring og kompetanseutvikling i organisasjoner. Fordi den handler om å omforme forståelse gjennom tolkninger og personlige erfaringer i dialogisk samtale. Formålet er å legge til rette for at deltakerne i dialogen skal skape sin egen kunnskap ved at det nye knyttes til det deltakerne kan og vet fra før og ved at det nye stoffet blir belyst gjennom de andres måte å oppfatte det på. Det vil si en omforming av en forståelse som inkluderer tolkning og personlige erfaringer. Modellen legger vekt på å skape dialog mellom rådgiverne og mellom rådgiverne og de erfaringene som skal deles. Dette betyr at det er erfaringene som skal snakke seg imellom og rådgiverne skal gi stemmer til stoffet. Vi mener at denne måten å tenke på i forhold til læring bryter med vår kultur og vårt tradisjonelle læringssyn som er preget av presentasjon og monologisk kommunikasjonsmønster og testing av kunnskapsnivå.

Informantene sier det i liten grad stilles andre spørsmål enn avklarende og oppklarende spørsmål med forhåndsgitte svar. I en dialogisk samtale er hensikten å stille autentiske spørsmål hvor den som spør ikke vet svaret på forhånd, men heller undrer seg til det som blir fortalt og dermed blir spørresituasjonen autentisk. Et eksempel på et autentisk spørsmål kan være «hva tror du var den viktigste årsaken til at du valgte å ha fokus på implementering?». Man spør ikke for å sjekke om den andre har kunnskap men for å få tak i den andres vurderinger og refleksjoner i forhold til det valget som er gjort. Autentiske spørsmål er helt sentrale i dialogisk samtale fordi den åpner for involvering, det utfordrer eksisterende forståelse og tekning, og gir hjelp til å se sammenhenger mellom det en kan og det nye. Dialogen signaliserer en holdning, til at den andre er verdifull og har kunnskap som er verdt å lytte til (Dysthe 1995).



Flere informanter sier de har eksempel på at det er anerkjennende kommunikasjon i møtene i de selvstyrte gruppene. Når de kommer med eksempel handler dette om rosende utsagn som «flott jobbet», «du var flink» eller anerkjennende nikk. Høy verdsetting er viktig i en dialogisk samtale fordi den gir en anerkjennelse av den andres bidrag inn i samtalen som verdifull. Med verdsetting menes å lytte og ta på alvor det den andre forteller og ta innholdet i det den andre sier på alvor og spinne videre på det du hører. Denne verdsettingen må være spesifikk og ha et positivt fortegn og ikke irettesettende eller evaluerende. Det betyr at en understreker betydningen av det den andre sier ved å la det inngå i den videre samtalen. Eksempel kan være, «dette høres spennende ut, kan du si noe mer om dette» «Når du sier det sånn blir jeg nysgjerrig på hva var det som gjorde at du valgte det»

Ved dette signaliserer man at den andres tanker og ideer er verdifulle. Ros som «bra!» eller «flott!» har lav verdsetting og har en langt svakere effekt på selvbilde fordi det ikke går spesifikt på hva som er bra. Høy verdsetting signaliserer en holdning fra å gå fra riktig til galt svar til å se etter viktige tanker og ideer til det som er sagt. Hvis dialogen skal bli reell bør vi se på hverandre som en kilde til kunnskap, og ta hverandres bidrag inn i samtalen på alvor.

## **6.4 Sammenhengen mellom motivasjon og dialog**

Deci og Ryan (1985) hevder at mennesket er iboende aktivt og motivert fra naturens side og søker stadig vekst og utvikling. De hevder videre at det sosiale miljøet rundt mennesket har stor betydning for utvikling av indre motivasjon. Bakhtin mener at mennesket er dialogisk i sin natur og at det å leve betyr å engasjere seg i dialogen, stille spørsmål, lytte, svare, være enig eller uenig (Dysthe 1995). Bakhtin mener selvet bare kan eksistere gjennom sitt forhold til «den andre» (Dysthe 1995). Vi tolker det som at begge teoriene har en grunnholdning til mennesket som naturlig nysgjerrig.

I følge Deci og Ryan (1985) har mennesket behov for tilhørighet gjennom noen nære mellommenneskelige relasjoner, bli integrert, akseptert og inkludert. Dette vil kunne virke positivt på utforskende atferd og til å våge å ta initiativ (Deci og Ryan 2000). Filstad (2010) hevder at mellommenneskelig tillit har en direkte sammenheng med graden av opplevd tilhørighet og graden av kunnskapsdeling. Hun hevder at tillit innebærer at det kan stilles inngående spørsmål til kollegaer uten å være redd for vedkommendes selvtillit. Filstad (2010) hevder at man må ha en overbevisning om at den andre vil en vel og er åpen og ærlig. Videre er det viktig å ha tillit til kollegaenes

kompetanse og det å være villig til å gi fra seg verdifull kunnskap og lytte og lære. Vi ser en direkte sammenheng mellom behovet for tilhørighet og dialog. Bakhtin hevder at dybden i de meninger mennesker har først kommer til uttrykk når de møter en annen fremmed mening og det stilles spørsmål til «den andre» som den aldri ville stilt seg selv (Børtnes 2001). Det er responsen eller tilbakemeldingen fra mottakeren som er det aktiverende prinsipp i dialogen. I denne sammenhengen trekkes autentiske spørsmål frem fordi de er undrende i sin natur. Man spør fordi man ikke vet svaret og i en delingssituasjon ønsker den som spør å få tak i den andres vurderinger og refleksjon i forhold til de tanker, valg og ideer om noe man har hørt (Dysthe 1995). Vi mener det er en sammenheng mellom slike spørsmål og tilhørighet, trygghet og tillit fordi slike spørsmål kan oppleves som inngående og en test av kunnskapsnivå. Dysthe (1995) mener slike spørsmål er helt sentrale fordi de understreker at de involverte i samtalen er viktige medspillere, tar hverandres bidrag inn i samtalene på alvor ser på hverandre som en kilde til kunnskap. Her ser vi også en sammenheng med at slike spørsmål signaliserer en holdning til «den andre» og kan styrke de sosiale båndene og opplevd tilhørighet. Dette fordi man opplever seg anerkjent, integrert, akseptert og inkludert som Deci og Ryan (1985) trekker frem som sentralt for å oppleve tilhørighet. En annen konsekvens av en dialogisk samtale er at det kan bidra til å styrke den enkeltes opplevelse av egen kompetanse. Deci og Ryan (1985) sier at det å bli bevisst sin egen kompetanse, kan føre til indre motivasjon som er forbundet med en følelse av tilfredsstillelse og glede, samt et ønske om å være dyktig og å fortsette med aktiviteten. Noen av dialogens grunnleggende prinsipper er interesse og nysgjerrighet i forhold til «den andre». Dysthe fremhever viktigheten av å lytte til «den andre», ta tak i det den andre sier og bruke det i samtalen med et positiv fortegn. Dette gir ifølge Bakhtin en høy verdsetting langt ut over det å gi ros i form av å si at noe er bra eller flott. Mange ulike studier har vist at positive verbale tilbakemeldinger som klart gir til kjenne at mottaker er kompetent, øker vedkommendes indre motivasjon. Dette kaller Deci og Ryan (1985) «positiv kompetanse feedback».

Deci og Ryan (1985) hevder at mennesker har behov for å oppleve seg som kilden til egen atferd, ta egne valg og handle som selvbestemte mennesker. Det å gi mennesker meningsfulle valgmulig er selve kjernen i å dekke behovet for autonomi og den skaper villighet hos mennesker og dermed motivasjon for en aktivitet. Vi ser her en sammenheng til dialogen fordi den ikke rommer ferdigtenkte tanker, fasitsvar eller overføring av budskap fra en sender til en mottaker. Dialogen er heller åpen, undrende, utforskende og gir mange valgmuligheter. På den måten kan vi si at det er en autonomistøttende kommunikasjonsform.

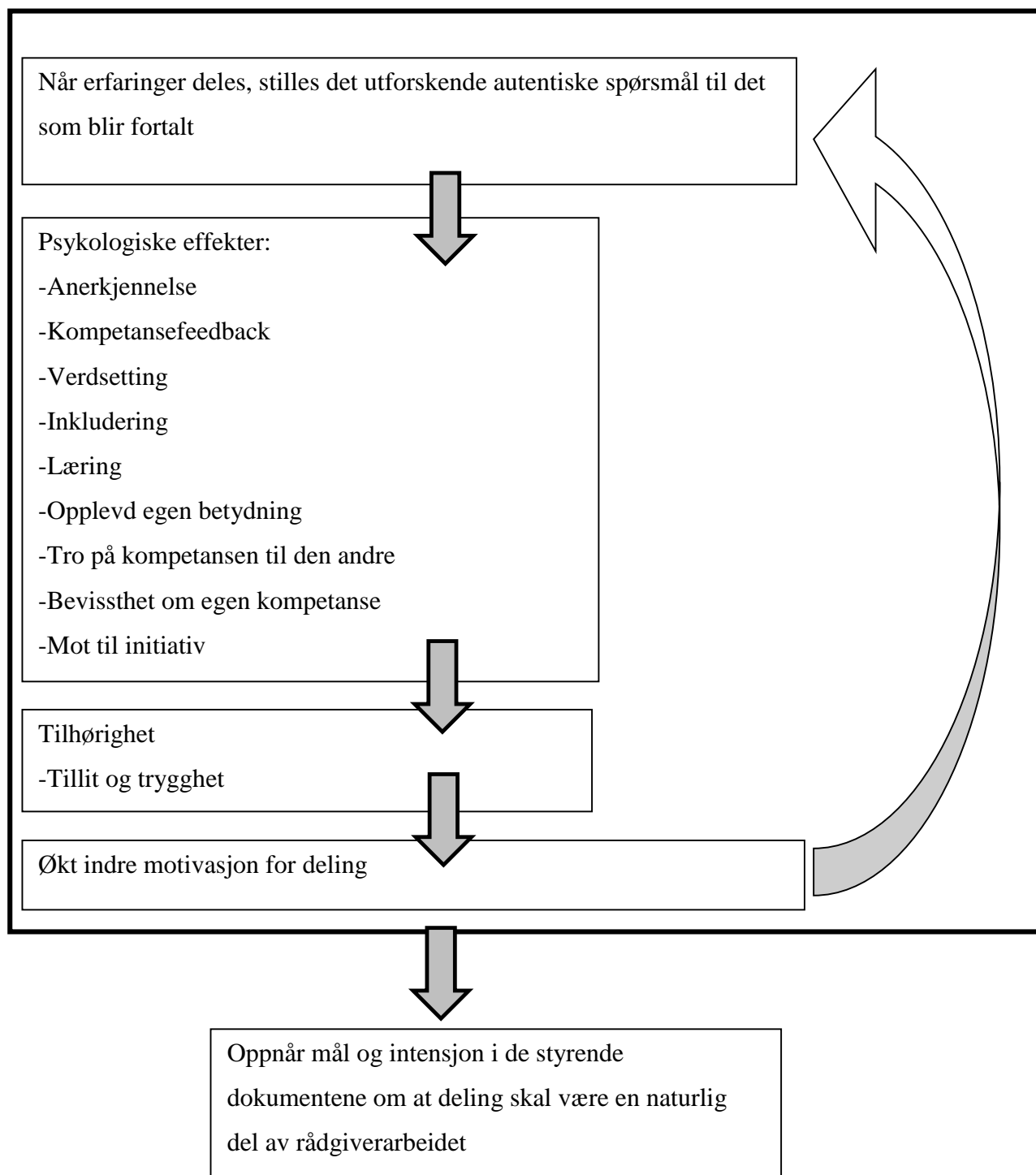
Vi mener vi også har funnet støtte i empiri når det gjelder sammenheng mellom motivasjon, herunder tilhørighet, og deling. Gruppen som deler mange erfaringer fra rådgiverarbeid og primært bruker møtetiden til dette, beskriver sitt kommunikasjonsmønster som dialogisk. Her beskrives at alle møtedeltakerne har en åpen og undrende holdning til hverandre, noe som gjør at de tør å stille spørsmål og fortelle hverandre både om suksesser og utfordringer. Observasjonen bekrefter også dette. Samme informant sier han/hun deler lite erfaringer fra rådgiverarbeid på fellesarena hvor han/hun beskriver kommunikasjonen som mer monologisk og preget av kamp om ordet.

Når informantene beskriver relasjonene til andre rådgivere hvor de opplever at tilhørighet og tillit er på plass og hvor de deler erfaringer fra rådgiverarbeid, er det dialogens prinsipper de beskriver. Her blir de møtt med en undrende holdning, aktiv lytting, anerkjennelse og velvilje.

## **6.5 Oppsummering**

I dette kapittelet har drøftet våre hovedfunn i lys av teori og finner mye støtte når det gjelder å få en større forståelse av funnene. Faktisk finner vi at motivasjon og dialog virker gjensidig forsterkende på hverandre når det gjelder deling av erfaringer fra rådgiverarbeid, da vi finner både teoretisk og empirisk belegg for dette.

## Dialogisk samtale



Figur 5. Figuren viser hvordan dialog og tilhørighet gjensidig kan forsterke hverandre og med det øke den indre motivasjonen for deling.

## 7 Oppsummering og konklusjon

I dette kapittelet gir vi en oppsummering av hovedfunnene fra studie og ut i fra dette trekker vi en konklusjon.

### 7.1 Oppsummering

Formålet med studien er å belyse følgende problemstilling:

#### **Hvilken betydning har motivasjon og dialog for deling av erfaringer fra rådgiverarbeid?**

For å belyse problemstillingen har vi foretatt observasjoner på ti gruppemøter ved senteret som er case for det empiriske studie oppgaven er basert på. Det er videre foretatt fem kvalitative intervju med rådgivere ved senteret. For å få en dypere forståelse av våre funn er disse diskutert i lys av teorier om motivasjon og dialog.

Studien viser at det deles lite erfaringer fra rådgiverarbeid på formelle møtearenaer ved senteret. Vi finner tre paradokser som gir oss en større forståelse av fenomenet vi studerer. Dette er paradokser knyttet til autonomi, tilhørighet og dialog. Alle informantene opplever å få dekket behovet for autonomi i arbeidet som rådgiver. Det er ingenting som tyder på at de opplever at autonomi begrenses gjennom kontroll og styring. Vi har funnet at enkelte av informantene opplever at autonomien tillater at de kan velge arbeidsoppgaver. Vi stiller derfor spørsmålet om for høy grad av autonomi kan føre til at arbeidsoppgaver man ikke er indre motivert for, velges bort, deriblant å dele erfaringer.

Studien viser også, med ett unntak, at det deles flest erfaringer på uformelle arenaer. Alle informantene er selektive med hensyn til hvem de deler med, og deler der tilhørighet, tillit og trygghet er tilsted. Her betyr personlige egenskapene til kollegene mest, mens tillit til deres kompetanse og fysisk nærhet i kontorlokalene også har betydning. Der det deles, ser informantene nytteverdien av å dele. De får høyere bevissthet om egen og andres kompetanse som gir læring og utvikling. Et annet funn er at informantene opplever også å få brukt det meste av kompetansen i arbeidet som rådgiver samt opplever store får muligheter til å utvikle denne. Vi har imidlertid ikke empiri som beskriver opplevelsen av samsvar mellom opplevd kompetanse og de krav og forventinger som stilles til rådgiverarbeidet.

Studien viser at møtene primært brukes til å utveksle praktisk informasjon. Vi har også funnet at det er monologen som preger kommunikasjonen på de formelle møtearenaene. Hovedmønsteret er fortellende, forklarende, svarende og oppklarende. Mønsteret er videre ensidig og symmetrisk. Informantene sier at dette rommer lite undring, gir lite læring og utvikling. Vi stiller spørsmål om det er tilstrekkelig tilhørighet, tillit og trygghet til å dele erfaringer fra rådgiverarbeid. Vi fant at i den gruppen som deler mye erfaringer fra rådgiverarbeid, kjennetegnes kommunikasjonen av undring, åpenhet, og nysgjerrighet.

## **7.2 Konklusjon**

Studien viser at deling av erfaringer fra rådgiverarbeid foregår på de arenaer hvor rådgiverne opplever at tilhørighet, trygghet og tillit er til stede og hvor dialogen er den dominerende kommunikasjonsformen.

## **8 Praktiske implikasjoner**

Deci og Ryan (1985) legger størst vekt på behovet for autonomi og kompetanse i sine studier av indre motivasjon og vektlegger i mindre grad tilhørighet. I denne oppgaven argumenterer vi for at tilhørighet ser ut til å ha spille en avgjørende rolle for at ansatte er indre motivert for å dele sine erfaringer. Vi mener at Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori i for liten vektlegger tilhørighet knyttet til indre motivasjon for en handling.

Basert på studien og vår konklusjon, er det ikke tilstrekkelig med styringsdokumenter og fine formuleringer for å få til læring og utvikling i en organisasjon. Organisasjoner må jobbe konkret med betingelsene for at dette skal skje i praksis. Etter vår mening er dette blant annet tilhørighet, trygghet og en dialogisk kommunikasjonsform. Dette er holdnings- og bevisstgjøringsarbeid. Det er også viktig med forankring og felles forståelse for hvorfor man skal dele erfaringer. Dette krever både ansvarlig lederskap og medarbeiderskap, og et kunnskapssyn som anerkjenner praktiske erfaringer som verdifull kompetanse – uansett nivå og bransje.

## 9 Litteraturliste

- Bock, G. W. og Kim, Y. G. 2001. *Breaking the myth's of rewards: An Exploratory study of Attitudes of knowledge sharing*. Pacis Proceedings
- Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (red.) 2012. *Kvalitative metoder – empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Børtnes, J. 2001. *Bakhtin, dialogen og den andre*. I: Dysthe, O. (red.) 2001.
- Deci, E. og Flaste, R. 1995. *Why we do what we do. Understanding self – motivation*. USA: Putnam's Sons
- Deci, E. L. og Ryan, R. 1985. *Intrinsic Motivation and self – Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press
- Dysthe, O. 1995. *Det flerstemmige klasserommet – skrijving og samtale for å lære*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Dysthe, O. (red.) 1996. *Ulike perspektiv på læring og læringsforskning*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Dysthe, O. 1996. «Læring gjennom dialog» - kva inneber det i høgare utdanning?. I: Dysthe, O. (red.) 1996
- Dysthe, O. 1997. *Leiing i et dialogperspektiv*. I: Fuglestad, O.T. og Lillejord, S. (red.) 1997.
- Dysthe, O. (red.) 2001. *Dialog, samspel og læring*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Dysthe, O. og Igland, I.M. 2001. *Mikhail Bakhtin og sosiokulturell teori*. I: Dysthe, O. (red.) 2001
- Filstad, C. 2010. *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Foss, J. N., Minbaeva, B. D., Pedersen, T. og Reinholt, M. 2009. *Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters*. Human Resource Management.
- Fuglestad, O.T. og Lillejord, S. (red) 1997. *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Gagne, M. og Deci, E. L. 2005. *Self-determination. Theory and Work Motivation*. Journal of Organizational Behavior, 26.
- Jacobsen, D. I. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. 2006. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. 2009. *A test of hypothesis derives from self determination theory among public sector employees*. Relation Volume 31 Issue:1
- Kvale, S. og Brinkmann, S. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. 2011. *Kompetansomobilisering og egenmotivasjon*. Magma-Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. (3/2011).
- Linell, P. 1998. *Approaching dialogue. Talk Interaction and contexts in dialogical perspectives*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Lynggaard, K. 2012. *Dokumentanalyse*. I: Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (red.) 2012.
- Lysklett, S. Rolness. 2006. *Dialog mellom ideer. Ideutviklingens vilkår i arbeidsgruppemøter*. (doktoravhandling). NTNU: Institutt for spårk og kommunikasjonsstudier.
- Markova, I og Foppa, K. (red.) 1991. *Asymmetries in dialogue*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Markova, I., Graumann, C. F. og Foppa, K. (red.) 1995. *Mutualities in dialogue*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nielsen, J. C. Ry og Repstad, P. 2006. *Når mauren også skal være ørn – om å analysere sin egen organisasjon*. I: Nyeng, F. og Wennes, G. (red.) 2006
- Nyeng, F. og Wennes, G. (red.) 2006. *Tall Tolkning og Tvil*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Rautaskaski, P. 2012. *Observasjonsmetoder*. I: Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (red.) 2012.
- Ryan, R.M. og Deci, E. L. 2000. *Intrinsic and extrinsic motivations. Classic definition and new directions*. Contemporary Educational Psychology



Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. 5. Th  
Pearson Prentice Hall

Sheldon, K. 2012. *Motivation. Viden og værktøy fra positiv psykologi*. København: Forlaget  
Mindspace.

Svare, H. 2006. *Den gode samtalen – kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax Forlag.

Thagaard, T. 2009. *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Bergen:  
Fagbokforlaget.

Interne styringsdokumenter ved NAV Arbeidslivssenter:

*Arbeidslivssenterets personalpolitiske føringer (2014 – 2018)*.

*Virksomhetsplan (2014)*.

*Grunnmur – samforståelse for hva senteret skal gjenkjennes på (2010)*

*Ledelsens grunnlag for vurdering av medarbeiderens innsats (2010)*

*Oppgavefordeling i ledelsen (2010)*

*Arbeidslivssenteret som ressurs og kompetansesenter (2007)*

*Slik er det her – NAV Arbeidslivssenter (2010)*

*Veileder til Samarbeidsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (2010 – 2013)*

**Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES

Monica Rolfsen  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse NTNU  
Alfred Getzvet 3  
7491 TRONDHEIM

Vår ref.: 39898 / 3 /447  
Dato: 14.10.2014

NSD

Statistisk sentralbyrå  
Høytorvet  
Postboks 4404 Nydalen  
NO-0403 Oslo  
Tlf: +47 22 38 10 00  
Faks: +47 22 38 10 01  
www.ssb.no  
Opplysningsvesenetsloven § 102

Deres ref:

**TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER**

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.09.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

*39898*  
*Behandlingsansvarlig*  
*Daglig ansvarlig*  
*Student*

*Deling av praksisoppgaver i organisasjoner*  
*NTNU, ved Instituttens nærings leder*  
*Monica Rolfsen*  
*Tone Elisabeth Larsen*

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meddepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredstiller 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.uio.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://pvvansd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.03.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Y vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal  
Hildur Thorarensen


Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54  
Yedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Tone Elisabeth Larsen [tone.elisabeth.larsen@nsv.no](mailto:tone.elisabeth.larsen@nsv.no)

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning  
Arkivert i NSD's arkiv

**Personvernombudet for forskning**

Prosjektutvurdering - Kommentar

Prosjektnr.: 39898



Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.03.2015. Jf. informasjonsskriv. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlende opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnummer)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

## Vedlegg B

Informasjonsskriv vedrørende masteroppgave i organisasjon og ledelse ved NTNU

I forbindelse med vårt masterstudie i strategisk HR ved NTNU holder vi nå på med den avsluttende masteroppgaven som skal leveres i februar 2015. Som tema har vi valgt å skrive om deling av praksiskunnskap på formelle møtearenaer i en organisasjon. Vi vil særlig opptatt av hvilke faktorer som påvirker delingen.

For å få en dypere forståelse av den kunnskapsdelingen som foregår på formelle møtearenaer hos oss ønsker vi å delta som observatører på kontormøte, i virksomhetsgruppene og kompetansegruppene sine møter. Observasjonsperioden er fra mai til september 2014. Vi har fått skriftlig samtykke fra øverste leder til å foreta disse observasjonene.

En av oss vil inneha rollen som observatør, og dermed ikke delta i gruppen sine diskusjoner. Den andre vil delta i møtet på vanlig vis. Underveis vil den som observerer gjøre skriftlige notater. Observasjonene er av en slik art at de ikke kan knyttes til eller spores tilbake til enkeltpersoner eller grupper. Vi har sjekket med Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste as, og fått bekreftet at vår type observasjon ikke trenger godkjenning i forhold personvern.

Vennlig hilsen

Tone og Hege

## **Vedlegg C**

### Samtykkeerklæring

Jeg har lest informasjonsskriv av 19.mai 2014 vedrørende gjennomføring av masteroppgave og observasjoner på kontormøter og gruppemøter. Jeg gir mitt samtykke til at oppgaven, observasjonene og dialogkonferansen gjennomføres.

Dato og signatur.

## Vedlegg D

### Observasjonsskjema

Tema	Respons fra deltakerne	Antall	Kommentar
	Undersøkende spørsmål		
	Strategiske spørsmål -konfronterende eller ledende		
	Refleksive spørsmål -hypotetiske spørsmål -metakommunikasjon		
	Kritiske spørsmål		
	Oppklarende spørsmål		
	Forklarende spørsmål		
	Avklarende spørsmål		
	Uenighet Argumentasjon Kritikk		
	Enighet Bekreftende		
	Påstand		
	Anerkjennelse		

## Vedlegg E

### Invitasjon til intervjuene

I forbindelse med vårt masterstudie i Strategisk HR ved NTNU holder vi nå på å skrive masteroppgaven, som skal leveres i januar 2015. Som tema har vi valgt å skrive om forutsetningene for deling av erfaringer fra rådgiverjobben, og vi har et spesielt fokus på temaene motivasjon og dialog.

Vi har gjennomført observasjoner på kontormøte, i virksomhetsgruppene og kompetansegruppene, og vi ønsker nå å intervjuer deg for å få mer utfyllende opplysninger. Hensikten med intervjuet er å utforske betydningen av motivasjon og dialog for deling av erfaringer knyttet til rådgiverrollen, så det er fint om du tenker litt over hva du legger i disse temaene.

Det vil bli gjennomført intervjuer med flere ansatte fra Arbeidslivssentret, og disse vil etter samtykke fra ledelsen bli gjennomført i arbeidstiden. Intervjuene er semi - strukturerte, det betyr at temaene for oppgaven er utgangspunktet for samtalen, og at det i mindre grad blir konkrete spørsmål som skal besvares. Intervjuet, som vil ta ca en time, blir tatt opp på lydfil og transkribert. Lydfilen makuleres senest 2 mnd. etter masteroppgaven er levert.

Deltakelse i intervjuet er frivillig, og du kan når som helst velge å avbryte deltakelsen. For oss er det viktig å presisere at anonymitet står svært sentralt i datainnsamlingen. Alle intervjupersoner vil være anonymisert når oppgaven står ferdig. All data som er benyttet i utarbeidingen av oppgaven vil behandles konfidensielt, og kun være tilgjengelig for undertegnede. Videre vil dataene slettes senest 2 mnd. etter oppgaven er levert.

Vi håper du stiller deg positiv til denne forespørselen, og at vi i løpet av uke 43/44 kan finne et tidspunkt for intervjuet.

Vennlig hilsen

Tone og Hege

## **Vedlegg F**

### Samtykkeerklæring

Jeg har lest invitasjon vedrørende gjennomføring av masteroppgave og intervju. Jeg gir mitt samtykke til at intervjuet gjennomføres etter gjeldende informasjon i invitasjonen.

Dato og signatur.

## Vedlegg G

### Intervjuguide

#### Problemstilling:

Hvilken betydning har motivasjon og dialog for deling av erfaringer fra rådgiverarbeid?

Takk for at du deltar!  Samtykkeerklæring	Praktiske opplysninger: <b>Anonymitet:</b> Ditt navn vil bli anonymisert <b>Båndopptakelse:</b> Intervjuet vil bli tatt opp på band og transkribert. Hvis du ønsker kan du få det tilsendt for gjennomlesing. <b>Tid:</b> Intervjuet vil ta ca time. Fenomenet vi studerer i vår master er deling av erfaringer knyttet til rådgiverrollen. Når vi snakker om erfaringer er det dine egne erfaringer fra forberedelse, gjennomføring og refleksjon i etterkant i operativt arbeid knyttet til virksomhetsarbeid. Intervjuet er ingen teoretisk øvelse eller kunnskapstest, men vi er opptatt av å få frem dine subjektive opplevelser av de ulike temaene. Ledelse er ikke et tema i oppgaven.
Tema	Intervjuspørsmål
Dokumentene Rådgiverjobben: Pådriver Relasjonsbygger Koordinator Leverandør  Legg 4 lapper på bordet med rollenavnene. Legge merke til hvilke roller som blir nevnt  Dokumentene: er disse kjent? «slik er det hos oss» Personalpolitiske føringer 2014-2018 Rollebeskrivelse Ledelsens grunnlag for vurdering av medarbeidernes innsats	Vi har bestemt at kontaktpersonrollen består av 4 roller. Hva legger du i disse rollene? Kan du komme med eksempel fra egen praksis knyttet til de ulike rollene?  På sentret har vi utarbeidet ulike dokumenter som beskriver hvordan vi skal ha det i forhold til deling og rollene. Er du kjent med disse dokumentene? Hvis ja – hvordan har du fått kjennskap? Hvilken betydning har dem for deg? Hvis, nei – på hvilken måte har du fått kjennskap til innhold i rollene da?



<p>Motivasjon</p> <p>Autonomi/selvbestemmelse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Få frem forventningene</li> </ul> <p>Kompetanse</p> <p>Nå skal vi stille noe spørsmål knyttet til kompetanse. Med kompetanse mener vi ferdigheter, kunnskap og holdninger</p> <p>Ferdighet: omsette viten, erfaring og egenskaper til praktisk handling.</p> <p>Deling</p>	<p>Nå skal vi stille en del spørsmål som handler om motivasjon. Stort tema, og vi har valgt ut noen faktorer som kan påvirke indre motivasjon i forhold til handling. Autonomi, kompetanse, deling og tilhørighet..</p> <p>Hvordan opplever du graden av autonomi i jobben?</p> <p>Hvis du tenker på de 4 rollene, er det noen av rollene du opplever mer/mindre grad av autonomi?</p> <p>(finnes det områder du kunne tenkt deg mer/mindre)</p> <p>Mener du at det er opp til deg selv om du vil dele?</p> <p>Hva gjør at du tenker slik – eksempel?</p> <p>Kan du fortelle hvordan du opplever å få brukt kompetansen din i de ulike rollene?</p> <p>Er det noe kompetanse du har som du opplever å ikke få brukt?</p> <p>På hvilken måte synes du at du får utviklet din kompetanse?</p> <p>Holdninger-ferdigheter-kunnskap</p> <p>Kan du fortelle hvordan du deler dine erfaringer med de andre rådgiverne?</p> <p>Hvilken respons får du når du deler?</p> <p>På hvilke arenaer deler du?</p> <p>Er det noen av rollene du synes du deler mer/mindre erfaringer fra?</p> <p>Hva tenker du kan være mulige årsaker til det?</p> <p>Hvis personen svarer at HAN/HUN deler lite erfaringer – er det andre ting du som deles?</p> <p>I hvilken grad opplever du at du og andre kollegaer etterspør hverandres erfaringer?</p> <p>Hvis en kollega etterspør dine erfaringer – hva gjør det med deg? Kan du beskrive hva det gjør med deg?</p> <p>Fortell hvordan du opplever delingskulturen på sentret?</p>
<p>Motivasjon</p> <p>fortsettelse/tilhørighet</p> <p>Positiv tilbakemelding</p>	<p>Vi har bestemt at vi skal ha en anerkjennelses og tilbakemeldingskultur, og i den sammenhengen er vi nå opptatt av positive tilbakemeldinger knyttet til operativt arbeid.</p> <p>Hvordan opplever du at vårt arbeidsmiljø er i forhold til dette?</p> <p>Hvis lite-hva anerkjennes da? Synes du at du kjenner dine kollegaene godt?</p> <p>Kan du gi konkrete eksempler på at du har fått positive tilbakemeldinger på utførelse av rådgiverrollen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skjer det ofte</li> <li>- Kan du beskrive hva dette gjør med deg? – hvordan kjentes det?</li> </ul> <p>Opplever du at det er tilstrekkelig tillit og trygghet på ALS til å vise usikkerhet, be om hjelp, dele fjasko mm.?</p>

<p>Tillit</p> <p>Hvordan merker du det? Hva har du sett og hørt?</p>	<p>Hvordan merker du det hvis ja/nei.</p> <p>Tenk på en relasjon til en person på jobben som du har tillit til. Hva gjør/sier den andre personen da?</p> <p>Opplever di trygghet i forhold til egen og andres kompetanse knyttet til operativt arbeid?</p> <p>På hvilken måte synes du at du bidrar til å skape tillit på arbeidsplassen?</p> <p>Nå har vi snakket en del om autonomi, kompetanse og tillit og deling av erfaringer, og dette er faktorer som kan ligge til grunn for vår motivasjon for å handle.</p> <p>Hva motiverer deg for deling av dine erfaringer fra operativt arbeid?</p>
<p>Dialogen</p> <p>Planlegging – gjennomføring og refleksjon i etterkant</p>	<p>Resten av intervjuet skal handle om vår interne kommunikasjon. Vi har mange interne møtearene.</p> <p>Hva opplever du at møtene brukes til?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virksomhetsgruppe</li> <li>- Kompetansegruppe</li> <li>- Kontormøte</li> </ul> <p>I hvilken grad brukes disse møtene til deling av erfaringer knyttet til rådgiverrollen?</p> <p>Se for deg et møte i virksomhetsgruppa. Hva synes du preger kommunikasjonen mellom de som er tilstede?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anerkjennelse</li> <li>- Argumentasjon og uenighet</li> <li>- Negative tilbakemeldinger</li> <li>- Lytting</li> <li>- Påstander</li> <li>- Forklarende/fortellende/informerende</li> <li>- Enighet/bekreftende</li> <li>- Utforskende/undersøkende</li> <li>- Oppklarende/avklarende</li> <li>- Kritiske spørsmål</li> <li>- Enveiskommunikasjon</li> <li>- Gruppedynamikk?</li> <li>- Deltakelse?</li> </ul> <p>På hvilken måte bidrar du inn i de ulike møtene?</p>

## Vedlegg H

Datareduksjon fra observasjoner

Begrepsavklaring

Ytring/Respons

Antall

Undersøkende spørsmål - har som hensikt å avklare definere	2,1,6,1,2,4,1,2,1,5,7,1, 3,2,2,5,3,1,18,1,1 69
Undrende/utforskende spørsmål - har som hensikt å utforske/lære - hvem, hva, hvor, hvordan	5,1,9,2,2,5,3,1,1,7,2 38
Oppklarende spørsmål - har som hensikt å sjekke ut egen forståelse av det som blir sagt- kvalitativt - henvender seg til den som forteller	4,5,4,2,1,2,4,4,2,5,11, 8,8,5,5,9,5,1,5,4,9 103
Avklarende spørsmål - har som hensikt å tydeliggjøre fakta-kvantitativt	4,4,9,7,5,5,6,7,4,1 52
Kritiske spørsmål - har som hensikt å konfrontere, korrigere, påvirke eller lede - hvorfor har du, påpeker feil og mangler	5,3,2,2,1,1,1,1 16
Anerkjennelse - direkte åpen ros	1,5,1,1,1,3,4,3,2,3 ,2,1,3,5,2 37
Argumentering - bringer inn motstridende syn, argumenter - uenighet	1,8,1,1,1,1,4,2,6,14,3,1 43
Påstander	1,12,2,1,1,7,4,10,3,2,3,5, 1,4,2,4,2,1, 65
Ledende spørsmål	1,5,2,11,19,2, 5,4,7,6,3,4,5,1,1

- lukkede – er du ikke enig?	76
Konstruktiv kritikk - påpeker feil mm, og kommer med forslag til hva som kan gjøres i stedet for	1
Forklarende/fortellende - forklarer betydningen av det som blir sagt - henvender seg til de andre - gjenfortelling	2,8,5,5,12,7,10,12,4,6,5, 24,14,17,17,6,4,12,7,11, 5,4,3,7.1,25,3,2,1,2 241
Bekreftende/enighet/støttende - uttrykke enighet med det andre sier - vise tilbake til noe andre har sagt	8,1,1,1,2,1,4,2,3,2,1, 1,2,3,3,2,1, 38
Uenighet	1,1 2
Forslag til løsning	3,1,5,5,13,2,4,6,3,8,4,5,11 70
Hypotetiske	2,1,2,2 7