

Anders Refsahl

Individer i team

En Q-metodologisk undersøkelse av hvordan gruppeveiledning kan bidra til utvikling i møte med individets opplevelser og behov i teamarbeid.

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Trondheim

Vår 2012

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

Trondheim

Sammendrag

Denne forskningsstudien undersøker menneskers opplevelse av å være teammedlem. Formålet med denne studien har vært å få større innsikt i, og forståelse for, hvordan kommunikasjon og relasjoner påvirker og vektlegges i individets opplevelser med teamarbeid. Videre ønskes det å se gruppeveiledning som mulighet for utvikling og endrede opplevelser knyttet til undersøkelsens datamateriell. Dette leder til følgende problemstilling: *Hvordan kan gruppeveiledning bidra til utvikling og endrede opplevelser, i møte med individets opplevelse som teammedlem?* Forskningsstudiet er basert på en Q-metodologisk undersøkelse hvor 13 informanter har sortert 36 utsagn. Disse utsagnene er utarbeidet på grunnlag av et forskningsdesign som vektlegger kommunikasjon, orientering og relasjon. Deltakerne ble gitt en instruks og bedt om å sortere "...ut ifra din egen erfaring og opplevelse av å jobbe i teamet". Ved dataanalyse av informantenes sorteringer ble det valgt en 3-faktorløsning med følgende faktorer: Faktor 1: *Å komme I mål er det viktigste*, faktor 2: *Å distansere det individuelle fra team* og faktor 3: *Å bli verdsatt som individ i teamet*. De tre faktorene viser noen likheter. De vektlegger alle gruppens felles mål som viktig og teamets betydning for å gjennomføre arbeidsoppgaver. Samtidig er det ulikheter i faktorenes syn som skiller de fra hverandre. Faktor 1 vektlegger betydningen av teammedlemskap som å fullføre arbeidsoppgaver en ikke klarer på egenhånd, og at relasjon og kommunikasjon knyttet til gruppens direkte hensikt ses som en tilfredsstillende tilstand. Faktor 2 vektlegger også kommunikasjon og relasjon primært i forhold til gruppens oppgave, men ser dette som utilfredsstillende og hindrende for utvikling. Faktor 3 vektlegger relasjon og kommunikasjon som viktig i gruppens arbeid og fokuserer på oppgaver samt individets og gruppens utvikling. Funnene i undersøkelsen omhandles videre i oppgavens diskusjonskapittel.

Abstract

This research study examines people's experiences of being team members. The goal of this study has been to get better insight, and understanding, of how communication and relations affects and are emphasized in individuals experiences with teamwork. Furthermore, it seeks to view group counseling as a possibility for development and changed experiences on the background of the study's data material. This leads to the following thesis: *How can group counseling contribute to development and changed experiences, in meeting with the individuals experiences as a team-member?* The research study is based on a Q-methodological examination where 13 informants have sorted 36 statements. The statements are created on the foundation of a research design that emphasizes communication, orientation and relation. The participants was given an instruction and asked to sort "...from your own experience and perception of working in the team". By data analyzing the informant's sorts, a 3-factor solution was chosen. With the following factors: Factor 1: *To finish is the most important*, factor 2: *To distance the individual from team* and factor 3: *To be appreciated as an individual in the team*. These three factors share some similarities. They all emphasize the team's common goal as important and the team's importance for completing tasks. At the same time there are differences in the factors that separate them from each other. Factor 1 emphasizes the meaning of team- membership to completing tasks that one cannot do alone, and sees relation and communication directed mainly towards the group's purpose as a satisfactory state. Factor 2 also emphasizes communication and relation primarily to the group's tasks, but sees this as unsatisfactory and as an obstacle for development. Factor 3 emphasizes relation and communication as important for the group's work and focuses on the tasks, plus the individual's and the group's development. The findings in the research will be further examined in the papers discussion chapter.

Forord

En toårig utdanning ved masterprogrammet i rådgivning er over og kulminerer i innleveringen av masteroppgaven. Det er vanskelig å beskrive hvor godt det er å endelig stå med et ferdig produkt i hånden, og som et bevis på at en lang utdanningsperiode er over. Årene på dette studiet har vært spennende, utfordrende og ikke minst utviklende. Jeg føler disse to årene har vært bevisstgjørende og en prosess hvor jeg har opplevd selvutvikling på flere måter. Professorer, lærere og medstudenter jeg har hatt gleden av å bli kjent med i løpet av disse semestrene, har vært store bidragsytere i denne utviklingen.

Jeg vil rette en stor takk til deltakerne i mitt forskningsprosjekt da dette ville ha vært umulig å gjennomføre uten dere. Takk for deres tid og engasjement! Takk til veilederen min, Ragnvald Kvalsund, for veiledning, tro og oppmuntring i mitt arbeid. Jeg vil også takke Hannah Svennungsen for hennes hjelp med min dataanalyse. En stor takk vil jeg også sende til alle mine medstudenter som har bidratt til to spennende og lærerike studieår. Takk også til mine venner som har bidratt med pilotsorteringer og tilbakemeldinger. Videre vil jeg takke min familie, som alltid, og på alle måter har støttet meg på livets vei. Dette hadde ikke vært mulig uten dere. Til slutt vil jeg takke min samboer Christina for støtte og oppmuntring, og for å ha troen på meg underveis i denne prosessen.

Nå når jeg skal ut i den store verden og det fremtidige arbeidsliv, ser jeg på de kommende opplevelsene og erfaringene som en videreføring av studiene og muligheter for utvikling og nye oppdagelser.

Anders Refsahl

August 2012

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1. Innledning | 1 |
| 1.1 Bakgrunn for valg av tema..... | 1 |
| 1.2 Intensjonen med avhandlingen og problemstilling | 1 |
| 1.3 Begrepsavklaringer | 2 |
| 1.4 Avhandlingens struktur og oppbygging | 2 |
| 2. Teoretisk rammeverk | 3 |
| 2.1 Team og gruppe..... | 3 |
| 2.1.1 Behovet for team..... | 3 |
| 2.1.2 Gruppedynamikk | 4 |
| 2.2 Relasjon..... | 4 |
| 2.2.1 Avhengighet | 5 |
| 2.2.2 Uavhengighet | 5 |
| 2.2.3 Gjensidig avhengighet..... | 6 |
| 2.3 Kommunikasjon | 7 |
| 2.3.1 Johari - vinduet..... | 8 |
| 2.4 Orientering..... | 11 |
| 2.5 Gruppeveiledning..... | 12 |
| 3. Metode og fremgangsmåte | 14 |
| 3.1 Q-metode..... | 14 |
| 3.1.1. Kommunikasjonsunivers | 15 |
| 3.1.2 Q-utvalg | 16 |
| 3.1.3 P-set | 18 |
| 3.1.4 Q-sortering..... | 19 |
| 3.2 Faktoranalyse..... | 20 |
| 3.2.1 Analyse..... | 20 |
| 3.2.2 Faktortolkning | 21 |
| 3.3 Reliabilitet og validitet | 22 |
| 3.3.1 Reliabilitet | 22 |
| 3.3.2 Validitet..... | 23 |
| 3.3.3 Etske betraktninger | 24 |
| 4 Faktortolkning | 24 |
| 4.1 Faktor 1: Å komme i mål er det viktigste | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2 Faktor 2: Å distansere det individuelle fra team | 29 |
| 4.3 Faktor 3: Å bli verdsatt som individ i teamet | 32 |
| 4.4 Likheter og ulikheter mellom faktorene..... | 35 |
| 5 Diskusjon | 36 |
| 5.1 Tre opplevelser | 37 |
| 5.1.1 Medlem i team?..... | 39 |
| 5.2 Å jobbe sammen..... | 41 |
| 5.2.1 Oppgave vs prosess | 42 |
| 5.3 Prosessens betydning..... | 44 |
| 5.3.1 Å skape rom for samhandling | 44 |
| 5.3.2 Å involvere prosess | 46 |
| 5.4 I relasjon..... | 46 |
| 5.4.1 Fra avhengighet til uavhengighet..... | 47 |
| 5.4.2 Fra uavhengighet til gjensidighet..... | 48 |
| 5.5 Individ, team og veiledning | 48 |
| 5.6 Avsluttende kommentarer | 49 |
| 5.7 Videre forskning..... | 50 |
| 6. Refleksjoner | 51 |
| 6.1 Forskerrollen..... | 51 |
| 6.2 Kunne jeg gjort noe annerledes? | 52 |
| 7. Litteraturliste | 53 |
| 8. Vedlegg..... | 56 |
| Vedlegg 1: Design og utsagn | 56 |
| Vedlegg 2: Forespørsel om deltagelse i studiet | 58 |
| Vedlegg 3: Samtykkeerklæring | 59 |
| Vedlegg 4: Instruks og struktur for gjennomføring av Q-sortering..... | 60 |
| Vedlegg 5: Sorteringsskjema | 62 |
| Vedlegg 6: Ladninger på faktor 1, 2 og 3..... | 63 |
| Vedlegg 7: Korrelasjon mellom faktorskårene | 64 |
| Vedlegg 8: Gjennomsnittssorteringer | 64 |
| Vedlegg 9: Consensus statements for faktor 1,2 og 3 | 66 |
| Vedlegg 10: Distinguishing statements for faktor 1, 2 og 3..... | 66 |
| Vedlegg 11: Reliabilitet..... | 67 |

Figur og tabelloversikt

| | |
|---|----|
| Tabell 1: Faktorenes reliabilitet..... | 23 |
| Tabell 2: Ladninger på faktor 1,2 og 3..... | 24 |
| Tabell 3: Korrelasjon mellom faktorskårene..... | 25 |
| | |
| Figur 1: Johari-vinduet..... | 9 |
| Figur 2: Q-design, basert på Fischer's balanserte blokkdesign..... | 17 |
| Figur 3: Sorteringsskjema..... | 20 |
| Figur 4: Gjennomsnittlig sortering, Faktor 1..... | 26 |
| Figur 5: Gjennomsnittlig sortering, Faktor 2..... | 29 |
| Figur 6: Gjennomsnittlig sortering, Faktor 3..... | 32 |

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I min tid som rådgivningsstudent har jeg fått innblikk i og erfaringer med å jobbe i team. Disse opplevelsene med fokus på utvikling og veiledning i grupper har vekket en stor interesse hos meg for dette tema. Jeg har særlig blitt oppmerksom på hvordan kommunikasjon og relasjoner påvirker de grupper jeg har vært en del av. Team og gruppearbeid er i dagens samfunn en utbredt arbeidsform, og brukes på forskjellig måter og med ulike hensikter. Det de har til felles er at de alltid består av flere individer. På bakgrunn av min personlige interesse for team og veiledning ønsker jeg å undersøke nærmere menneskers opplevelser av å jobbe i team.

1.2 Intensjonen med avhandlingen og problemstilling

Å jobbe i team er utfordrende av forskjellige grunner da det innebærer en gruppe mennesker som alle kan representere ulike behov, ønsker og intensjoner. Teamarbeid innebærer samhandling mellom medlemmene for å effektivt oppnå gruppens hensikt (Corey, 2012). Samtidig kan det hevdes at arbeid, og teammedlemskap, skal bidra til individets egen utvikling både profesjonelt og personlig (Slavson, 1952). Team kan derfor ses som en arena hvor mennesker skal få utfolde seg og lære i samhandling med andre, samtidig som de skal oppnå hensikten de er satt sammen for. Team og grupper har på denne måten mange forutsetninger for å bidra til ulike opplevelser, og for å møte behov som mennesker ønsker å tilfredsstille som gruppemedlemmer. Hva får jeg ut av å være i teamet, og hva får jeg ikke? Hensikten med denne studien er å få innsikt i og en økt forståelse av hvordan mennesker opplever å være i team og hva de vektlegger som betydningsfullt. Meninger og refleksjoner rundt dette vil danne et grunnlag for å se om, og hvordan veiledning kan bidra til å møte de behov og ønsker som uttrykkes i de subjektive opplevelser og erfaringer. På bakgrunn av dette ønsker jeg å besvare følgende problemstilling: *Hvordan kan gruppeveiledning bidra til utvikling og endrete opplevelser, i møte med individets opplevelse som teammedlem?*

1.3 Begrepsavklaringer

Før jeg går videre vil jeg redegjøre for noen begreper som vil gå igjen i denne oppgaven. Disse er team, gruppe, relasjon og kommunikasjon. En gruppe er et antall individer hvor interaksjon er tilstede i arbeidet mot et felles mål (Johnson & Johnson, 2006). Lencioni (2006) beskriver team som en liten gruppe, fra tre til tolv medlemmer, som deler felles mål og ansvar. Team og gruppe blir ofte omtalt som det samme fenomen, med like karakteristikk hos ulike teoretikere. Katzenbach & Smith (1993/2005) skiller i boken *The Wisdom of Teams* mellom begrepene team og gruppe. Endre Sjøvold (2006) hevder derimot at dette ikke er *”..noen klar og utbredt definisjon i faglitteraturen”*. I denne oppgaven vil derfor begrepene gruppe og team brukes om hverandre. Det er viktig å påpeke at fokuset ligger på grupper som er satt i kontekst av arbeid og arbeidsliv, og ikke team som for eksempel fotballag. Å være i relasjon kan forstås som hvordan vi forholder oss til andre i møte mellom jeg’et og den andre. (MacMurray, 1961/1999). Relasjoner utvikles på bakgrunn av interaksjon og hendelser mellom mennesker i jeg og du møter. Disse kan også påvirkes av holdninger og erfaringer hvor vi på bakgrunn av disse velger hvordan vi vil møte andre i relasjoner (Levi, 2007). Kommunikasjon innebærer å meddele. Dette forstås som formidling og oppfatning av meningsinnhold (Kvalsund & Meyer, 2005). Kommunikasjon inkluderer både verbale, og ikke-verbale uttrykk. I interaksjon mellom mennesker er kommunikasjon en forutsetning for å utvikle relasjoner til andre (Stensaasen & Sletta, 1998).

1.4 Avhandlingens struktur og oppbygging

Denne oppgaven består av totalt seks kapitler. Kapittel 1 (innledning) tar for seg bakgrunn for valg av tema, oppgavens intensjon, begrepsavklaring og studiens problemstilling. Kapittel 2 inneholder det teoretiske rammeverk som forståelse for det videre arbeid og som grunnlag for forskningsdesignet. I kapittel 3 presenteres Q-metoden og dens fremgangsmåte slik jeg har brukt den i mitt studie. Her vil også forskningsdesign, informanter, og prosessen for datainnsamling bli lagt frem. I kapittel 4 (faktortolkning) vil jeg redegjøre for funnene i datamaterialet og analysen, ved å presentere min tolkning av de aktuelle faktorer. I kapittel 5 vil de tre faktorene drøftes på bakgrunn av det teoretiske rammeverk i kapittel 2. Dette gjøres med utgangspunkt i å søke svar på den formulerte problemstillingen. Videre vil jeg reflektere om videre forskning. I kapittel 6 vil jeg uttrykke hvordan forskningsprosessen har vært og vurdere min rolle som forsker.

2. Teoretisk rammeverk

2.1 Team og gruppe

I innledningen har jeg redegjort for definisjonen av grupper og team slik det vil brukes i denne studien. Det er likevel hensiktsmessig å gi et bredere syn for disse begrepene da mennesker som jobber i team er gjenstand for studiens undersøkelse. Det finnes utallige definisjoner og meninger om hva et team er. Noen omtaler team som en særegen type gruppe, som for eksempel Donelson R. Forsyth (2006). Han viser til team som en strukturert gruppe av mennesker som jobber mot felles definerte mål, som krever interaksjon for å nå dette målet. Andre omtaler de samme karakteristikene ved bruk av begrepet gruppe. Dette kan eksemplifiseres ved Levi (2007) som sier: *"A group exists for a reason or purpose and has a goal that is shared by the group members"* (s.4). Grupper er et vidt begrep og de kan variere i antall medlemmer og typer. Skillet mellom begrepene gruppe og team kan som nevnt i innledningen, oppfattes som noe diffust på bakgrunn av forskjellige teorier og teoretikere. I denne studien er fokuset på små grupper, eller *small work groups* (Johnson & Johnson, 2006), som også kan karakteriseres og omtales som team. Johnson & Johnson (2006) hevder at en gruppe er et antall individer som jobber sammen for å oppnå et mål og hvor interaksjon mellom medlemmene er tilstede. En slik definering av gruppe er tilsvarende den Forsyth (2006) gir team. Et team kan ses som en relativt liten gruppe mennesker, fra tre til tolv medlemmer, som deler felles mål og ansvar for å oppnå disse (Lencioni, 2006).

Oppsummert kan en si at grupper eksisterer for en grunn, individet er bevisst sitt medlemskap i gruppen, mellommenneskelig interaksjon er tilstede, og gjennom dette utvikles det normer og regler (Schwarz, 2002; McClure, 2005).

2.1.1 Behovet for team

En gruppe mennesker besitter mer kunnskap, ideer og ressurser enn et enkelt individ gjør alene. De kan derfor være bedre rustet til å møte utfordringer i hverdagen, like mye i arbeid som i en familie. Grupper kan bidra med flere ressurser og synspunkt og er en effektiv måte for å ta i bruk de menneskelige ressursene som finnes (Jacobs, Masson & Harvill, 2009; Trotzer, 2006). Dette kan ses i sammenheng med at gruppe- og teamarbeid i økende grad

brukes som arbeidsform i en hektisk arbeidshverdag med høye krav og konkurranse (Forsyth, 2006). I et systemperspektiv kan grupper derfor forstås som dekkende behov som finnes i organisasjoner og arbeidsliv. Videre kan grupper bidra til å møte individuelle behov ved å gi en opplevelse av tilhørighet og mulighet for interaksjon i sosiale relasjoner (Corey, 2012). Team er og en arena for læring og utvikling, både for den enkelte og gruppen. Johnson & Johnson (1989) viser til at de i undersøkelser har funnet at samarbeid bidrar til bedre prestasjoner, positive relasjoner og bedre psykisk helse, enn konkurranse eller individualistiske arbeids- og læringsprosesser. Team kan slik møte behov på både individ, gruppe og organisasjonsnivå.

2.1.2 Gruppedynamikk

Gruppedynamikk handler om gruppens utvikling og kan forstås som en tilpasningsprosess mellom det enkelte medlem og gruppen (Kvalsund & Meyer, 2005). Det er prosesser med potensial for vekst og utvikling, og i denne studien har jeg valgt å ta utgangspunkt i relasjon og kommunikasjon. Fordi en gruppe består av mer enn to personer kan dette bidra til flere utfordringer (Slavson, 1952). Flere personer fører naturligvis til flere personligheter og forskjelligheter i meninger og verdier. I en slik prosess kan ferdigheter, evner og refleksjon ses som viktige elementer for utvikling av gruppen og integrering av den enkelte.

2.2 Relasjon

Å være del av en gruppe innebærer at en befinner seg i relasjon til de andre medlemmene, og gruppedynamikk og kommunikasjon vil til enhver tid påvirkes av disse. Relasjon og kommunikasjon kan hevdes å ha en kontinuerlig påvirkning på hverandre da disse opererer og utvikles side om side i en gruppe. I sin bok *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling* viser Kvalsund og Meyer (2005) til et tredelt relasjonsbegrep. Avhengighetsrelasjoner, uavhengighetsrelasjoner og gjensidighetsrelasjoner refererer til ulike typer relasjoner som utgjør persondimensjonens jeg og du-møter. De ulike relasjonene kan oppleves både som negative og positive.

2.2.1 Avhengighet

Avhengighetsrelasjoner innebærer at den ene, eller jeg'et, er avhengig av den andre i en eller annen form. Relasjonen preges av at denne andre er i sentrum og påvirker dermed ens egne valg, ønsker og handlinger. Det kan eksempelvis være at du sitter inne med kunnskap jeg ikke har men trenger, og det oppstår da et behov for deg. En slik avhengighetsrelasjon kjennetegnes ved at den er assymetrisk, og av et behov for trygghet og kontroll. Assymetrisk innebærer at makt og påvirkning ikke er likefordelt i relasjonen. Et eksempel på en slik relasjon er forholdet mellom mor og barn (MacMurray, 1961/1999, Kvalsund & Meyer, 2005). Avhengighet kan forstås som en fase hvor gruppe-medlemmene har behov for trygghet til å undersøke sin egen plass og sine egne grenser (Allgood & Kvalsund, 2001).

Som tidligere nevnt kan en slik relasjon være både positiv og negativ art. Hvis den blir opplevd som nødvendig eller ønskelig, og behovet oppleves gjensidig i relasjonen, vil den være positiv. Det vil og bety at *"..avhengighet er den utviklingsdimensjonen som best beskriver det utviklingsnivået personene befinner seg på"* (Kvalsund & Meyer, 2005:18). Dette kan synes å innebære at de involverte parter er bevisst at relasjonen karakteriseres av avhengighet og at denne oppleves som tilfredsstillende. Dersom relasjonen opprettholdes uten at det er nødvendig eller ønskelig endrer den seg i en negativ retning (Kvalsund & Meyer, 2005). Det kan skje for eksempel ved at en mottar hjelp uten at behovet er tilstede. Hvis "den andre" forsøker å opprettholde en slik relasjon kan jeg'et oppleve følelser av utilstrekkelighet, lite tillit eller andre negative aspekter som gjør at en søker å løsrive seg fra relasjonen. Avhengighetsrelasjoner kan forstås, som MacMurray (1961/1999) hevder, at den eller de andre er i forgrunnen mens jeg'et er i bakgrunnen.

2.2.2 Uavhengighet

Uavhengighetsrelasjoner er preget av større symmetri enn avhengighetsrelasjoner. Når behovet eller nødvendigheten i en avhengighetsrelasjon er tilfredsstillt kan relasjon gå videre til uavhengighet. Jeg'et settes i sentrum ved at handlinger i større grad blir styrt av ens egne behov, ønsker og intensjoner (Kvalsund & Meyer, 2005). Prosessen som leder mot en slik relasjon innebærer at en blir mer kjent med hvilke behov en har og hvordan en kan tilfredsstille disse. Slik kommer jeg'et i mer kontakt med seg selv (Kvalsund, 1998).

For at uavhengigheten skal være positiv er det en forutsetning at tillit ligger til grunn for uavhengigheten og at partene betrakter hverandre som likeverdige (Kvalsund, 1998). På denne måten vil det oppstå symmetri i relasjonen. Det er en gjensidig uavhengighet (Kvalsund & Meyer, 2005) hvor en anerkjenner den andre, og evner å stå for noe selv. I en slik relasjon er det et skille mellom deg og meg hvor jeg´et, i motsetning til ved avhengighet, er mer fremtredende (MacMurray, 1961/1999). Hvis anerkjennelsen ikke er tilstede kan dette resultere i en negativ relasjon hvor det oppstår behov for løsrivelse. Relasjonen kan bli preget av assymetri hvis en av partene kjenner seg mer uavhengig, og ønsket om å opprettholde denne tilstanden gjør de(n) andre avhengig (Kvalsund & Meyer, 2005). I en negativ uavhengighetsrelasjon blir da den enes uavhengighet avhengig av den andres vedvarende avhengighet.

I det gruppedynamiske perspektiv medfører uavhengighetsfasen en endring av gruppens organisering og grenser (Allgood & Kvalsund, 2011). I dette ligger det også potensial for konflikter i gruppen. I denne relasjonsfasen blir en mer kjent med egne behov og hvordan en kan tilfredsstille disse, samtidig som en skiller de fra andres. Denne uavhengigheten er nødvendig for utvikling (MacMurray, 1961/1999), men byr også på utfordringer i form av integrering av forskjellighet på veien mot gjensidig forståelse. Hvis det ikke arbeides og søkes løsning på disse kan det resultere i stagnasjon for gruppens utvikling. Uavhengighetsfasen og dens prosesser kan medføre positive effekter som selv-realisering, optimalisert ressursbruk og forpliktelse (Allgood & Kvalsund, 2011).

2.2.3 Gjensidig avhengighet

Gjensidighetsrelasjoner innebærer integrering av både avhengighet og uavhengighet, og kan ses som en bevegelse mellom jeg´et og den, eller de, andre. I et slikt møte kan en handle på egne vilkår og ut ifra egne intensjoner, i et aktivt samspill med andre. Gjensidighet mellom mennesker er det MacMurray (1961/1999) betegner som det mest fullstendige forhold mennesker kan ha til hverandre. Gjensidigheten innebærer å gi og å få, og er på denne måten en symmetrisk relasjon, med utgangspunkt i at de involverte parter opptrer som likeverdige og er bevisst den gjensidige dimensjon ved relasjonen. En ser hverandres behov, og søker å hjelpe og støtte hverandre for å møte disse. Dette bidrar til den enkeltes utvikling i et gjensidig samspill. En forutsetning for å oppleve genuin gjensidighet i grupper er integrering

av alle gruppe-medlemmenes forskjellighet (Kvalsund & Meyer, 2005). Ved hjelp av selvbevissthet kan en være kongruent i møte med andre, og muliggjøre aksept og verdsetting av individers forskjellighet (Ivey, D'Andrea, Ivey, Morgan, 2009). Kongruent betyr å være autentisk og ekte i møte med andre. Å være overensstemmende med oss selv fremfor å være noe eller noen vi ikke er (Ivey, m.fl., 2009). En erkjennelse av de behov som foreligger er nødvendig for forskjellighetens integrering. Dette innebærer forståelse for at en i relasjoner er både avhengige, uavhengige og gjensidige. Gjensidigheten kan bli truet hvis de ulike behovene som til enhver tid befinner seg i gruppen og dens utviklingsprosess ikke blir møtt. Grupper som befinner seg i gjensidighetsrelasjoner har medlemmer som ikke bare tar ansvar for gruppens arbeidsoppgaver men også for kommunikasjon og relasjon. De kan forstås som kongruente og kommuniserer effektivt for å fullføre gruppens hensikt, samt utviklingen av individ og gruppe. *“Group members have developed their own ideals”* (Allgood & Kvalsund, 2001:134). Gjensidig avhengighet forstås dermed som den relasjonsdimensjonen som i størst grad gjør grupper og dens medlemmer i stand til å lede seg selv, samt bidra med prosesser for gruppens og individuell læring og utvikling.

2.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er grunnleggende for å utvikle relasjoner til andre, og er alltid til stede mellom individer i grupper (Johnson & Johnson, 2006). I relasjoner kan tillit og åpenhet gi grobunn for utvikling og læring, mens tilbakeholdenhet, skjulte budskap og meninger kan virke som en hindring (Stensaasen & Sletta, 1998). Å kommunisere er også et spørsmål om ferdighet, og hvordan den utøves er med på å bestemme den videre vei for de som er involvert. Relasjoner utvikles som et resultat av interaksjon mellom mennesker og den informasjon som deles. Utviklingen avhenger derfor av hvordan denne prosessen foregår og hva det er av informasjon som deles (Trotzer, 2006).

“Kommunikasjon kan føre til nærhet eller avstand mellom mennesker” (Stensaasen og Sletta, 1998, s.203).

Kommunikasjon innebærer å meddele (Kvalsund & Meyer, 2005). Med meddele menes formidling og oppfatning av meningsinnhold. Det inkluderer derfor kommunikasjon ved både verbale, og ikke-verbale uttrykk. Blikk, smil og kroppsspråk kan oppfattes like mye som

budskap og formidling som språklig uttrykk. Med en slik forståelse for kommunikasjon i gruppedynamisk sammenheng, er det vanskelig å se at en kan unngå å kommunisere noe når en befinner seg i denne relasjonelle konteksten med andre medlemmer. Samtidig blir det vanskelig å komme i, og utvikle forhold til andre, uten at kommunikasjon er tilstede. Jeg kan ikke vite hva du tenker, føler eller mener uten at du gir uttrykk for det på en eller annen måte.

Stensaasen og Sletta (1998) beskriver kommunikasjon som en prosess preget av stadige endringer på grunnlag av at menneskene som utfører den har forskjellige forutsetninger. Dette kan for eksempel være humør, kjønn og kontekst. Som en konsekvens av en stadig endring krever dette at vi klarer å tilpasse oss disse forutsetningene for å kunne lytte til og skape en felles forståelse med den eller de andre vi er i relasjon til. I interaksjon med andre vil informasjon som kommer frem oppfattes og tolkes av de som deltar. Vår persepsjon, altså oppfatning og tolkning (Levi, 2007), er forskjellig fra person til person. Gruppedynamikk handler om gruppens utvikling og en tilpasningsprosess mellom det enkelte medlem og gruppen (Kvalsund & Meyer, 2005). Den vil derfor til enhver tid påvirkes av hvordan den enkelte forholder seg til gruppen og hvorvidt gruppen søker og arbeider mot en felles forståelse (Kvalsund & Meyer, 2005). På grunnlag av dette er det viktig at hver enkelt søker å forstå, og sjekker ut, at de har forstått det som formidles. Kvaliteten på kommunikasjonen i grupper kan, som nevnt, bidra til konstruktiv endring eller føre til stagnasjon (McClure, 2005).

2.3.1 Johari - vinduet

Joe Luft og Harry Ingram laget en modell, Johari-vinduet, som en grafisk presentasjon av gruppeatferd og utvikling. (Stensaasen & Sletta, 1998: Trotzer, 2006). Figuren består av fire kvadrater som illustrerer forskjellige nivåer, åpen, blind, skjult og ukjent. Modellen er ment å vise til bevegelsen av kommunikasjon i en gruppe, og hvordan endring i et område påvirker de andre. Den inneholder to person komponenter ,selvet og andre, og to informasjonskomponenter, kjent og ukjent (Trotzer, 2006).

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

Figur 1: Johari-vinduet (Stensaasen & Sletta, 1998:211).

Kvadrat 1, det åpne området, viser til informasjon som er kjent for både en selv og andre. I gruppedynamisk perspektiv kan dette eksemplifiseres med hvordan vi presenterer oss selv i møte med andre. Kommunikasjon i en slik fase vil gjerne ikke inneholde noe personlig informasjon om selvet, og ens følelser, tanker og meninger (Stensaasen & Sletta, 1998). Det åpne området kan derfor oppfattes som lite i begynnelsen, med begrenset informasjon, men med potensiale for vekst som følge av kommunikasjon betegnet i de andre områdene (Trotzer, 2006).

Kvadrat 2, blind, betegner det som er kjent for andre men skjult for en selv. Dette kan være atferd, måten vi kommuniserer på både verbalt og ikke-verbalt som utgir signaler og inntrykk vi ikke selv er klar over. Det kan være problematisk og utfordrende hvis andre sitter med opplevelser, oppfatninger og følelser om oss som de ikke er villige til å ytre. Grunner til dette kan være at en er redd for å ødelegge harmonien i gruppen eller relasjonen til den eller de andre det gjelder. Patrick Lencioni (2006) påpeker at fravær av tillit og frykt for konflikter kan ligge til grunn for at vi holder tilbake. Det blir en barriere som hindrer utvidelse av det åpne området (1). Kommunikasjonen blir overfladisk og hindrer gruppen og medlemmene i å utvikle seg (Lencioni, 2006).

Tilbakemeldinger er et viktig kommunikasjonsverktøy for å komme forbi slike barrierer (Trotzer, 2006), samt bevisstgjøre den enkelte på hvordan andre opplever en. Det ligger her et stort potensial for vekst og utvikling, men dette krever at aktiv kommunikasjon og villighet til å dele. Hvis ikke, blir det værende et blindt område i gruppens kommunikasjon og hindrer relasjonsbyggingen. Tilbakemeldinger på atferd med på å styre i hvilken grad og retning

kommunikasjonen utvikler seg (Stensaasen & Sletta, 1998). Kvalsund & Meyer (2005) poengterer betydningen av tilbakemeldinger på denne måten:

”Å gi tilbakemelding til andre gruppedlemmer er en forutsetning for gruppeutvikling” (s72).

Kvadrat 3, det skjulte området, omfatter det som er ukjent for andre men kjent for en selv (Stensaasen & Sletta, 1998). Dette er kunnskap, erfaringer, opplevelser, oppfatninger og følelser som vi besitter og som kan oppfattes som det ”ekte selvet” (Trotzer, 2006). Det er med andre ord den jeg er som de(n) ikke kjenner til fulle. Ofte kan det være slik at våre tidligere erfaringer påvirker i hvilken grad vi er villige til å dele slik informasjon (Lencioni, 2006). Tillit, trygghet og aksept fra de andre medlemmene kan være utslagsgivende for at vi velger å dele slik skjult informasjon (Hackman, 2002). Rogers (1961) peker på at empati, å lytte med forståelse, bidrar til å fjerne barrierer i kommunikasjon med andre. Å sette seg inn i den andres synspunkt blir derfor viktig for at både sender og mottager av informasjon forstår meningen på samme måte. Å etterspørre andres meninger og sjekke ut egen forståelse og tolkning er derfor viktig i en gruppedynamisk sammenheng for å forhindre feilkommunikasjon. Hvis gruppen er villige til å dele mer av seg selv vil det skjulte området forminskes og det åpne området utvides. En åpen kommunikasjon kan frigjøre de menneskelige ressursene som finnes i gruppen og engasjere medlemmene til videre utvikling (Johnson & Johnson, 2006).

Det fjerde kvadratet som er kalt ukjent, viser til aktivitet som verken selvet eller andre er bevisst. Det kan være atferd, følelser og holdninger en ikke er bevisst at eksisterer i samspillet (Trotzer, 2006). Bevegelsen i denne dimensjonen av kommunikasjon er i likhet med de andre avhengig av utvikling mellom de andre områdene. Det kan betraktes som informasjon som utvikles i takt med relasjonen og som kommer frem og blir synlig som åpen kommunikasjon. *”I løpet av prosessen kan til og med noe av kvadrat 4 bli kjent, etter hvert som gruppedlemmene lærer å reflektere over seg selv og oppdager prosesser som tidligere var ukjente for dem”* (Stensaasen & Sletta, 1998: 212). Dette forstås som potensiale for vekst og utvikling, både for hvert enkelt individ og for gruppen som helhet. Et grunnlag for dette vil være åpen kommunikasjon som kan bidra til refleksjon over egen og andres atferd. Tilbakemeldinger fra andre på atferd og handlinger gjør en mer bevisst i forhold til hvilken påvirkning en har på andre og gruppen (Trotzer, 2006).

Johari-vinduet er blitt brukt her for å vise til at det pågår en konstant bevegelse som definerer den nåværende tilstanden i en gruppe. En bevegelse som bestemmes av kommunikasjonens uttrykk, samt medlemmenes persepsjon og respons på disse. Som tidligere nevnt vil mennesker i relasjoner kontinuerlig kommunisere former for mening, enten verbalt eller ikke-verbalt. Hva som formidles og hvordan det gjøres kan derfor ses som avgjørende både for gruppens nåværende tilstand og den videre utvikling. Bevissthet om, og evne til å utføre det som kan betegnes som god og åpen kommunikasjon, er en grunnleggende faktor for en velfungerende gruppedynamikk og utvikling (Johnson & Johnson, 2006).

2.4 Orientering

Gruppens funksjon er avhengig av medlemmenes interaksjon. Det er tidligere vist til ved betydningen av relasjon og kommunikasjon for gruppedynamikken. Begrepet orientering har jeg valgt å bruke for å vise til hvordan en som grupped medlem kan være orientert mot selvet eller gruppen. Hvilken vilje og motivasjon har den enkelte for å arbeide i og med team? Har en frivillig eller ufrivillig blitt med i et team? Hva kan jeg bidra med, og hva kan det å være i et team gi meg?

Gruppedynamikk handler om gruppens utvikling og en tilpasningsprosess mellom det enkelte medlem og gruppen. Den vil derfor til enhver tid påvirkes av hvordan den enkelte forholder seg til gruppen (Kvalsund & Meyer, 2005). *"In most situations, group members usually have a mixture of cooperative, competitive, and individualistic motives"* (Johnson & Johnson, 2006:115). I arbeid med grupper er det liten tvil om at samarbeid er det sentrale motivet for den gruppedynamiske prosess. Dette betyr at alle de involverte er integrert i både prosess, hensikt og mål, og er bevisst hvordan en bidrar til dette. Like viktig er villigheten til å gjøre nettopp dette. Individuelle motiver, her forstått som å oppnå sine egne mål og ønsker, kan skape splittelse og interesse motsetninger (Wheelan, 2009). Hvis de individuelle behov overskygger gruppens kan dette føre til at kommunikasjonen blir mer skjult (Johnson & Johnson, 2006) og gruppen går inn i en regressiv tilstand (McClure, 2005). Gruppen stopper opp og utvikling forhindres.

Likevel er gruppens bidrag på individnivå avgjørende for både dens og medlemmenes utvikling og opplevelse av mening. For det første kan medlemskap i en gruppe møte et personlig behov for sosialisering i en hektisk arbeidshverdag preget av isolasjon og forvirring (Trotzer, 2006). Tilhørighet er en viktig motivasjonsfaktor for mange som arbeider i team (Johnson & Johnson, 2006). Å føle seg som et fullt medlem av en gruppe avhenger av at en opplever at en gjør noe viktig. At den enkeltes bidrag og meninger blir akseptert og verdsatt (Lencioni, 2006; Schwarz, 2002). Ut ifra et individuelt perspektiv er det også ønskelig at deltakerne opplever bidrag som læring og utvikling på det personlige plan (Slavson, 1952). Dette betyr at tilpasningsprosessen mellom den enkelte og gruppen ikke bare fokuserer på individets bidrag til gruppen men også gruppens bidrag til individet. Med andre ord, å oppleve at en får noe ut av det. Hvis en kun er med i teamet fordi en må, kan prosessen bli oversett til fordel for målet og tanken om å bare bli ferdig. Menneskers interesse og motivasjon for å arbeide i team kan ofte ha sammenheng med ens tidligere erfaringer (Hackman, 2002). Lencioni (2006) hevder derfor at det i nyopprettede grupper kan være særdeles nyttig å høre om hverandres tidligere opplevelser av å være i et team og hvilke forventinger en har til det videre samarbeid.

”I gruppeselvet må en tenke realisering av hvert individ, men forstått innenfor rammen av samspillet med de andre, ettersom hver og en utgjør deler i denne større helheten” (Kvalsund & Meyer, 2005:17)

2.5 Gruppeveiledning

Gruppeveiledning kan bidra til å mobilisere gruppens ressurser med tanke på gruppens hensikt, og på denne måten integrere prosess, hensikt og mål (Forsyth, 2006). De fleste teoretikere er enige om at grupper utvikles gjennom ulike stadier. Disse stadiene varierer i antall men en likhet er at grupper utvikles over tid (McClure, 2005).

Gruppeveiledning kan forstås som å legge til rette for læring, endring og utvikling (Jacobs, Masson & Harvill, 2009). Veilederes oppgave er å fasilitere interaksjon mellom medlemmene, hjelpe dem å lære av hverandre og sette både personlige og felles mål (Corey, 2012). Dette innebærer også å bidra til å løse utilfredse problemstillinger og andre blokkeringer som ligger i veien for vekst og utvikling. Christine A. Breier bruker en treffende

metafor når hun omtaler gruppeveiledning som .. ”a turtleneck because some people can feel warm while others feel choked” (Trotzer, 2006). På bakgrunn av at grupper består av individer med deres tilhørende individuelle erfaringer, meninger, oppfatninger og følelser er det viktig at veileder er bevisst på hvor i utviklingen gruppen og den enkelte befinner seg (McClure, 2005).

Kvalsund & Meyer (2005) beskriver gruppeveiledning som: ”Intensjonen med veiledning i grupper er å påvirke deres utvikling i retning av et nivå der samarbeidet og relasjonene er preget av gjensidighet” (s.67). Gruppeveileders oppgave kan hovedsakelig forstås som fasilitering av gruppen i utviklingen fra avhengighet, gjennom uavhengighet til gjensidighet. Med andre ord, fra en umoden til en moden gruppe. McClure (2005) fremhever at veilederens rolle vil variere i takt med behovet i gruppen, og at timingen på hva som gjøres og når, er av vesentlig betydning for utvikling i gruppen. Han bruker begrepet *scaffolding* som omhandler å se gruppens behov til enhver tid. Ut fra dette kan veileder se når gruppen trenger støtte og ivaretagelse og når den kan utfordres (McClure, 2005). En nyopprettet gruppe som befinner seg i en avhengighetsrelasjon kan ha behov for at veileder bidrar med trygghet og støtte. Det blir viktig å legge til rette for at medlemmene føler de kan kommunisere og delta i gruppen uten å føle press eller frykt for å dele for mye. I en slik situasjon vil gruppen være avhengig av veileder i større grad enn senere i utviklingen. For at utvikling skal finne sted er det veilederens oppgave å tilrettelegge for utforskningsprosesser i gruppen, oppfordre og stille spørsmål som kan bidra til refleksjoner knyttet til gruppeprosessens erfaringer (Kvalsund & Meyer, 2005).

I en gruppe vil fokus på prosess (relasjoner) og produkt (oppgaver) skifte om hverandre, og disse endringene må veileder ta til hensyn ved ivaretagelse og utfordring av gruppen. Slik blir det viktig å møte de reelle behov som gruppen til enhver tid opplever. McClure (2005) fremholder at veileder må stimulere utviklingsprosesser ved å utfordre gruppemedlemmene. Dette kan bidra til refleksjon både for gruppen og individet omkring de prosessene de befinner seg i og hvordan ens tilstedeværelse er med å påvirke gruppen. Hensikten med veiledning kan forstås som å øke kompetansen i gruppen for å forstå, lese og på en konstruktiv måte påvirke de pågående prosesser. Målet er at medlemmene skal kunne etablere en mer tilfredsstillende og effektiv gruppedynamikk og organisering av arbeid (Kvalsund & Meyer, 2005).

3. Metode og fremgangsmåte

I denne oppgaven har jeg valgt å studere hvordan mennesker opplever å jobbe i team og ut ifra et rådgivningsperspektiv, undersøke om det finnes et opplevd behov for veiledning. På grunnlag av dette er jeg interessert i de subjektive meninger, tanker og oppfatninger omkring dette tema. I møte med verden og omgivelsene danner hver enkelt av oss sin egen subjektive oppfatning. (Ivey, m.fl., 2009). Med fokus på subjektivitet i min studie har jeg valgt å bruke Q-metode som metodisk tilnærming.

3.1 Q-metode

Q-metoden ble introdusert av William Stephenson i 1935 som et alternativ til de kvantitative studier og bruk av R-statistikk innenfor det psykologiske fagfelt (Exel, 2005), og den utilstrekkelighet han mente dette innebar i forhold til å måle menneskers atferd, følelser og tanker ved en objektiv tilnærming (Thorsen og Allgood, 2010). Rogers (1995) påpeker at det tradisjonelle psykologiske paradigmat og bruk av R-metodikk, ikke utforsker de underliggende mekanismer ved bruk av gjentagende utspørring som legger til rette for operasjonelle forutsetninger for respons. Forholdet mellom variabler er det som er i fokus. Dette kan bety at subjektet og det subjektive forblir utforsket.

Mens faktoranalyse har blitt, og brukes, for å studere relasjoner mellom variabler og ulike trekk, ser Q-metoden på faktorer og korrelasjoner mellom personer (Brown, 1980). I stedet for å utføre en test på et utvalg personer og se på korrelasjoner mellom disse, er det personene og hvordan de sorterer det gitte utvalg som blir gjenstand for undersøkelse. Det er med andre ord individets indre meninger og referanser som ønskes å synliggjøres, ikke objektive sammenligninger av tester (Rogers, 1995; McKeown og Thomas; 1988). Subjektivitet er det sentrale begrepet i Q-metodologi og undersøkelse av subjektive meninger om et gitt tema er grunnlaget for en vitenskapelig tilnærming i et slikt studie (Thorsen og Allgood, 2010). Den tar i bruk statistiske teknikker for å beskrive menneskelig opplevelse og mening, samt å måle subjektivitet kvantitativt (McKeown og Thomas, 1988).

En viktig forutsetning for Q er at subjektivitet er kommuniserbart. Det vil si at den kan kommuniseres og uttrykkes på en slik måte at den kan bli analysert systematisk (Brown, 1980; McKeown og Thomas, 1988). Stephenson (Brown, 1980) hevdet at det subjektive,

atferden, er noe som bare er der. Det er ingen utvendige kriterier som ligger til grunn for et individs synspunkt og det er dette synspunktet en ønsker å få frem gjennom bruk av Q-metode og Q-sortering. Det bidrar til å gi et internt perspektiv fordi det tar utgangspunkt i subjektet og hva deltakerne skaper i møte med utvalget i stedet for forskerens utgangspunkt og meninger. På denne måten kommer subjektiviteten frem og blir gjort operant. Med operant betyr det at den blir gjort virksom og på den måten målbar (Rogers, 1995).

I Q-metode vektlegges deltagernes synspunkt og meninger ut ifra den helhetlige responsen (Brown, 1980). Det er altså ikke snakk om å veie enkelte variabler opp i mot hverandre men å se meningen som kommer til syne gjennom Q-sorteringsfunksjonen, og å få et strukturert og samlet synspunkt fremfor separate enkelte deler. Et sentralt prinsipp ved metoden er at den tar utgangspunkt i abduktive prinsipper (Kvalsund, 1998). Abduksjon innebærer således at en gjennom forskning, forsøker å oppdage og gi mening til mønstre som synliggjøres ved et fenomen (Thorsen & Allgood, 2010). På bakgrunn av dette kan en utlede hypoteser. Q-metoden gjør ikke bruk av forhåndsbestemte tester av hypoteser fordi det er analysen som legger forutsetninger for hypotesedannelse, og hva som kommer til syne i denne prosessen er umulig å vite på forhånd (Brown, 1980).

Ved en objektiv beskrivelse av hver faktors q-sortering vil en kunne oppdage dimensjoner av meningsinnhold som også kan danne grunnlag for fremtidige hypoteser og nye studier. Ved bruk av denne metode blir det viktig å være bevisst ens egen forforståelse av de data som er samlet inn. Å klare å være åpen for de sammenhengene som oppstår og kommer frem gjennom datainnsamlingen er viktig, og et premiss for metodens egnethet i studiet av subjektivitet (Kvalsund, 1998).

3.1.1. Kommunikasjonsunivers

For å rette fokus mot det en er interessert i å undersøke, og hva som ligger til grunn for utforming av Q-utvalg, må en først begynne med å definere *kommunikasjonsuniverset* (concourse). Kommunikasjonsunivers omhandler all den kommunikasjon som finnes om et bestemt emne og det er derfor viktig å ta utgangspunkt i dette når en skal utføre en Q-metodologisk studie. Thorsen og Allgood (2010) skriver; "I korthet er det enhver samling av stimuli, språklig eller på annen måte, der individer kan uttrykke preferanser. Det er da snakk

om holdninger, verdier, meninger, oppfattelse, ”beliefs” osv., som uttrykk for subjektivitet” (s.18). Kommunikasjonsuniverset avgrensar og gjør det mulig å skape et Q-utvalg som er representativt for det en ønsker å undersøke og som er gjenkjennelig for deltakerne i studiet (McKeown og Thomas, 1988).

Kommunikasjonsuniverset omhandler hovedemnet som er av interesse. Det betyr at samlingen av stimuli og det som kan uttrykkes innenfor dette emnet utgjør universet som en skal trekke og skape et utvalg fra. Å avgrense på en slik måte er viktig for at utvalget ikke skal bli bestående av utsagn, eller annet, som faller utenfor det en ønsker å undersøke. Kommunikasjonsuniverset består altså av meninger som subjektivt kan uttrykkes om et emne og det er derfor ingen sannheter eller fakta som er mer rett enn noe annet. Å trekke et utvalg fra kommunikasjonsuniverset skal legge til rette for, og muliggjøre at personer skal kunne uttrykke sin egen mening ut ifra interne referanserammer (Rogers, 1995).

I denne studien har jeg avgrenset og arbeidet med kommunikasjonsuniverset i lys av egne erfaringer og meninger rundt det å arbeide i gruppe, mitt studie, tenkte utfordringer og problemstillinger, samt faglitteratur. Dette vil bety at min egen subjektivitet har preget utformingen av undersøkelsen, og at refleksjon rundt tema og mulig utvalg har bidratt i arbeidet med kommunikasjonsuniverset.

3.1.2 Q-utvalg

Q-utvalg, *Q-sample*, er som nevnt et representativt utvalg av kommunikasjonsuniverset. Dette kan være for eksempel bilder og utsagn (Thorsen & Allgood, 2010). I dette studiet har jeg valgt å bruke utsagn for å undersøke hvordan medlemmer i team opplever behov for veiledning. Innledende intervjuer kan være til hjelp og bidra med informasjon for å trekke en relevant samling av utsagn (Ellingsen, 2010). I dette studiet er det ikke brukt strukturerte intervjuer på noen måte men det har vært gjennomført uformelle samtaler med noen av deltagerne for å klargjøre om de er innenfor fokusgruppen og for å høre om de har fått eller får veiledning i noen grad.

Utvelgelsen av Q-utvalg kan gjøres ustrukturert men gir en risiko for å ikke få en ønsket fordeling eller at det ikke favner om kommunikasjonsuniverset (McKeown og Thomas, 1988). For å unngå dette kan prosessen gjøres mer strukturert ved å ta utgangspunkt i en teoretisk forforståelse eller ved en induktiv utvelgelse av kategorier og elementer fra

materialet du har tilgjengelig eller valgt å bruke (Rogers, 1995). I denne studien har jeg brukt *Fishers balanced blockdesign* som en systematisk tilnærming til å danne et utvalg. Dette for å forsikre meg om å dekke de forskjellige kombinasjoner i designet og for å oppnå balanse mellom positive og negative variasjoner i utvalget som er gjenstand for sortering (Thorsen og Allgood, 2010). Utvalget består av en populasjon av stimulerende utsagn som er representative for forskningsemnets kommunikasjonsunivers. Designet bidrar til strukturering og balansering av dette utvalget (Stephenson, 1953). En slik modell av verden, slik forskeren ser det, med representative utsagn gir deltakerne mulighet til å skape sin egen modell ut i fra indre referanserammer og gi oss tilgang til å analysere og tolke subjektivitet strukturert (Brown, 1980). ”*Q-utsagn er åpne og gir mulighet til å representere subjektivitet som subjektiv mening*” (Thorsen og Allgood, 2010, s.49).

| Effekt | Nivå | | | Celler |
|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Orientering | Gruppe (A) | Individ (B) | | 2 |
| Kommunikasjon | Åpen (C) | Skjult (D) | | 2 |
| Relasjon | Avhengig (E) | Uavhengig (F) | Gjensidig (G) | 3 |

Figur 2: Q-design, basert på Fischer’s balanserte blokkdesign

Forskningsdesignet mitt er presentert i figur 1, og er basert på teorier som er presentert i kapittel to. Dette har videre blitt brukt som grunnlag for utarbeidelse av Q-utvalg. I tillegg til teori og design er refleksjon og tanker rundt mulige utfordringer brukt for å favne om tema, fokus og kommunikasjonsunivers.

Designet består av effekter, nivåer og celler. Effektene er hovedkategoriene i designet mens nivåene viser til ulike dimensjoner ved disse. Totalen på nivåer vises som antall celler. Den første effekten, orientering, omfatter hvorvidt gruppemedlemmene er motivert og interessert i å jobbe i et team eller ei. Om en er mest opptatt av gruppen, dens medlemmer og mål, eller seg selv og sitt. Andre effekt, kommunikasjon, viser til hvordan den kan foregå med fokus på lukket og åpen kommunikasjon. Den siste effekten relasjon, med de ulike relasjonsdimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidig avhengig, viser til det å være person i relasjon (MacMurray, 1961/1999; Kvalsund & Meyer, 2005).

Hvert utsagn i Q-utvalget tilhører kombinasjoner hentet fra designet. Med 2x2x3 celler utgjorde dette totalt 12 ulike cellekombinasjoner som ser slik ut; ace, acf, acg, ade, adf, adg, bce, bcf, bcg, bde, bdf og bdg. Innenfor hver kombinasjon har jeg valgt ut 3 utsagn, som til sammen utgjør et Q-utvalg på 36 utsagn. Disse er hentet ut fra et større utvalg på rundt 70 utsagn. For at utsagnene skal være representative for kommunikasjonsuniverset, og vise til ulike nyanser innenfor dette, har jeg balansert utsagnene. Dette for å unngå for mye likhet og gi sortererne mulighet til å bidra med subjektive nyanserte syn (Thorsen & Allgood, 2010). Jeg gjennomførte pilotsorteringer før jeg sendte ut den endelige undersøkelsen. Dette kan bidra til avdekke språklige uklarheter, mangler i design eller andre praktiske problemer (Rogers, 1995). På bakgrunn av dette endret jeg språket i noen utsagn og gjorde noen endringer i hvilke utsagn som utgjorde det endelige Q-utvalget.

3.1.3 P-set

P-set, eller *person sample*, er personutvalget en ønsker å benytte i den Q-metodologiske undersøkelsen (McKeown & Thomas, 1988). Personutvalget velges ut på bakgrunn av at de sitter med erfaringer og opplevelser knyttet til det tema som ønskes å undersøkes (Brown, 1980). Et viktig prinsipp er at det er nok informanter som kan skape faktorer, som igjen blir gjenstand for analyse og sammenlikning (Brown, 1980). I denne studien har jeg valgt å benytte meg av et ekstensivt utvalg (McKeown & Thomas, 1988). Ekstensivt betyr at utvalget består av en rekke ulike personer som gjennomfører den samme sorteringen ut i fra de samme betingelsene. Dette er valgt fordi jeg ønsker variasjon blant informantene, og mulighet til å se større bredde av variasjon knyttet til forskningstema i min studie.

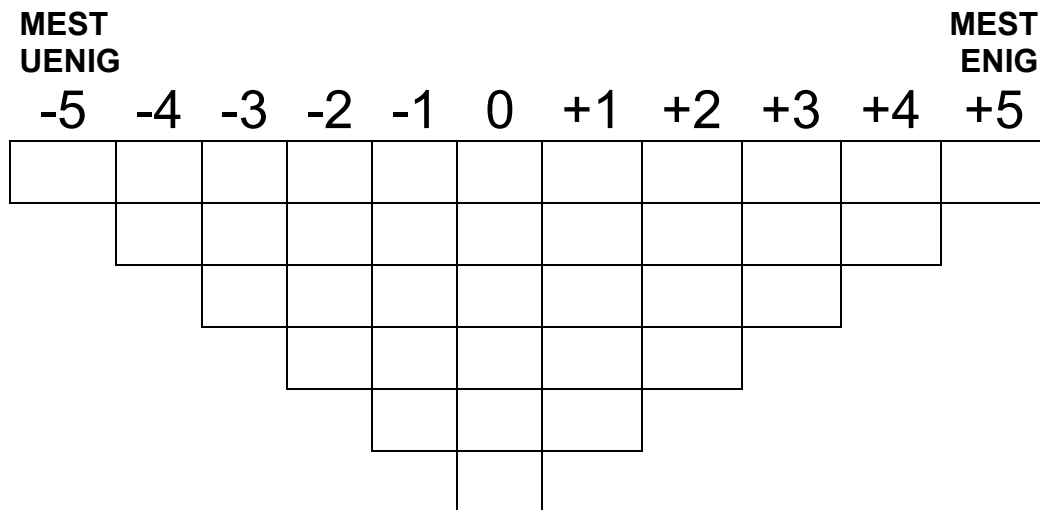
Et premiss for utvalget i denne studien er at de har opplevelser og erfaringer knyttet til det å jobbe sammen i team. Vurderingen av dette har jeg gjort på bakgrunn av definisjonen av grupper og team som er gitt i kapittel to i avhandlingen. Jeg har forhørt meg med potensielle deltakere på forhånd for å forsikre meg om at de er innenfor fokusgruppen, og om veiledning fra eksterne ressurser eller i egen organisasjon eller ledelse, finner sted i deres arbeidshverdag. Informantene mine kommer fra tre forskjellige bakgrunner. Fem av deltagerne er lærere i grunnskolen som daglig jobber sammen i et team. Tre stykker jobber i et større forsikringsselskap, og de resterende fem er studenter med erfaring fra forskjellige situasjoner med gruppearbeid. I den sistnevnte har jeg inkludert meg selv for å utvide egen

kunnskap og få større innsyn i studiet. I utgangspunktet var det 18 deltagere, men av ulike grunner har ikke alle hatt mulighet til å delta. Det er da totalt 13 informanter som deltatt i min undersøkelse. Utvalget mitt er variert i både bakgrunn, alder og kjønn. Dette ser jeg som hensiktsmessig for at sorteringene kan bidra til et bredt spekter av syn og nyanser.

3.1.4 Q-sortering

Q-sorteringen skal bidra til at informantene kan uttrykke sine subjektive referanser og meninger om et bestemt emne på en systematisk måte. Ved å sortere utsagnene og plassere de etter kriteriene mest enig/uenig gir de utsagnene mening og avdekker deres egne subjektive synspunkt (Brown, 1980). Å gjøre de til syne som gjenstand er grunnlaget, og en betingelse, for faktoranalysen (McKeown & Thomas, 1988). Med subjektivitet i fokus er det ikke noe som er mer rett eller galt i en Q-sortering.

Deltagerne i denne undersøkelsen ble bedt om å rangere 36 utsagn på en skala fra -5 til +5 hvor -5 representerer det en er mest uenig i, og +5 mest enig i. 0-verdien, som kan forstås som et nøytralt område, viser til de utsagn som utgjorde minst mening for sortererne. Dette skulle gjøres i forhold til et sorteringsskjema (se figur 3) som de skulle bruke til å gi samtlige utsagn en scoreverdi. Meningen og signifikansen ved de ulike utsagn blir bestemt av deltagerne gjennom sortering og gjort tilgjengelig for forskeren når den er utført (Brown, 1980). Den psykologiske signifikansen, at noe er av følelsesmessig betydning, ligger til grunn for sorteringen ved at de tar valg og bestemmer hva som er viktigst og minst viktig for dem (Brown, 1980; McKeown & Thomas, 1988). Utsagnene ble randomisert ved hjelp av Microsoft Excel og deretter delt opp på separate kort før sortering.



Figur 3: Sorteringsskjema

Sorteringsskjemaet er med på å danne et bilde av utsagnenes grad av signifikans hos informantene. Rangeringen i et slikt skjema kan også være hjelpelig med å få alle utsagnene på plass, noe som kan by på utfordringer. En kan for eksempel føle at man kunne tenkt seg å ha flere utsagn på pluss eller minussiden enn det som er tilfellet, men et slikt skjema bidrar til å ta valg om hva som er av størst betydning. I tillegg til utsagn og skjema fikk deltagerne utdelt en instruks for gjennomføring av sorteringen (se vedlegg 4). At deltakerne vet hva de skal gjøre er av stor betydning for undersøkelsens gyldighet, og gir utsagnene mening (Kvalsund, 1998). Instruksen setter undersøkelsen i en kontekst og retter fokus mot det en ønsker å undersøke. I denne studien instruerte jeg informantene om å bruke sine erfaringer og opplevelser med å jobbe i teamet, og at denne settingen ble en ramme for deres sortering.

3.2 Faktoranalyse

Faktoranalyse er en metodisk fremgangsmåte for klassifisering av variabler. I Q-metode representeres variabler ved informantens sorteringer. På denne måten tar faktoranalysen og korrelasjon for seg subjektene, personene, i undersøkelsen (McKeown & Thomas, 1988). Faktoranalysen bidrar til å få tak i de underliggende syn og meninger som kommer frem i sorteringene med grunnlag i utsagn og instruks. Analysen er en objektiv og teknisk prosess som gjennomføres ved hjelp av dataprogram (van Exel & de Graaf, 2005). Her har jeg brukt programmet PQMethod 2.11.

3.2.1 Analyse

Analysen er en prosedyre som inneholder flere steg. En starter med å legge inn og registrere

de gjennomførte Q-sorteringene i programmet PQMethod, og gjennomfører en korrelasjon mellom alle disse. Resultatet av dette blir en matrise som viser til korrelasjonen mellom sorteringene, med andre ord, graden av likhet og ulikhet mellom de ulike sorteringene (van Exel & de Graaf, 2005). Denne korrelasjonsmatrisen er utgangspunktet for faktoranalysen. Faktoranalysen identifiserer Q-sorteringer i grupperinger på grunnlag av lignende syn og forskjelligheter. Den er fundamental i Q-metoden fordi den utgjør det statistiske grunnlag for hvordan subjektene blir gruppert, eller grupperer seg selv, ved sortering (McKeown & Thomas, 1988). Ved å korrelere alle sorteringene får man frem faktorer som viser sorteringsmønsteret til informantene (Brown, 1980). Faktorene utgjøres av personer med lignende syn, og deres scoreverdi er med på å definere faktoren. Dette viser hvilken faktor en er med å definere, samt i hvilken grad en lader på denne.

Etter jeg samlet inn alle sorteringene fra mine informanter la jeg inn og registrerte disse i programmet PQMethod 2.11. Ved å bruke en varimax faktorrotasjon valgte jeg en tre-faktorløsning. Varimax gjennomfører en statistisk faktorrotasjon av alle sorteringene. (McKeown & Thomas, 1988). Tolv av de tretten informantene fordelte seg på disse tre faktorene. Seks personer utgjorde faktor 1, mens faktor 2 og 3 vektet av tre personer hver (vedlegg 6). En sortering ble ikke dekket av disse. I denne tre-faktorløsningen er den forklarte variansen på 74% (32% + 18% + 24%). Dette betyr at den fanger opp 74% av den totale mulige mening i Q-utvalget, og at de resterende 26% av mening faller utenfor, og ikke blir dekket og forklart av disse tre faktorene. På grunnlag av dette, og korrelasjonen mellom faktorene (vedlegg 7.) har jeg valgt å bruke denne faktorløsningen videre i min studie.

3.2.2 Faktortolkning

På grunnlag av dataanalysen skal en gjøre en tolkning av de faktorene som har oppstått i faktorløsningen. Formålet med dette er å prøve å få tak i, og kaste lys over de meninger og syn som representerer de ulike faktorene. Det finnes ingen klare retningslinjer for tolkningsprosessen, men utgangspunktet er å kunne gi til kjenne et så klart og fullstendig bilde av faktoren som mulig (Brown, 1980). Forskeren bestemmer da hvordan dette skal utføres på grunnlag av Q-utvalg og hver faktors gjennomsnittssortering (McKeown & Thomas, 1988). Faktortolkning baseres på aduksjon (Brown, 1980). Aduksjonsprinsippet betyr å oppdage noe nytt, eller skape mening. *...i forhold til Q-metodologi dreier det seg om å*

oppdage meningsmønstre som ligger i kommunikasjonsuniverset og blir tilgjengelige gjennom Q-sorteringer og datafortolkning” (Thorsen & Allgood, 2010:19).

Gjennomsnittssorteringene viser hvilke utsagn som er representerende for faktoren. Ved å vektlegge de ytterliggende og nøytrale utsagnene gir dette et godt utgangspunkt for å både sammenligne de forskjellige faktorene, samt å se hvilke som har mest signifikant betydning for den enkelte faktor (Brown, 1980).

Faktortolkningen gjennomførte jeg på grunnlag av faktoranalysen. Faktorladningene (vedlegg 6) viste meg korrelasjonen mellom hver faktor og sortering og hvor høyt hver enkelt informant ladet på sin representative faktor. Dette ga meg informasjon om hvilken deltager som var mest relevant for et post-intervju. En samtale i etterkant med den som hadde sorteringen med høyest korrelasjon innenfor hver faktor, som kan gi større forståelse og innsikt i sorteringens nyanser. Informanten får også mulighet til gi uttrykk for om han/hun kjenner seg igjen i faktoren. Gjennomsnittssorteringene (se vedlegg 8.) for hver faktor ble brukt for å danne meg et helhetlig bilde av faktoren og de nyanser av syn som finnes i de. Distinguishing statements og consensus statements (vedlegg 9 og 10) brukte jeg for å tydeliggjøre likhetene og forskjellene mellom faktorene.

3.3 Reliabilitet og validitet

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet innebærer spørsmålet om en oppnår samme resultat ved gjentatte målinger og ved bruk av samme instrument (Ringdal, 2007). van Exel & de Graaf (2005) hevder at den viktigste formen for reliabilitet i Q-metode er at undersøkelsen er reproducerbar.

Reliabilitetskoeffisienten ved gjentagende Q-sorteringer har ifølge Brown (1980) og hans studier et statistisk estimat på $r = 0.80$. Dette betyr at korrelasjonen ofte er på 0.80 eller høyere. Med andre ord er sannsynligheten stor for at en person vil sortere de samme utsagnene på bakgrunn av den samme instruksjonen flere ganger, nokså likt.

Dette viser til Q-metodens test-retest reliabilitetskoeffisient (Brown, 1980). Reliabilitet avhenger også av studiens P-set. Flere antall deltagere vil også føre til høyere reliabilitet. Det viktigste er likevel at en har nok deltagere til å definere to eller flere faktorer, og kunne

sammenligne disse (van Exel & de Graaf, 1988). Reliabiliteten til de tre faktorene vises i tabell (nummer) under.

| Faktor | 1 | 2 | 3 |
|--|-------|-------|-------|
| Antall definerende variabler | 6 | 3 | 3 |
| Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient | 0.800 | 0.800 | 0.800 |
| Kompositt Reliabilitet | 0.960 | 0.923 | 0.923 |
| Standardfeil ved faktorscorene | 0.200 | 0.277 | 0.277 |

Tabell 1: Faktorenes reliabilitet

3.3.2 Validitet

Med validitet i forskningsstudier ser en på om det som faktisk måles er det som ønskes å måles (Ringdal, 2007). I min studie hvor jeg har brukt Q-metodologi som fremgangsmåte, er det subjektivitet som er i fokus. Som følge av dette er det det enkelte individ og den subjektivitet som kommer til syne som utgjør grunnlaget for vurderingen av studiets validitet. Det er umulig å bruke en persons subjektive tanker, følelser og meninger som grunnlag for vurdering av gyldighet omkring et forskningstema (Kvalsund, 1998). Det er ikke noen rette eller gale svar i en sorteringsprosess (Brown, 1980), så et subjektivt syn er ikke mer valid enn et annet. Det en kan forsikre seg om er at utgangspunktet for å uttrykke subjektivitet om et tema er tilstede. Dette innebærer at utsagnene er forståelige for informantene. At utsagnene er representative for kommunikasjonsuniverset og det en ønsker å undersøke. Videre er det viktig at instruksen for sorteringen er tydelig og setter deltakerne i undersøkelsens kontekst. På grunn av lokasjon ble undersøkelsen sendt per post til deltakerne. Jeg hadde derfor ikke mulighet til å være tilstede ved sortering. van Exel & de Graaf (2005) viser til undersøkelser gjort av Tubergen and Olins (1979), hvor de kommer frem til at sorteringer som er distribuert ved mail eller brev ikke viser noen betydelig forskjell for undersøkelsens validitet eller reliabilitet, om den skulle vært gjort med forskeren tilstede.

3.3.3 Etske betraktninger

I denne studien har jeg gjennomført undersøkelser hvor personer har vært involvert. Derfor har det vært viktig å følge opp de etiske forskningslinjer som ligger til grunn ved slike studier. Innsamling av data innebærer utveksling av sensitive personopplysninger. For å forsikre meg om at de etiske vurderinger og retningslinjer ble opprettholdt meldte jeg min studie inn til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD). Jeg fikk godkjenning før jeg påbegynte studien. På forhånd fikk deltakerne informasjon om studien og skrev under på en samtykkeerklæring. All data som er blitt innhentet har blitt behandlet konfidensielt, og makulert etter bruk. Informantene har blitt anonymisert ved å bli tildelt oppdiktete navn som brukes i studien. Jeg har vært bevisst og opprettholdt disse retningslinjene i arbeid med mitt forskningsprosjekt.

4 Faktortolkning

Ved bruk av programmet PQMethod versjon 2.11 ble det valgt en tre-faktorløsning etter at alle sorteringene var lagt inn i programmet. De tretten informantene fordelte seg på følgende måte. 6 personer definerte faktor 1, 3 personer definerte faktor 2 og 3 personer definerte faktor 3. Det er altså 12 av de 13 informantene som er med å definere de ulike faktorene. I tabellen (tabell 2) nedenfor vises deltakerne og deres tilhørende faktor. Dette markeres med X, og det viser samtidig til korrelasjonen mellom den enkelte Q-sortering og faktor.

| Nr. | Q-sorterer | Faktor 1 | Faktor 2 | Faktor 3 |
|-----|------------|----------|----------|----------|
| 1 | Emma | 0.2009 | 0.2465 | 0.7596 X |
| 2 | Pål | 0.7947 X | -0.0149 | 0.4007 |
| 3 | Kristin | 0.7875 X | -0.1029 | 0.4169 |
| 4 | Inger | 0.8090 X | 0.2216 | 0.0790 |
| 5 | Bjørn | 0.1746 | 0.6888 X | 0.4328 |
| 6 | Morten | 0.4996 | 0.0730 | 0.7031 X |
| 7 | Camilla | 0.5753 X | 0.3135 | 0.4788 |
| 8 | Andreas | 0.8252 X | 0.3131 | 0.0730 |

| | | | | |
|----|------------------|----------|----------|----------|
| 9 | Øyvind | 0.6942 X | -0.0711 | 0.5390 |
| 10 | Lars | 0.6045 | 0.3547 | 0.5382 |
| 11 | Eirik | -0.0260 | 0.8577 X | 0.0365 |
| 12 | Silje | 0.1720 | 0.0781 | 0.8547 X |
| 13 | Jonas | 0.1993 | 0.8435 X | 0.0660 |
| | % Expl. Variance | 32 | 18 | 24 |

Tabell 2: Ladninger på faktor 1, 2 og 3.

Tabellen nedenfor viser til korrelasjonen mellom de ulike faktorene. Høy korrelasjon mellom faktorer viser til store likheter mens lav korrelasjon vil bety at det er større forskjeller i de ulike syn som er representert i faktorene. Mellom faktor 1 og faktor 2 er korrelasjonen 0.2818. Dette betyr at det tilsynelatende er signifikant forskjell mellom de to faktorene. Mellom faktor 1 og faktor 3 er korrelasjonen på 0.6062, som viser til at det finnes større likhetstrekk mellom disse, men at det finnes nyanser som likevel kan skille de. Mellom faktor 2 og 3 ligger korrelasjonen på 0.2935, som vil bety at også her er en signifikant forskjell mellom de ulike syn.

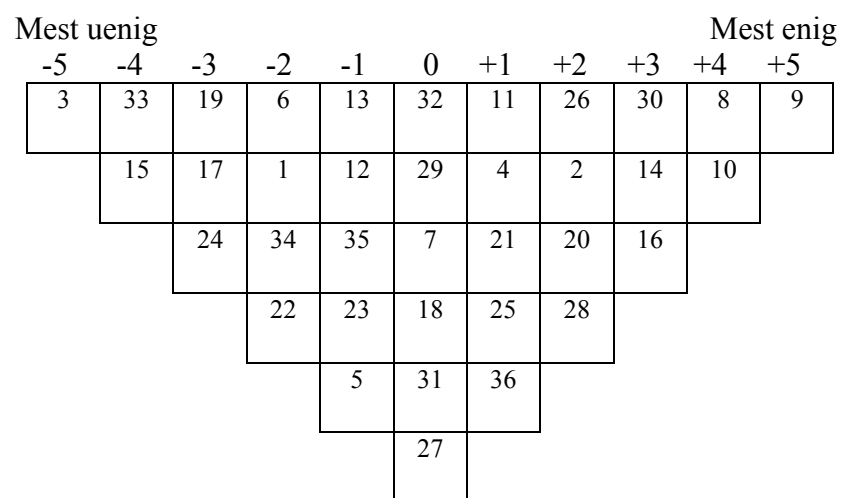
| | 1 | 2 | 3 |
|---|--------|--------|--------|
| 1 | 1.0000 | 0.2818 | 0.6062 |
| 2 | 0.2818 | 1.0000 | 0.2935 |
| 3 | 0.6062 | 0.2935 | 1.000 |

Tabell 3: Korrelasjon mellom faktorskårene.

Videre i dette kapittelet vil jeg redegjøre for og beskrive de holdninger, syn og kjennetegn som er med å definere de enkelte faktorer. Dette vil gjøres ved å ta utgangspunkt i de gjennomsnittlige fordelingene til hver faktor som også vil illustreres underveis. De utsagnene som er plassert ytterst på skalaen fra -5 til +5, som informantene er mest enig og mest uenig i vil bli vektlagt ettersom det er disse som tydeligvis har gjort størst inntrykk under sorteringene. Jeg ønsker også å se helheten i gjennomsnittssorteringene for å få frem variasjonene og de ulike nyansene som utgjør faktorenes syn, og derfor blir det helhetlige bildet av sorteringene viktig. Således blir også de nøytralt plasserte utsagnene (0) viktige fordi de viser til hva som ikke har gjort inntrykk eller har noen særlig mening for faktorens samlede syn. Med utgangspunkt i *distinguishing statements* og *consensus statements* vil jeg belyse forskjeller og likheter mellom de tre faktorene. Distinguishing statements viser til utsagn som har statistiske ulike verdier på faktorene mens consensus statements er de utsagn med samme verdier innenfor alle faktorene som eventuelt kan vise til noe faktorene har til felles (Thorsen & Allgood, 2010). Disse finnes i vedlegg 9 og 10.

4.1 Faktor 1: Å komme i mål er det viktigste

Faktor 1 defineres av seks personer. Disse er Pål (0.7947), Kristin (0.7875), Inger (0.8090), Camilla (0.5753), Andreas (0.8252) og Øyvind (0.6942). Tallene som står oppført etter hvert navn viser til den enkeltes ladning på faktor 1, altså hvordan deres sortering er med å beskrive og definere denne faktoren. Den gjennomsnittlige sorteringen er illustrert i figuren under.



Figur 4: Gjennomsnittlig Q-sortering, Faktor 1.

De mest fremtredende opplevelsene som kommer til syne i faktor 1 er betydningen og behovet av andre, og de opplever åpenhet og trygghet som en kvalitet i relasjon og kommunikasjon. Dette kan imidlertid forstås som avgrenset til bestemte temaer. Den gjennomsnittlige sorteringen viser at utsagnene de er mest enig/uenig i er som følger:

9. Jeg trives veldig godt med å jobbe i team. Det gjør det lettere å gjennomføre arbeidsoppgaver (+5).

3. Jeg vegrer meg mot å gi tilbakemeldinger til andre. Dette fordi jeg ikke aner hvordan de vil reagere (-5).

Utsagn 9 viser til betydningen teamet har for å få gjennomført arbeidsoppgaver, og at oppnåelse av mål er viktig for individ og gruppen. Jeg hadde en oppfølgingssamtale med Andreas som ladet høyest på faktoren. Han bekrefter behovet av de andre ved å tilføye at det hadde vært særdeles utfordrende å skulle gjøre alt arbeidet på egenhånd, og at de andre er flinkere enn han på enkelte ting. Med trivsel forstår han dette som stemningen i gruppen, og denne er avhengig av selve arbeidsprosessen. Hans trivsel i gruppen kan på denne måten ses som avhengig av produkt. Med produkt menes arbeidet som blir utført. Utsagn 3 gir uttrykk for at de som representerer faktor 1 opplever kommunikasjon preget av åpenhet (Trotzer, 2006; Stensaasen & Sletta, 1998). Dette bekreftes også av informanten som hevder han føler seg komfortabel med å gi tilbakemeldinger, og har inntrykk av at de andre medlemmene i teamet opplever det samme. Han sier videre at de ikke har blitt enige om noen felles retningslinjer for tilbakemeldinger, og ser ikke noe behov for dette da de hovedsakelig gis på produktet. Teamet spiller en viktig rolle innenfor faktor 1. De er opptatt av både seg selv og andre, samt samarbeid og felles mål, og kan derfor betegnes som gruppeorientert (Johnson & Johnson, 2006). Dette bekreftes av den videre sorteringen.

8. Å være i et team gjør det lettere for meg å få utført mitt arbeid (+4)

10. Det er en fordel å jobbe i gruppe fordi vi kan bruke og har behov for hverandres kunnskap (+4).

33. Å oppnå sine egne mål er det viktigste (-4).

15. Jeg er med i teamet fordi jeg må, men trives best med å jobbe på egenhånd (-4).

Utsagn nummer 8 og 10 er representative for et behov og en avhengighet (MacMurray 1961/1999; Kvalsund & Meyer, 2005) som kommer til syne i faktoren. Avhengighet oppfattes

her som både nødvendig og ønskelig. Andreas gir og uttrykk for dette, samt at behovet for hverandre virker å være gjensidig i relasjonene. Dette begrunner han med at det er vanskelig å få gjort noe uten de andre. Utsagn 33 og 15 underbygger faktorens fokus på gruppen og oppfatning om en positiv opplevelse av å arbeide i team. Noe som kommer til syne i faktor 1 er vektleggingen av gruppen og gruppens mål. Med andre ord er det opplevde behovet og nytten av de andre knyttet til de konkrete oppgaver som skal gjøres. Utvikling av kommunikasjon og relasjon kan synes å levnes liten betydning og faller i skyggen av gruppens arbeidsmål.

26. Å være løsningsorientert krever ikke at alle er enige, men at man faktisk kommer opp med en løsning (+2).

36. Fokuset til gruppen er at arbeidsoppgavene blir gjort, ikke så mye hvordan de gjøres (+1).

De overnevnte utsagn eksemplifiserer faktorens opplevelser i teamet, som i stor grad preges av gjennomføring av arbeidsoppgaver og fokus på egne og felles mål. At en har felles mål å jobbe mot er nevnt tidligere som en karakteristikk ved små grupper og team (Johnson & Johnson, 2006; Levi, 2007). Sorteringen gir inntrykk av at de som definerer faktor 1 opplever kommunikasjonen som åpen og at de ikke vegrer seg for uttrykke sine meninger og gi tilbakemeldinger til de andre. Dette kan ses på bakgrunn av utsagn plassert på +5/-5 og +4/-4, samt følgende utsagn:

19. Ut ifra kroppsspråket som flere viser i møter og diskusjoner, virker det for meg som de vegrer seg mot å vise at de er enige eller fremme sin mening (-3).

16. Det er viktig å gi andre anerkjennelse og tilbakemeldinger (+3).

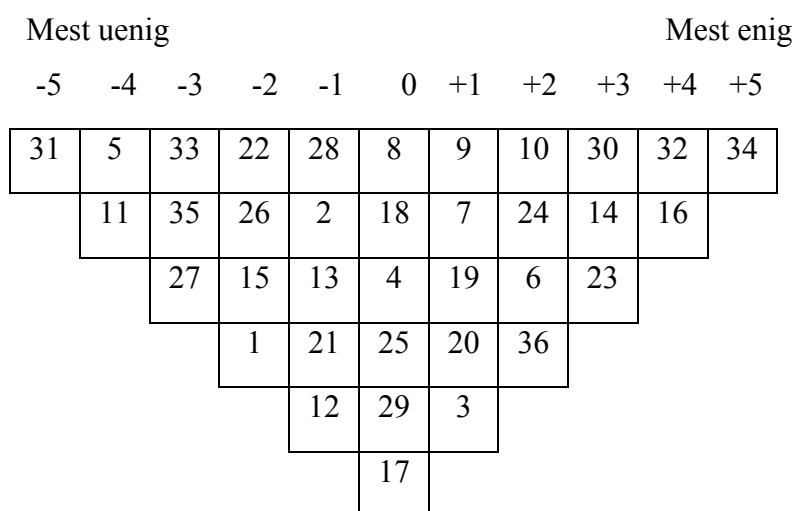
Disse er plukket ut av den gjennomsnittlige sorteringen for å belyse det helhetlige bildet av faktoren. Kommunikasjonen fremstår som åpen, men likevel begrenset. Dette på grunnlag av at kommunikasjon hovedsakelig kan ses og knyttes opp mot utførelse av arbeidsoppgaver. De føler åpenhet og trygghet i relasjonen når dette er i fokus. De er avhengige av gruppen og de andre medlemmene for å oppnå sine mål, som Andreas også gir uttrykk for i samtalen med han. Det ses på som lite problematisk å gi tilbakemeldinger og ytre sine meninger, med forbehold at dette gjelder arbeidsutførelsen. Dette kan synes å ligge som et hinder for utviklingen av relasjon og kommunikasjon innad i gruppen (Stensaasen & Sletta, 1998).

31. Gruppen tar opp vanskelige saker og gir tilbakemeldinger på hverandres atferd (0).
27. Jeg føler ingen sterk relasjon til de jeg jobber med (0).
7. Det er lettest å holde seg til sak og arbeidet som skal gjøres og ikke fokusere for mye på egne følelser og meninger (0).

Utsagnene som er plassert under den nøytrale kolonnen (0) viser til utsagn som ikke utgjør noe mening for informantene eller som de ikke opplever som relevante. Plasseringen av disse tyder på at kommunikasjon som kan bidra til den relasjonelle utviklingen oppleves i liten grad av informantene. Relasjoner utvikles som et resultat av interaksjonen og hvilken informasjon som deles mellom de involverte (Trotzer, 2006). Når Andreas blir spurt om plasseringen av disse uttalte han at de ikke var betydningsfulle for hans opplevelse av å være i team. Fokuset til teamet er at arbeidsoppgavene blir gjort og at alle gjør sin del. Kommunikasjonen slik den fremstår på bakgrunn av informantenes sorteringer kan derfor ses som overfladisk og et mulig hinder for gruppens og individets utvikling (Lencioni, 2006). Avhengighetsrelasjonen blir opplevd som nødvendig og ønskelig, og kan derfor betegnes som positiv og som best beskriver utviklingsnivået de befinner seg på (Kvalsund & Meyer, 2005).

4.2 Faktor 2: Å distansere det individuelle fra team

Faktor 2 defineres av 3 personer. Disse er Bjørn (0.6888), Eirik (0.8577) og Jonas (0.8435). Tallene som står oppført etter hvert navn viser til den enkeltes ladning på faktoren, som er en indikator på hvordan deres sortering er med å beskrive og definere faktor 2. Den gjennomsnittlige sorteringen er illustrert i figuren (figur 5) under.



Faktor 2 skiller seg i stor grad fra faktor 1. Dette gjenspeiles i korrelasjonen (0.2818) mellom de to faktorene. Gjennomsnittssorteringen viser at utsagnene de er mest enige/ uenige med er:

34. Jeg kan bli overrasket over hvordan andre oppfatter og forstår meg og mine handlinger (+5).

31. Gruppen tar opp vanskelige saker og gir tilbakemeldinger på hverandres atferd (-5).

Informantene i faktor 2 opplever teamarbeidet som preget av skjult kommunikasjon, eller mangel på kommunikasjon, og står i et avhengighetsforhold til de andre.

Utsagn 34 viser at faktor 2 opplever at de andre på gruppen sitter inne med opplevelser og oppfatninger om dem selv som de ikke er klar over. Dette kan ses i forhold til Johari-vinduets blinde kvadrat (Trotzer, 2006) og betyr at den atferden og kommunikasjonen de uttrykker ikke blir oppfattet på samme vis av de andre (Stensaasen & Sletta, 1998). Denne erfaringen kan ses som videre forsterket ved plasseringen av utsagn 31. Uvillighet, eller manglende kompetanse på å ta konfliktene i gruppen eller gi tilbakemeldinger, kan ses som en barriere som forhindrer begrensning av det blinde området. Disse utsagnene er videre representative for det helhetlige bildet av sorteringens uttrykk som kjennetegnes av opplevelse av overfladisk kommunikasjon. Med dette menes det at de opplever det som vanskelig å gi uttrykk for sine meninger, samt at de opplever at de andre gjør det samme. I oppfølgingssamtalen med Eirik, som ladet høyest på faktoren, gir han og uttrykk for dette. Han sier det er vanskelig å si sin mening fordi han er redd for å skape dårlig stemning i gruppen.

32. Jeg kunne vært mer åpen for å gi og motta tilbakemeldinger (+4).

5. Andres meninger er av liten betydning for mine valg (-4).

16. Det er viktig å gi andre anerkjennelse og tilbakemeldinger (+4).

11. Jeg innrømmer åpent mine svakheter og feil (-4).

Faktor 2 er opptatt av de andre på gruppen og ser betydningen av å anerkjenne dem og deres bidrag, men gir også uttrykk for at mye av dette forblir usagt (utsagn 16, 32). Utsagn 11 bekrefter videre at de opplever at det er utfordrende å dele av seg selv. Deres opplevelser, oppfatninger og følelser blir i liten grad, om noen, gitt uttrykk for i gruppen. Når jeg spurte Eirik om han kunne kjenne seg igjen i dette var han delvis enig. Han følte det kunne være

vanskelig å uttrykke seg fordi han trodde de andre ikke ville gjøre det samme. Likevel sa han at kroppsspråk ofte ga han signaler om andres meninger. Når jeg spurte om han eller noen andre kommenterte eller forklarte disse signalene var svaret hans, sjelden. Faktor 2 preges derfor i stor grad av skjult kommunikasjon, som betyr at det er mye som er kjent for en selv men ukjent for andre. Dette kan videre ses i forhold til faktorens relasjonsdimensjon.

Relasjonen til de andre forstås her i et avhengighetsperspektiv. De har et behov for trygghet (Allgood & Kvalsund, 2001), som kan ses på bakgrunn av at de er usikre på hva som kan kommuniseres og hvordan. At de vektlegger de andres meninger sterkt (utsagn 5) kan også tyde på at det oppleves som vanskelig å stå for noe på egenhånd. På bakgrunn av sorteringen kan denne relasjonen forstås som utilfredsstillende og lite ønskelig. Det gis uttrykk for behovet av å kunne si sin mening og å bli mer åpen for å gi og motta tilbakemeldinger, men slik tilstanden er nå synes de dette er vanskelig.

24. Det er ubehagelig å utfordre andres synspunkter i teamet (+2).

6. Det er utfordrende å være seg bevisst andres tanker og følelser. Dette kan skyldes at vi i liten grad er åpne mot hverandre (+2).

3. Jeg vegrer meg mot å gi tilbakemeldinger til andre. Dette fordi jeg ikke aner hvordan de vil reagere (+1).

Den videre sorteringen bekrefter behovet for trygghet og ivaretagelse hos faktor 2.

Kommunikasjonen og relasjonene er preget av overfladiskhet hvor individets tanker, følelser og meninger tilsynelatende har liten plass. Tilbakemeldinger, som er nødvendig for gruppens og medlemmenes utvikling (Corey, 2012) virker å være fraværende i faktors 2 opplevelser. Dette kommer også frem i samtalen med Eirik. Konflikter og vanskelige saker blir ofte lagt vekt til fordel for dagens arbeid, og blir glemt etter en stund forklarer han. Tilbakemeldinger blir oftest gitt i form av godkjenning av hverandres arbeid.

14. Jeg jobber både for min egen og andres suksess (+3).

35. Vi jobber sammen fordi vi må (-3).

Faktor 2 gir inntrykk av å ville jobbe i team og er opptatt av alles bidrag og felles mål, og kan derfor ses som orientert mot gruppen fremfor individ (seg selv). Helheten gir på denne måten

et bilde av faktor 2 hvor viljen og betydningen av å jobbe i team oppleves som positiv mens prosessen ses som mer utfordrende og problematisk.

8. Å være i et team gjør det lettere for meg å få utført mitt arbeid (0).

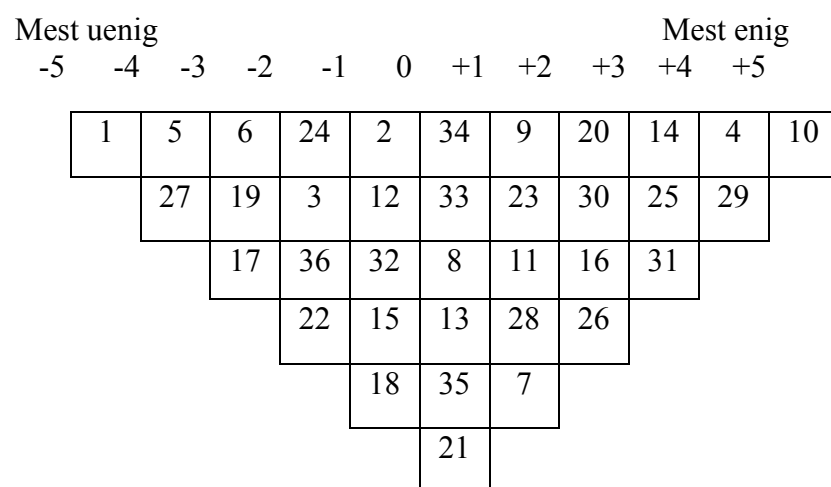
4. Når jeg støter på en hindring vet jeg at jeg kan søke hjelp i gruppen. Det opplever jeg at de andre gjør også (0).

25. Vi er opptatt av hva kollegene våre jobber med, og hvordan de bidrar til teamets felles beste (0).

Utsagnene 8,4 og 25 er plassert på den nøytrale kolonnen (0) og kan representere utsagn som ikke gir mening eller oppleves som relevante av sortereren. Disse kan tolkes som å være motstridende med synet på faktor 2 som gruppeorientert. Dette fordi det gir uttrykk for å ikke bry seg om hva de andre gjør og ikke føle at en får noe igjen for å være med i teamet. At det ikke har noe betydning for arbeidet. Når jeg spør Eirik om hva han mener om denne tolkningen, sier han at han er veldig lysten på å jobbe mer med de andre men slik som det har blitt jobber han mest med sitt eget og lar de andre gjøre det samme.

4.3 Faktor 3: Å bli verdsatt som individ i teamet

Faktor 3 forklares og defineres av 3 personer. Dette er Emma (0,7596), Morten (0,7031) og Silje (0,8547). Tallene som står oppført etter hvert navn viser til den enkeltes ladning på faktoren, som er en indikator på hvordan deres sortering er med å beskrive og definere faktor 3. Den gjennomsnittlige sorteringen er illustrert i figuren under.



Figur 6: Gjennomsnittlig Q-sortering, faktor 3

De mest fremtredende opplevelsene og meningene som kommer til syne i faktor 3's gjennomsnittssortering er en tydelig orientering mot gruppen som vektlegges ved betydningen av andre, relasjonene med de og kommunikasjon preget av åpenhet.

10. Det er en fordel å jobbe i gruppe fordi vi kan bruke og har behov for hverandres kunnskap (+5).

1. Vi er et team, men jobber i grunn mest for oss selv. Vi trenger ikke bekreftelse fra hverandre på det vi gjør (-5).

Det som kommer frem i faktor 3 er at de identifiserer seg med gruppen, ved at det relasjonelle og andres meninger er fremtredende. Utsagn 10 og 1 viser til betydningen andre har for en selv og sitt arbeid. Dette kan utdypes ved den videre sorteringen.

4. Når jeg støter på en hindring vet jeg at jeg kan søke hjelp i gruppen. Det opplever jeg at de andre gjør også (+4).

29. Ledelsen må tilrettelegge for at vi kan utvikle gode samarbeidsrutiner og kommunikasjon. Det er vanskelig når alt ansvar er pålagt oss (+4).

5. Andres meninger er av liten betydning for mine valg (-4).

27. Jeg føler ingen sterk relasjon til de jeg jobber med (-4).

Utsagn 5 og 27 tydeliggjør faktorens gruppeorienterte syn og deres opplevelse av betydningsfulle relasjoner i gruppen. I motsetning til faktor 1 og faktor 2 kommer det frem en større symmetri i relasjonene i faktor 3. Dette kan tolkes som at behovet og nødvendigheten som forstått i en avhengighetsrelasjon er tilfredsstillt og at faktor 3 kan ses i lys av uavhengighetsrelasjoner. De opplever andres anerkjennelse som likeverdig samtidig som en kan stå for noe selv og søke støtte i gruppen når det oppstår behov (utsagn 4). I intervjuet med Silje svarer hun at hun føler en gjensidig respekt i gruppen for at alle skal kunne si sin mening og at de skal kunne ha konstruktive diskusjoner fremfor krangling. Dette opplever hun som viktig for å kunne gi og motta tilbakemeldinger. Utsagnene gir uttrykk for en opplevelse av avhengighet. Uavhengighet ses likevel som den relasjonsdimensjonen som beskriver faktoren best da de er i stand til å kjenne på egne behov og hva som kreves for å tilfredsstille disse (Kvalsund, 1998). Sorteringen gir uttrykk for gruppeorientering ved at den vektlegger andres meninger og bidrag, samt motivasjon og vilje for å jobbe i team (Johnson & Johnson, 2006).

Opplevelsen av at handlinger i større grad blir styrt av egne ønsker og intensjoner, er og med å beskrive faktor 3. Silje påpeker at hun er opptatt av sin egen utvikling i jobben. Hun sier: ” først og fremst er det jo gruppen og vårt arbeid som er førsteprioritet, men jeg er opptatt av min egen utvikling og mine mål her i livet”.

Utsagn 29 vektlegger et behov og ansvar til noe utenfor gruppen. Ved plasseringen på +4 viser dette til et opplevd behov av ledelse, og at det kan være utfordrende når gruppen må ta alt ansvar for sin egen utvikling. Hackman (2002) påpeker at organisasjoner, og deres ledere og miljø, spiller en avgjørende rolle for en gruppes utvikling. Dette er også en mening som kommer frem i faktor 3.

31. Gruppen tar opp vanskelige saker og gir tilbakemeldinger på hverandres atferd (+3).

6. Det er utfordrende å være seg bevisst andres tanker og følelser. Dette kan skyldes at vi i liten grad er åpne mot hverandre (-3).

24. Det er ubehagelig å utfordre andres synspunkter i teamet (-2).

3. Jeg vegrer meg mot å gi tilbakemeldinger til andre. Dette fordi jeg ikke aner hvordan de vil reagere (-2).

Faktoren gir uttrykk for trygghet og tillit til å kunne uttrykke sin mening og være åpne mot andre uten å være redd for å sette relasjonen i fare. Tillit kan forstås her som en egenskap ved deres relasjoner og at de har tro på de andres integritet og evner (Covey, 2008). Dette forsterker også faktorens uttrykk for det de opplever som åpen kommunikasjon hvor de ikke er redd for å holde tilbake sine følelser, intensjoner og meninger. På bakgrunn av Johari modellen kan det blinde (kvadrat 2) og det skjulte (kvadrat 3) området ses som lite representativt for informantenes opplevelse av kommunikasjon i gruppen. Det som betegnes som skjult informasjon, representasjon av det ekte selv (Trotzer, 2006), kommer frem i det åpne området på bakgrunn av tillit og trygghet. Likeledes er det med de uttrykk som er kjent for de andre men ikke dem selv. Faktoren fremhever bruk av tilbakemeldinger og aksept for å si sin mening. Slik kan en bli mer oppmerksom på egen atferd og hvilken påvirkning dette har på andre (Stensaasen & Sletta, 1998). Kommunikasjonsprosessene i faktor 3 ses ikke som hinder, men forstås heller her som potensial for frigjøring av menneskelige ressurser i gruppen og engasjement for utvikling (Johnson & Johnson, 2006).

Utsagnene som er plassert på 0-området i sorteringsskjemaet er plassert der, ifølge Silje, fordi

de ikke ga noen mening for henne. Dette forklarte hun videre med at det som ga mening i disse følte hun allerede var dekket av andre utsagn. De var derfor ikke av betydning for hennes sortering.

4.4 Likheter og ulikheter mellom faktorene

På bakgrunn av faktorenes gjennomsnittssorteringer og hver faktors presentasjonen og analyse, vil jeg her redegjøre for likheter og forskjeller mellom de tre. De tre faktorene skiller seg fra hverandre, men det er også noen likhetstrekk ved visse aspekter.

Faktor 1, faktor 2 og faktor 3 deler alle den samme opplevelsen av fordelene og nytten av å være medlem av et team. I dette legger de at det bidrar med ressurser i forhold til arbeidsoppgaver og at det å jobbe sammen gjør det mulig å gjøre ting de ikke kunne gjort på egenhånd. De legger også alle tre vekt på at andres betydning, at de andre skal anerkjennes og at det er viktig å jobbe for at hele gruppen lykkes.

En betydelig forskjell mellom de tre faktorene er hvordan de opplever å kommunisere i gruppen. Faktor 1 opplever trygghet og aksept for å uttrykke seg og gi tilbakemeldinger så lenge de omhandler det konkrete arbeidet som ligger for hånd. Dette ble også uttrykt i samtale med Andreas i etterkant av sortering og analyse. Utvikling av kommunikasjon og relasjon er skjøvet til side til fordel for arbeidsoppgaver og mål. I faktor 2 kommer det frem at de vegrer seg for uttrykke sine meninger, kommunikasjonen er overfladisk og tilbakemeldinger er fraværende. Eiriks opplevelse var at kommunikasjonen hovedsakelig bestod av å godkjenne hverandres arbeid. Vanskelige saker og konflikter blir oversett og fokus er på å gjøre sin del av oppgaven. Det kan derfor tyde på at kommunikasjon er tilstede i begynnelsen og slutten av en arbeidsprosess, men at den er mindre tilstede i selve prosessen. Faktor 3 skiller seg i stor grad fra de andre to. Den kjennetegnes av åpenhet og tillit til andre for å gi uttrykk for egne følelser, intensjoner og meninger, samt å både gi og motta tilbakemeldinger. Den fremhever bruk av tilbakemeldinger på både arbeid og prosess, og uttrykker aksept og villighet til dele av seg selv i gruppen. Kommunikasjonen kan derfor i mindre grad oppfattes som hindrende for gruppen og dens utvikling i faktor 3 enn hos faktor 1 og 2.

En annen betydelig forskjell som kommer frem i faktoranalysen er relasjonene i de ulike faktorene. Faktor 1 tolkes som å oppleve avhengighetsrelasjoner ved at de uttrykker behov for de andres kunnskap og evner. Den ses som positiv fordi denne relasjonen er tilfredsstillende og ønskelig. Faktor 2 er også beskrevet ut ifra en avhengighetsrelasjon hvor de andre har stor betydning for ens egen atferd. I motsetning til faktor 1 oppleves ikke denne som tilfredsstillende og betegnes derfor i en mer negativ retning. Betydningen av relasjonene og deres kvaliteter blir vektlagt mye mening i faktor 2 men de opplever ikke at dette blir praktisert eller jobbet med på noen måte i teamet. Det kan derfor tolkes som de er preget av en relasjon som de helst ikke vil være i, men som de heller ikke får utviklet etter ønske. Faktor 3's opplevelser og meninger som kommer til syne i sorteringen viser at de vektlegger gruppens intensjoner og ønsker, samt sine egne. I motsetning til faktor 1 og 2 inneholder relasjonen trygghet og tillit til å kunne stå for noe selv, og handle etter egne ønsker og behov. Både egne og gruppens behov er verdsatt og møtes i grupperelasjonen. Faktoren karakteriseres av uavhengighetsrelasjoner og skiller seg på denne måten fra de andre.

5 Diskusjon

Denne studien tar utgangspunkt i å undersøke hvordan mennesker opplever å være tilstede og arbeide i team. Dette ønsket jeg å gjøre ved å fokusere på deres opplevelser relatert til begrepene relasjon og kommunikasjon og hvorvidt de er orientert mot gruppen eller individet. Formålet med undersøkelsen var å få tak i slike opplevelser, samt hvilken mening og betydning de vektlegger disse som medlem i gruppe.

Problemstillingen for dette studiet var: *Hvordan kan gruppeveiledning bidra til utvikling og endrete opplevelser, i møte med individets opplevelse som teammedlem?*

På bakgrunn av analysen av Q-sorteringene til de tretten deltakerne i undersøkelsen fant jeg tre faktorer som sammen gir nyanserte syn og uttrykk relatert til studiens tema. Tre-faktor-løsningen valgte jeg å bruke videre i oppgaven på grunnlag av dens korrelasjon. Mellom faktor 1 og 2 er korrelasjonen 0.2818. Faktor 1 og 3 er 0.6062, mens mellom 2 og 3 ligger korrelasjonen på 0.2935. Disse faktorene representerer informantenes subjektive opplevelse av emnet. De tre faktorene inneholder likheter og ulikheter, og de mest relevante av disse vil være gjenstand for den videre diskusjon. I dette kapittelet vil jeg fra et teoretisk perspektiv se

nærmere på de tre faktorenes syn. De vil også bli diskutert i lys av gruppeveiledning. Det vil på grunnlag av faktorenes uttrykk diskuteres om det kan finnes behov for dette i faktorene, og hva det eventuelt kan bidra med i de ulike faktorenes oppfatning av de aktuelle gruppeprosesser. Faktorenes perspektiv vil være utgangspunktet for drøftingen av problemstillingen. I en Q-metodologisk studie er abduksjonsprinsippet (Thorsen & Allgood, 2010) av vesentlig betydning. Det kan derfor være hensiktsmessig og nødvendig å trekke inn ny teori i oppgavens diskusjon på grunnlag av hva som kommer frem i resultat av analysen.

5.1 Tre opplevelser

Faktoranalysen gir grunnlag for å tolke de tre faktorene som representative for ulike opplevelser av relasjon og kommunikasjon som gruppemedlem. Faktor 1 ser gruppens betydning hovedsakelig i forhold til produkt. Teamet kan forstås som et verktøy som er nødvendig for å nå de oppsatte mål. Behovet og relasjonen til de andre kan ses i det samme perspektiv ved at kommunikasjon primært omhandler produktrelaterte saker. Relasjonene kan derfor hevdes å oppleves som upersonlige, og den tilsynelatende mangelen på interesse for noe mer, forhindrer en videre utvikling. Faktoranalysen, og det etterfulgte intervju, gir inntrykk av at relasjonen og kommunikasjon blir vurdert som tilfredsstillende slik de er. MacMurray (1961/1999) hevder at i møte med andre kan vi intensjonelt velge å isolere oss fra den andre slik at relasjonen forblir upersonlig. I et slikt tilfelle kan den andre ses som et objekt, som vi motsetter oss et personlig forhold til. I tilfellet med faktor 1 synes det ikke som at det er et intensjonelt valg som ligger til grunn for deres opplevelse av grupperelasjonene. De kommunikative uttrykk i gruppen gis, som nevnt, først og fremst på produktsiden. Medlemmene kan på denne måten være med å skape barrierer som forhindrer utvikling av nærmere relasjoner gjennom åpen kommunikasjon. De ulike perspektiver og menneskelige ressurser som ligger i gruppen kan derfor bli liggende usynlig og forminske effektivitet. Kan dette ses som følge av manglende bevissthet rundt gruppeprosessene og betydning for utviklingen? At det er mangel på kompetanse som kan påvirke gruppedynamikken i retning mot utvikling og læring. Dette vil jeg se nærmere på i den videre diskusjonen.

Faktor 2 gir i likhet med faktor 1 uttrykk for at medlemskapet i gruppen hovedsakelig er rettet mot produkt. Der faktor 1 opplever tilfredshet ved gruppedynamikkens relasjon og kommunikasjon bidrar faktor 2 med et annet perspektiv. Det kan ses som å ligge et ønske og behov for mer fokus på prosessorientering men som oppleves som utfordrende på grunn av

gruppens nåværende tilstand. Parallelt med dette ligger det en samtidig en frykt for å skape konflikter og true de eksisterende relasjoner. Det kan ses som et paradoks at det uønskelige ligger i veien for det som er ønskelig. Kommunikasjonen i faktor 2 fremtrer som lukket på grunnlag av at de opplever at det er vanskelig å fremme sin mening, gi og motta tilbakemeldinger og ta opp vanskelige saker. Konsekvensen av dette gjør at de potensielle øyeblikkene hvor utvikling og læring kan skje blir oversett. Meninger, følelser og oppfatninger forblir skjult og kan forsterke mistilliten til de andre grupped medlemmene. Opplevelsen av at en selv og andre holder ting tilbake kan tyde på fravær av tillit (Lencioni, 2006). Grunnen til at det kan være problematisk å skape tillit i så tilfelle kan være at ingen vil være sårbare ved å innrømme sine følelser og feil. Frykt for konflikter kan resultere i at de holder tilbake det de mener, og er oppriktig bekymret for, og kan videre skape en negativ harmoni. Med dette menes det at kommunikasjonen blir preget av overfladiske diskusjoner som opprettholder den tilsynelatende tilfredsstillende tilstanden i gruppen. Dette på tross av at det de holder for seg selv kan tegne et annet bilde av situasjonen.

Gjennom faktoranalysen blir det tydelig at faktor 3 vektlegger både produkt og prosess i sin opplevelse av å arbeide i team. Teamet ses her som nødvendig for fullførelse av mål, samt som bidragsytende for individets utvikling og læring. Tillit kommer til syne som en betydelig egenskap ved faktor 3's opplevelse av å være i team. Det forstås her ikke bare som tillit til de andres evner på produktsiden men også på prosess. De stoler på hverandres integritet og har ikke behov for å holde tilbake sine følelser, intensjoner og meninger. Fokus skifter mellom prosess og produkt, og mellom egne og gruppens behov. Gruppedynamikken er preget av nære relasjoner og åpen kommunikasjon som kan føre til en mer effektiv måte for å ta i bruk de menneskelige ressursene som finnes i teamet. Dette fordi den enkelte blir oppmuntret til å bidra med sine synspunkter og at de er villige til å ta de vanskelige diskusjonene for å komme frem til en felles løsning. På flere måter kan derfor individene som utgjør og definerer faktor 3 oppfattes som de opplever å være medlem av velfungerende team. I motsetning til de andre to faktorer vektlegger denne et behov for noe utenfor gruppen. Det er en mening som beskriver ledelse og de organisatoriske rammene som viktige faktorer for gruppen virksomhet og utvikling. At gruppen ikke er selvstendig på en slik måte at de stoler på egen kompetanse og evne, og at gruppens felles idealer og rammer ennå ikke er utviklet.

5.1.1 Medlem i team?

Et team eksisterer for en grunn, individet er bevisst sitt medlemskap i teamet og mellommenneskelig interaksjon legger grunnlag for utvikling av kommunikasjon, relasjoner og felles normer og regler. Den mellommenneskelige interaksjonen kan i grupper forstås i forhold til innflytelsen individet har på andre og motsatt. Velfungerende team kan være mer effektive hvis de evner å ta i bruk de mange synspunkt og ressurser som finnes. En kan lære av andre og med andre, og gjennom tilbakemeldinger bevisstgjøres og reflektere over egen og gruppens prosess (Jacobs, m.fl, 2009). Med dette som utgangspunkt stiller jeg meg spørsmålet om de tre faktorerers opplevelser, beskriver de som medlemmer av team?

I utarbeidelsen med å velge denne studiens personutvalg (informanter) forhørte jeg meg med aktuelle kandidater for å forsikre meg om at de var representative for målgruppen jeg ønsket å undersøke. Med andre ord, at det var mennesker som jobbet i team og hadde erfaringer og opplevelser med dette. I arbeid med datamaterialet og gjennom faktoranalysen kom jeg frem til at deres subjektive meninger og opplevelser bidrar med forskjellige syn på gruppearbeid.

Orientering, kommunikasjon og relasjon har vært grunnlaget og fokus for min undersøkelse av informantenes opplevelse av å arbeide i team. Vektleggingen og betydningen av disse er forskjellig i faktorene og kan ses som sammenhengende med deres opplevelser. Faktor 1 og faktor 2 opplever sitt medlemskap i gruppen som hovedsakelig dominert av produktorienterte prosesser (McClure, 2005). Avhengigheten og påvirkningen i gruppen er relatert til de konkrete arbeidsoppgavene som gruppen har som mål å fullføre. I faktor 1 uttrykkes behovet og nytten av de andres arbeidskompetanse som kanskje den viktigste faktoren. Gruppens eksistens opprettholdes ved at det enkelte individ ville opplevd det som vanskelig å utføre sitt arbeid uten gruppen. Dette stiller videre spørsmålet om de som definerer faktoren kan forstås som gruppeorienterte. Svaret oppfatter jeg som både ja og nei. Grunnen til dette kan ses ved at de er opptatt av gruppens felles mål og andres bidrag, og jobber sammen i henhold til gruppens hensikt. Medlemmer i team er i forskjellig grad avhengige av hverandre, og kan ses i forhold til hvordan hendelser påvirker alle medlemmene i en gruppe. I lys av dette blir oppnåelse av de felles mål like mye en oppnåelse av det individuelle. Således kan det individuelle behov være av mest signifikant betydning for faktor ens gruppedlemskap. Gruppen blir en nødvendighet, et verktøy, for produktskapningen. Gruppeorienteringen kan

ses som et resultat av behovet for tilfredstillelse av individet og kan derfor ses som individorientert. Faktor 1 representerer en opplevelse av å være i en gruppe som jobber mot et felles mål, men ikke en gruppe hvor forskjelligheten er integrert og verdsettes. Ideer, meninger og følelser blir undertrykket og relasjonene kan betegnes som upersonlige.

Faktor 2 sin gjennomsnittssortering vektlegger i likhet med faktor 1 gruppens betydning for produkt og mål. Arbeidet som skal gjøres er avhengig av alles bidrag og kunne forstås som vanskelig å gjøres individuelt. Dette fokuset kan tyde på at teamet de befinner seg i eksisterer på bakgrunn av organisasjonens eller arbeidsplassens behov. Det jeg oppfatter som et viktig skille fra faktor 1 er de uttrykte meningene og refleksjonene rundt gruppedynamiske prosesser. Det synes å ligge et ønske om noe mer, en utvikling fra den nåværende situasjonen. Det råder en bevissthet om at ens egne følelser og meninger blir undertrykt og ignorert. Kan gruppens relasjoner oppleves som å kneble selvets ønsker og behov?

De individuelle oppfatninger og meninger holdes skjult, som i faktoranalysen begrunnes med frykt for konflikter og splittelse i teamet. Uenigheter blant medlemmene blir ignorert og gruppen, fremfor individet, er rådende. Som nevnt tidligere er velfungerende team kapable til å integrere både prosess og produkt i sitt samarbeid og evner å skifte fokus mellom disse for å møte gruppens og dens medlemmers behov. I motsetning til faktor 1 kan det tyde på at det finnes et opplevd behov hos individene i faktor 2 som ikke blir møtt grunnet dominansen til produktorienteringen til gruppen de er i. Kommunikasjonen er i stor grad skjult ved at informasjon blir tilbakeholdt. Dette kan bekreftes ved den gjennomsnittlige sorteringen og plasseringen av utsagnene på -5 (mest uenig) og +5 (mest enig). De erfarer at gruppen ikke tar opp vanskelige saker, gir tilbakemeldinger og blir overrasket over hvordan andre på gruppen oppfatter deres atferd. I team kan tillit forstås som den tryggheten teammedlemmene har til kollegenes intensjoner, og tilstede, føre til at en ikke har noen grunn til å beskytte seg selv eller være forsiktig i møte med de andre (Lencioni, 2006). Tillit kan hevdes å være fraværende i så måte. I intervjuet i etterkant av analysen fortalte Eirik at han holder mye for seg selv fordi han ikke vet hvordan de andre vil reagere og ikke vil skape konflikt. Gruppens tilstand har ført til at han jobber mest for seg selv og lar de andre gjøre det samme. Dette er en subjektiv erfaring som kommer til uttrykk. Det er derfor problematisk å legge dette til grunn for hele faktoren når de resterende informantene kan ha lagt en annen forståelse i utsagnene og mening med plasseringen av de. Det helhetlige synet i gjennomsnittssorteringen gir likevel en samling av opplevelser og meninger som gir uttrykk for at de i liten grad føler

tilhørighet i gruppen. I dette legger jeg at det ikke oppfattes som at de er del av en kontinuerlig gruppeprosess som inneholder interaksjon og samarbeid mot de felles mål. Kommunikasjon og relasjon forstås som begrenset til det ytterst nødvendige og setter spørsmålsteget ved om dette kan karakteriseres som å være medlem av et team. På bakgrunn av forståelsen av team og grupper i denne oppgaven, og i lys av faktorens erfaringer med relasjoner og kommunikasjon, blir teamarbeid vektlagt som ønskelig og betydningsfullt men i mindre grad opplevd.

Det er likheter og ulikheter mellom alle de tre faktorene. Det jeg oppfatter som mest tydelig og som skiller personene i faktor 3 fra de andre, er at de opplever å være i team hvor kommunikasjon og relasjon er dratt frem i lyset og at dette blir oppfattet som bidragsytende på veien mot gruppens hensikt. Hva kan være grunnen til at dette tilsynelatende bare oppleves av personene i denne faktoren?

Tillit er av stor betydning for i hvilken grad en deler personlig informasjon og utvikler nærere relasjoner til andre. Personene som utgjør faktoren kan derfor forstås å ha tillit til sine kolleger og deres intensjoner. Dette medfører at de har mindre behov for å beskytte seg selv, som kan ses som tilfellet i faktor 2. Bakgrunnen for å hevde dette beror på deres subjektive opplevelser som medlemmer i team. Individets meninger, intensjoner og ønsker blir kommunisert og blir vektlagt som bidrag i gruppens hensikt. Ressursene som den enkelte besitter innebefatter seg med noe mer enn den produktorienterte kunnskap, og dette kommer til syne i gruppeprosessen. Individets utvikling kan forstås som avgjørende for gruppens. Informantene er opptatt av at medlemskapet bidrar med noe mer enn å levere et ferdig arbeidsprodukt i tide. Gruppen oppleves, og ønskes, som en arena for den enkeltes læring og utvikling.

5.2 Å jobbe sammen

I team er samhandling avgjørende for oppnåelse av hensikt, inkludert utvikling og læring på både gruppe- og individuelt plan. Med samhandling menes det *”å dele ideer, tanker og ressurser slik at hver og en sammen blir noe mer enn hver og en alene”* (Sjøvold, 2006:28). Hvordan kan tilstedeværelsen, eller fraværet av disse aspekter forstås i lys av denne studiens faktorer og funn?

Først og fremst vil jeg klargjøre at det er forskjell på team preget av samhandling, i denne forstand, og team hvor en arbeider alene, sammen med andre. Med dette menes det at det jobbes for et felles mål som krever alles bidrag for å fullføre hensikten. Oppgaven oppsummeres som det direkte utfallet av alles bidrag. Et slikt team kan forstås som å fungere på samme måte uavhengig om medlemmene er tilstede eller sitter i hver sin by og fullfører sin del av helheten. Dette er litt satt på spissen, men hensikten er å illustrere hvordan mennesker kan forstås som å jobbe i team, men likevel ikke sammen. Samhandling og kommunikasjon danner grunnlag for relasjonsutviklingen samtidig som relasjonene legger premiss for samhandlingen. Kommunikasjon og relasjon er to begreper i gruppedynamikken som vanskelig kan ses separert da de går hånd i hånd og står i gjensidig avhengighetsforhold til hverandre.

5.2.1 Oppgave vs prosess

Hvordan individene opplever sitt medlemskap og samhandling i gruppen avhenger både av faktorer i gruppen, oppgaven og omgivelsene. I denne studien kommer de subjektive syn frem og vektlegger alle i stor grad oppgaven, eller produktet som teamet har som hensikt å levere. Sjøvold (2006) viser til to ulike oppfatninger av oppgaver som jeg finner relevant å trekke inn her. Dette er additive oppgaver og konjunktive oppgaver. Additive oppgaver er hvor gruppen har behov for alles innsats, og resultatet er den konkrete summen av alles bidrag. Dette kan for eksempel forstås som at arbeidsmengden er så stor at intet individ kan gjøre det alene. Det trengs ti sterke menn for å løfte en bil, ikke en. Hvordan kan dette forstås i sammenheng med gruppedynamikk og informantenes opplevelser og meninger i denne studien? Det kan bidra med forståelse for at teamet ikke kan ses som en enkeltstående enhet som rår eneveldende over eget arbeid og prosesser. Det er del av en større helhet hvor hensikten til gruppen ofte er utarbeidet av ledelse og organisasjon. Organisasjonens miljø kan således forstås som avgjørende for et teams utvikling og suksess (Hackman, 2002; Lencioni, 2006).

Som tidligere nevnt deler alle faktorene det felles behovet for andres bidrag, og vektlegger i stor grad gruppens mål som styrende i opplevelsen av å være medlem i team. I forholdet mellom oppgave og prosess er det en tydelig forskjell mellom faktor 3 og de andre to. Det er også forskjellige nyanser i synene til disse to. Faktor 1 hevdes på bakgrunn av faktoranalysen og det påfølgende intervju (med Andreas) å være i team hvor en slik oppfatning av oppgaver er treffende. Fokus på samhandling i lys av utvikling av relasjoner og kommunikasjon kan

forstås som fraværende. Hva kan dette skyldes? Som en del av en helhet legges det føringer for teamet så vel som for medlemmene. Hvis verdien som blir tillagt team er den direkte summen av alles bidrag, i form av resultat, kan konsekvensen bli at teamet også har dette som høyeste verdi. Tenkte eksempler på slike tilfeller kan være i bedrifter hvor hverdagen består av å oppfylle krav i henhold til budsjett, eller hvor individets belønning er basert på provisjon i henhold til individuelle prestasjoner. Ressursene til den enkelte bidrar på veien mot målet, men utover dette deles de ikke med resten av gruppen. Dette kan forstås som å jobbe alene, sammen med andre. Faktoranalysen viser uttrykk for tilfredshet ved den nåværende tilstanden hos informantene. De er komfortable med å jobbe på egenhånd på et operativt nivå som er tilstrekkelig for å få jobben gjort. Dette kan også være en følge av utviklingen av roller. Roller kan forstås som forventninger som styrer atferden til den som besitter den og er forventet å følge disse i møte med de andre i gruppen (Johnson & Johnson, 2006) Dette skaper forventninger, og muligens krav, om bestemte atferder hos gruppemedlemmer.

Sett i motsetning til dette opplever faktor 2 slike additive oppgaver som utilfredsstillende og som konsekvens, kan ses som utvikling av mer innadvendte gruppemedlemmer. De jobber mer på egenhånd og kommunikasjonen er overfladisk. Ideer, følelser og tanker holdes for seg selv fordi det ikke oppleves aksept og tillit til å kunne uttrykke seg. Fraværet av dette kan virke som en årsak for at informantene har trukket seg tilbake i en posisjon hvor ens bidrag først og fremst ligger på produksiden og det endelige resultat. Det oppleves ikke som en tilfredsstillende tilstand, ei heller at en befinner seg i den frivillig. Samtidig som det gis uttrykk for å kunne kommunisere mer åpent og utvikle relasjonene til de andre blir dette hindret i frykt for konsekvensene.

Konjunktive oppgaver (Sjøvold, 2006) er oppgaver hvor alles bidrag er nødvendig, men hvor medlemmene bygger videre på hverandres bidrag, og hvor sluttproduktet er forskjellig fra hva den enkelte kunne kommet frem til individuelt. Produktet kan ses som avhengig av en samhandling hvor ideer, meninger og oppfatninger blir uttrykt. Slike oppgaver kan derfor forstås som å legge visse krav og føringer til grunn for en gruppes arbeid, samtidig som det skaper et spillerom hvor en kan utfordre hverandre, komme med tilbakemeldinger og ta i bruk alles ressurser på en effektiv måte. På bakgrunn av faktoranalyse og tidligere drøfting ser jeg dette som betegnende for personene i faktor 3's opplevelse av balansen mellom produkt og prosess. Er da slike konjunktive oppgaver noe som blir gitt eller noe som skapes? Svaret kan hevdes å omfatte begge deler. Med dette mener jeg at det avhenger av teamet og dets

medlemmer, samt de rammene det opererer innenfor. Verdien i temaet må altså omfatte noe mer enn helheten av de enkeltstående bidrag. At teamrelaterte spørsmål og utfordringer også er av interesse for konteksten teamet er en del av kan være med å sette en agenda (Hackman, 2002).

5.3 Prosessens betydning

Bion (1961) hevder en optimal tilstand i grupper kjennetegnes ved at det er like mye fokus på ivaretagelse som produktivitet, og at det har nærhet til sine omgivelser. Likeverdige medlemmer vil gjennom interaksjon være både produktive og skape rom for personlig vekst og utvikling. Hvordan kan gruppeveiledning, på bakgrunn av individenes opplevelser og denne studiens funn, ses som et behov? Og hvordan kan det bidra til team og medlemmenes utvikling?

5.3.1 Å skape rom for samhandling

Kommunikasjon innebærer å meddele, forstått som formidling og oppfatning av meningsinnhold. I en gruppe som består av flere individer vil det også operere ulike persepsjoner tilknyttet meningsinnholdet i de kommunikative uttrykk. Med andre ord, at informasjon oppfattes og tolkes forskjellig av de som er tilstede. Dette kan eksemplifiseres ved utsagnet faktor 2 er mest enig med.

34. Jeg kan bli overrasket over hvordan andre oppfatter og forstår meg og mine handlinger (+5).

I gruppedynamikk, forstått som utvikling og tilpasning mellom medlemmene og gruppen (Kvalsund & Meyer, 2005), kan utarbeidelse av felles forståelse påvirke i hvilken retning utviklingen går og hvordan de evner å ta i bruk de ressurser som ligger i gruppen.

Kommunikasjon er alltid tilstede mellom individer i grupper og er grunnlaget for utvikling av relasjoner og derav gruppen. Så hvordan kan gruppeveiledning møte de behov og bidra til utvikling i lys av denne studiens teoretiske rammeverk og funn i undersøkelsen? I faktor 1 og 2 er opplevelsene som medlem av team hovedsakelig uttrykt som oppgaveorientert.

Interaksjon utover dette synes i liten grad og oppfattes her som hinder for utvikling. I en slik situasjon kan det å møte gruppen med støtte og trygghet være et første steg på veien videre.

Dette ser jeg som et behov i begge faktorene, da spesielt faktor 2, og som prosesser de ikke er

i stand til å gjennomføre selv. Dette kan skyldes ulike grunner som mangel på interesse, frykt for konsekvenser eller at rett og slett ikke oppleves behov for noe mer. Det siste kan tyde på å være tilfellet i faktor 1.

I faktor 2 ser jeg det som viktig med veiledning for å skape det McClure (2005) definerer som et ”holding environment”. Med dette mener jeg at veileder kan bidra med støtte og trygghet for at de individuelle meninger kan komme frem i lys. Tilbakemeldinger er viktig for å bryte ned barrierer og bevisstgjøre individet på hvordan deres atferd påvirker gruppen og de andre medlemmene. Det ligger med andre ord mye potensiale for utvikling i tilbakemeldinger og i hvilken retning og grad kommunikasjonen utvikles kan ses avhengig av dette. Det kan igjen vises ved betydningen Kvalsund & Meyer (2005) legger i dette: *”Å gi tilbakemelding til andre gruppe-medlemmer er en forutsetning for gruppeutvikling”*. Så i faktor 2’s tilfelle hvor tilbakemeldinger tolkes som fraværende kan det vanskelig oppleves utvikling, både i gruppen og individuelt. Derfor ser jeg et behov for gruppeveiledning som nødvendig for utvikling. Først og fremst må det utvikles en bevissthet hos den enkelte rundt gruppens nåværende tilstand. Personene som representerer det samlede synet synes å være bevisst dette, og ønsker å gjøre noe med det, samtidig som det oppleves vanskelig i møte med andre. Veiledning kan legge til rette for å utarbeide felles retningslinjer for hvordan tilbakemeldinger skal gis. Tilbakemeldinger blir ofte gitt på en slik måte at de oppleves som personlige angrep, og fører til beskyttelse av selvet. Veiledning kan derfor også ses som formidling av kunnskap, ved å utvikle noe i gruppen som ikke finnes der fra før. Dette kan være med å forminske frykten som faktor 2 opplever i forhold til å uttrykke seg ved at veileder er tilstede og opererer som en trygghetsfaktor. Fraværet av diskusjoner fører også til fravær av refleksjon og bevissthet da det blir mindre erfaringer å ta tak i. Essensen av bevisstgjøring i team er gruppediskusjoner som kan hjelpe medlemmene til å bedre forstå hvordan hendelser og atferd har påvirket det nåværende utviklingsnivå og planlegge videre ut i fra dette. For at et team og dets medlemmer skal oppleve en konstruktiv utvikling kan ses avhengig av at de gjør seg godt kjent med hverandres interesser, egenskaper, styrker og visjoner (Whitney, Trosten-Bloom, Cherney & Fry, 2007). Samspillet i gruppen må derfor baseres på åpen kommunikasjon og mulighet for å meddele individuelle tanker, intensjoner og meninger. I tilfellet med faktor 1 opplever jeg veiledning av kommunikasjonsprosesser som tilbakemelding og diskusjon som viktig for å møte de behov og opplevelser som kommer til syne i faktortolkningen. Veiledning med den hensikt å øke kompetanse for å forstå og påvirke de pågående gruppeprosesser på en

konstruktiv måte, oppfattes her å kunne være av stor betydning for å etablere en mer tilfredsstillende og effektiv gruppedynamikk.

5.3.2 Å involvere prosess

I faktor 2 uttrykkes ikke samhandlingen som utfordrende og hemmende for prosess og utvikling slik som i faktor 1. Samhandlingen oppleves som tilfredsstillende på grunnlag av at det operative nivået som er nødvendig for å få jobben gjort. De er tildelt sin del av oppgaven og bidraget blir vurdert ut ifra det endelige resultat. Med andre ord ses kommunikasjon og prosess som kan bidra til mer effektiv og større bruk av gruppens ressurser som ikke særlig vektlagt. Muligens er det ikke nødvendig med noe mer? At slike prosesser ses som hindrende fremfor utviklende og oppfattes som forstyrrende for gruppens hensikt. Uavhengig av hva grunnen er, kan det vanskelig ses utvikling i en slik gruppetilstand. Ved å integrere både produkt og prosess står en bedre rustet til å ta i bruk de menneskelige ressursene som finnes i gruppen og additive oppgaver kan utvikles til konjunktive. Høyere effektivitet og bedre resultat kan derfor være mulige konsekvenser av teamarbeid, fremfor mennesker som jobber sammen i team. For at utvikling skal skje er det gruppeveiledningens hensikt å legge til rette for utforskningsprosesser i gruppen, utfordre, oppfordre og på denne måten bidra til refleksjoner rundt gruppens erfaringer. Hva har fungert? Hva kan fungere bedre, og hvordan kan vi gjøre dette? Bare enkle spørsmål som dette kan sette i gang refleksjonsprosesser rundt gruppens utvikling. Poenget er om det blir gjort eller ikke. Et team vil med stor sannsynlighet inneholde mangler fordi er satt sammen av mennesker. Vi som mennesker har våre mangler, våre negative og positive sider som også kommer til syne og preger teamet vi er en del av. Dette vil mest sannsynlig påvirke begge de to ”delene” oppgave og prosess. Ineffektive grupper kjennetegnes ofte ved enveiskommunikasjon som undertrykker de personlige følelser og meninger. Individet har ingen plass, gruppen er rådende. Derfor kan veiledning åpne opp for bevissthet og muliggjøre prosesser som gjør gruppen i bedre stand til å møte utfordringer ved å bruke alles individuelle ressurser til det beste for teamet.

5.4 I relasjon

I denne oppgaven har jeg valgt å se relasjoner og gruppeutvikling i lys av dimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidig avhengighet (Kvalsund & Meyer, 2005; MacMurray 1961/1999). I faktortolkningen har jeg redegjort for hvordan de ulike opplevelsene kan knyttes opp mot disse og hvilke jeg synes er de mest beskrivende for hver faktors samlede

meningsuttrykk. I denne sammenheng kan veiledningen forstås som fasilitering av gruppen i utviklingen fra avhengighet, gjennom uavhengighet til gjensidighet. Kort sagt, fra en umoden til en moden gruppe. Gjensidighet innebærer en integrering av både avhengighet og uavhengighet i relasjonen. Det er en bevegelse mellom jeg'et og den andre som stiller individet og gruppen i en bedre posisjon for å kunne møte de behov som oppstår i gruppen. Slik kan gjensidigheten forstås å ligge til grunn for en gruppes optimale funksjonalitet. Det gjør gruppen mer selvstendig og i stand til lede egne prosesser i et aktivt samspill med andre.

5.4.1 Fra avhengighet til uavhengighet

De to første faktorene har jeg karakterisert som å befinne seg i et avhengighetsforhold til de andre medlemmene og gruppen. Dette fordi de er avhengige av de andres bidrag, samtidig som det er vanskelig å stå for noe selv. Skjult kommunikasjon og manglende integrering av de individuelle perspektiv kjennetegner dette. Hva kan gruppeveiledning mot uavhengighet bidra med i slike tilfeller? Ved å legge til rette for refleksjonsprosesser i gruppen kan medlemmene bevisstgjøres både om egne og andres behov. Målet kan forstås som å få de individuelle stemmene frem, at individet verdsettes og får rom i gruppen. Slike prosesser er utfordrende da dette kan utfordre gruppens eksisterende organisering og grenser. Grenser som må krysses for at utvikling skal finne sted. Dette skaper potensial for konflikt (Allgood & Kvalsund, 2001), og kan derfor oppfattes som en av grunnene til at en gruppes avhengighetsrelasjoner blir opprettholdt. Veileder kan således bidra til å avvæpne en slik situasjon. Enkelt som det høres ut, kan det at veileder leder slike prosesser, fremfor gruppens selv, bidra til at det oppleves som mindre truende. Dette fordi veileder eller rådgiver ofte blir oppfattet som en ”ekspert” (Sjøvold, 2006). I tilfellet med faktor 1 og faktor 2 uttrykkes det at vanskelige saker og tilbakemeldinger på atferd i stor grad blir tilbakeholdt. Hvis dette er tilfellet, kan det føre til stagnasjon, ved at utvikling hindres og gruppen, samt individ ikke kommer videre fra den nåværende tilstand. Gruppeveiledning kan således bidra med å tilrettelegge, for det som kan oppfattes som nødvendige utforskningsprosesser, i situasjoner hvor teamet ikke besitter den nødvendige kompetanse selv. Potensielle konflikter kan på denne måten føre til positive konsekvenser fremfor negative. Selv-realisering, optimalisert ressursbruk og forpliktelse til teamet, og ikke bare oppgavene, forstås her som avhengig av at gruppens grenser utfordres. Og videre at gruppe medlemmenes handlinger i større grad blir influert av ens egne ønsker, behov og intensjoner.

5.4.2 Fra uavhengighet til gjensidighet

Gjensidigheten innebærer integrering av både avhengighet og uavhengighet og relasjonene kan ses som en bevegelse mellom jeg´et og den andre. Gruppens medlemmer utvikler gjennom samspill sine egne idealer som bidrar til en effektiv fullføring av gruppens hensikt, samt utvikling av del og helhet. Gjensidighet kan slik forstås som velfungerende team som er kapable til å integrere prosess og produkt i sitt samarbeid, og evner å skifte fokus mellom disse for å møte gruppens og individenes behov (McClure, 2005).

Veiledning mot opplevelsen av genuin gjensidighet i grupper innebærer en integrering av alle medlemmenes forskjellighet. Med dette som et verdigrunnlag i relasjon og som mål for gruppeveiledningen kan det ses på som et paradoks. Med den forutsetning av at alle bidrar i integrering av forskjellighet, kan dette tenkes å ikke alltid være mulig da det er et konstant skifte i hvilke ulike behov forskjellige mennesker kan oppleve i gruppens utviklingsprosess. Det kan innebære en nødvendighet for å kjenne til alle de behov som finnes til enhver tid. På mange måter kan faktor 3 ses som kjennetegnet av gjensidighet i min tolkning og presentasjon. Grunnen til at jeg hevder uavhengighet er den relasjonsdimensjon som i størst grad beskriver faktoren på bakgrunn av deres meninger og opplevelser, er nettopp behov og ønsker som individet har men som ikke er meddelt i gruppen. Relasjonen er preget av tillit og likeverdighet, hvor en føler seg anerkjent og anerkjenner andre. Det er et skille mellom meg og deg, hvor en føler aksept og evner å stå for noe selv. Bevegelsen mellom jeg´et og den andre, som kjennetegner gjensidigheten er derimot ikke like synlig, og dette skillet ses da som vedvarende. Individets intensjoner uttrykkes som noe mer enn de behov som foreligger som kommunikasjon i gruppen og det blir derfor vanskelig for gruppen å møte disse. For å oppnå gjensidighet kan derfor veiledning bidra til at gruppen kan erkjenne disse behov og bli bevisst at en er både avhengige og uavhengige i relasjon til de andre. Dette ses som nødvendig for å integrere forskjelligheten og forhindre asymmetri som negativ avhengighet.

5.5 Individ, team og veiledning

Vi som mennesker har alle våre mangler, våre positive og negative sider, og behov. Som medlemmer i team vil disse også være med på å prege teamet og de prosessene vi er en del av. Intensjonen min i denne studien var å undersøke hvordan mennesker opplever å være medlem i team, med utgangspunkt i relasjon, kommunikasjon og orientering. Videre ønsket jeg å se

dette i perspektiv av gruppeveiledning og hvordan det kan forstås å bidra til utvikling i møte med individets opplevelser og behov i teamarbeid. De subjektive opplevelsene og erfaringene som jeg har fått tilgang til gjennom Q-sorteringene har bidratt til varierende og nyanserte syn i forhold til hva mennesker opplever utfordrende, ønskelig og mest betydningsfullt som medlem av team. Er teamet noe annet enn mennesker som jobber sammen mot et direkte resultat? Er min egen utvikling av betydning? Hva med gruppen og de andre? Disse spørsmålene reflekterer rundt noe av det som har blitt diskutert i denne oppgaven. De individuelle opplevelsene tegner et bilde av mennesker i team som er like forskjellige som de subjektive erfaringene. Hvordan individet opererer og opplever teamarbeid kan forstås avhengig av faktorer i gruppen, selvet, oppgaven og omgivelsene. Mitt mål med denne oppgaven har vært å vise hvordan mennesker i team opplever gruppedynamiske prosesser, og hvorvidt veiledning kan ses som bidrag til utvikling i møte med individets opplevelser og behov i teamarbeid. Dette føler jeg selv jeg har fått frem i oppgaven. På bakgrunn av det teoretiske rammeverk for denne studiens undersøkelse og de funn som er gjort, ser jeg gruppeveiledning som en mulighet for å møte de utfordringer og behov som er tilstede, og kan bidra til utvikling og endrete opplevelser for individer i team.

5.6 Avsluttende kommentarer

Som avslutning kan en spørre hva denne avhandlingen har bidratt med. Denne forskningsstudien er bare en liten del av forskningens helhet, hvor kun et lite område har blitt gjort til gjenstand for undersøkelse. Likevel kan det hevdes at enhver studie er betydningsfull da den bidrar til innsikt og forståelse knyttet til ulike fenomener. I denne avhandlingen har jeg belyst tre ulike faktorer som på hver sin måte representerer subjektive meninger og opplevelser av å være et teammedlem. Dette har bidratt til en bedre innsikt i hva ulike mennesker oppfatter som betydningsfullt i teamarbeid, samt utfordringer og behov i møte med dette. Alle faktorene deler det samme synet på team som nødvendig for å gjennomføre arbeidsoppgaver og å nå sine mål. Betydningen av de andre er vektlagt som et behov ved at medlemskapet i team medfører at de kan fullføre mål de ikke kunne gjort på egenhånd. Alle uttrykker også at det er viktig å anerkjenne de andre medlemmene og deres bidrag i gruppen, men hvorvidt og hvordan det uttrykkes varierer i synene. Relasjon og kommunikasjon blir vektlagt som viktig i alle de tre faktorene, men på forskjellige måter, og oppleves både som tilfredsstillende og utilfredsstillende av deltagerne i studien. Faktor 1 representerer et syn som gruppemedlem hvor det direkte resultat av alles bidrag er den viktigste grunnen for sin

deltagelse. Målet er å bli ferdig i tide og samhandlingen begrenses til et operativt nivå hvor utvikling av relasjon og kommunikasjon blir ignorert til fordel for gjennomføring av oppgaven. Faktor 2 representerer den samme opplevelsen knyttet til oppgavefokus som faktor 1, men uttrykker større utilfredshet med denne tilstanden. Frykt for konflikter, mistillit og usikkerhet oppleves som hindrende for gruppen og ens egen utvikling. De føler ingen sterk tilhørighet i gruppen, selv om dette kan oppfattes som ønskelig. Faktor 3 representerer et syn hvor gruppen vektlegges og oppleves som betydningsfull i lys av både oppgaver og relasjoner. Samhandling, med fokus på kommunikasjon og relasjon, kommer frem som viktige faktorer for individets og gruppens arbeid. De opplever gruppen som en arena for læring og utvikling, hvor de individuelle meninger og behov er viktige, og ikke kun det direkte resultat av oppgave. Funnene som er synliggjort i denne oppgaven er basert på individers subjektive opplevelser og meninger. De er derfor avhengige av faktorer som tid, sted og situasjon, samt rammene jeg har satt for studien i form av forskningsdesign og utsagn. Deltagerne kan derfor ikke tillegges et bestemt syn, da undersøkelsens funn ikke er en fasit.

5.7 Videre forskning

I denne studien har jeg undersøkt menneskers opplevelse som teammedlem i lys av et teoretisk rammeverk, og søkt å belyse hvorvidt gruppeveiledning kan bidra til utvikling og endrete opplevelser i møte med dette. I prosessen har jeg på ulike måter bekreftet aktualiteten til oppgavens teoretiske forankring og begreper på bakgrunn av informantenes opplevelser og vektlegging av dette. I arbeidet med denne avhandlingen har det dukket opp ideer for videre forskning. Denne studiens datainnsamling og analyse har ikke tatt i betraktning variabler som kjønn, utdanning og alder, og i hvilken grad informantene eventuelt har erfart veiledning og rådgivning i sine grupper. Det hadde vært interessant å undersøke om slike variabler kan være utslagsgivende for hvordan kommunikasjon og relasjon er av betydning som teammedlem. Med en kvantitativ tilnærming og bruk av en statistisk analyse kunne disse bidratt til funn som for eksempel sa noe om alder eller utdanning kan ses i sammenheng med hvordan en orienterer seg mot teamarbeid. Jeg tenker det hadde vært særdeles spennende å gjøre en eksperimentell undersøkelse (Ringdal, 2007) hvor de samme informantene hadde gjennomført den samme sorteringen etter å ha faktisk mottatt veiledning. Hva har dette bidratt med? Har jeg blitt bevisst prosesser jeg ikke tidligere var? Hva har jeg behov for i gruppen? Oppleves veiledning som nødvendig? En slik studie kunne vært relevant for å se om intensjonen med veiledning kan ha betydning i disse tilfellene, og bevisstgjort at å samarbeide og å jobbe sammen nødvendigvis ikke er det samme. Kanskje betydningen av team kan bli noe mer enn

målene? Kanskje kommer det nye behov til syne? At team blir en arena for realisering av det individuelle? Dette blir riktignok bare spekulasjoner, men er likevel betydningsfulle spørsmål for de mange individ som er medlemmer av team.

6. Refleksjoner

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for refleksjoner jeg har gjort rundt forskningsprosessen. Dette ønsker jeg å gjøre ved å se meg selv i rollen som forsker, studiet og hva jeg eventuelt kunne gjort annerledes.

6.1 Forskerrollen

Som forsker har min primære oppgave vært å samle inn data og belyse disse for å bidra til kunnskap rundt forskningens tema. Dette har vært nødvendig for å besvare avhandlingens problemstilling. Det har derfor vært viktig å reflektere og å hatt et bevisst forhold til min egen rolle som forsker underveis i mitt arbeid og det feltet jeg har undersøkt. Som forsker vil en alltid ha med seg kunnskap, oppfatninger og meninger tilknyttet det en ønsker å undersøke. Med andre ord har min egne subjektivitet vært tilstede i forskningsprosessen. Dette har vært viktig for meg å være bevisst da jeg har stor interesse for emnet, og oppfatninger basert på mine egne erfaringer. Det har derfor vært nødvendig å være oppmerksom på hva jeg kunne tenkes å dra med inn i forskningen, og på hvilket grunnlag den er gjort. Jeg hadde lite erfaring med bruk av Q-metode når jeg skulle velge hvilken fremgangsmåte jeg ville bruke i mitt forskningsprosjekt. I semesteret før jeg påbegynte masteroppgaven jobbet jeg med noen av mine medstudenter på en oppgave hvor vi brukte denne metoden for første gang. Selv om dette var på en liten skala fattet jeg interesse for Q-metode som forskningsmetode og dens fokus på subjektivitet. Den begrensede erfaring med metoden har ført til at jeg har brukt mye tid på å sette meg inn i fremgangsmåten. Dette har vært utfordrende, samtidig som det har vært spennende og lærerikt. For å få en større forståelse og innsikt i studiet har jeg selv deltatt i undersøkelsen. Jeg er veldig fornøyd med valget av Q-metode for mitt forskningsprosjekt, da den har samsvart godt med tanke på min problemstilling og intensjon med avhandlingen. Masteroppgaven har vært en utfordrende prosess som har bydd på frustrasjon og glede, samtidig som jeg føler at jeg har lært veldig mye, både om forskningstema og meg selv. Min intensjon var å undersøke og belyse menneskers opplevelse av å være medlemmer i team med utgangspunkt i kommunikasjon og relasjon. Og om, og hvordan gruppeveiledning kan bidra til utvikling og endrete opplevelser i møte med disse opplevelsene. Dette føler jeg har

kommet fram. På flere måter har teorier om gruppedynamikk og gruppeveiledning blitt gjort relevant og bekreftet. Dette kan ses som et resultat av de rammene som er satt av forskeren for studiet. Det hadde selvfølgelig vært spennende å finne noe nytt, men i møtet med de subjektive opplevelser og undersøkelsens funn synes jeg dette er interessant og betydningsfullt.

6.2 Kunne jeg gjort noe annerledes?

I løpet av denne arbeidsprosessen har jeg flere ganger tenkt om jeg kan gjøre noe annerledes, og vært usikker på om de valgene jeg har tatt har vært de riktige. Dette har gjort at enkelte ting har tatt lenger tid enn jeg hadde forespeilet meg på forhånd. I etterkant har jeg tenkt på muligheter for endring og hva jeg kunne gjort annerledes underveis i prosessen. Jeg vekslet frem og tilbake i valget mellom 36 og 48 utsagn og havnet til slutt på 36. I ettertid tenker jeg at ved å velge 48 utsagn kunne jeg fått tak i flere meninger og opplevelser som kunne bidratt til flere og mer nyanserte syn. Videre ser jeg i ettertid at jeg kunne tenkt meg å endre noen av utsagnene, ved å gjøre de enda mer konkrete og tydelige. Dette kunne gjort sorteringsprosessen lettere for deltagerne og bidratt til økt nyansering i synene. Hvorvidt dette hadde vært tilfellet er uvisst. Deltagerne i studien er valgt på grunnlag av deres medlemskap i team. Hvor lenge de har jobbet sammen og hvorvidt de har erfaringer med gruppeveiledning i sitt virke er ikke undersøkt. Dette kunne vært interessant i forhold til studiens funn og diskusjon. Samtidig kunne det ha bidratt til en forutinntatthet i arbeidet med datamaterialet. I sammenheng med dette ville jeg ikke gjort noen store endringer, med unntak av å velge 48 utsagn og gjøre noen omformuleringer, da dette muligens kunne bidratt til flere nyanserte syn på området.

7. Litteraturliste

Allgood, E. & Kvalsund, R. (2001). *The Work Group as a Learning Group in Counseling: Leader Subjectivity in Group Learning Processes*. *Operant Subjectivity*, 24 (3), 132-153.

Allport, F. (1924). *Social Psychology*. Boston: Houghton and Mufflin

Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. New York: Basic Books

Brown, S.R. (1980). *Political Subjectivity. Applications of Q Methodology in Political Science*. New Haven & London: Yale University Press.

Corey, G. (2012). *Theory and Practice of Group Counseling*. Belmont: Brooks/Cole

Covey, S.M.R. (2008). *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York: Free Press

Forsyth, D.R. (2006). *Group Dynamics* (4th ed.) Belmont: California

Hackman, J.R. (2002). *Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press.

Ivey, A.E., D'Andrea, M., Ivey, M.B., Morgan, L.S. (2009). *Theories of Counseling and Psychotherapy. A Multicultural Perspective*. Boston: Pearson Education, Inc.

Jacobs, E.E., Masson, R.L & Harvill, R.L. (2009). *Group Counseling. Strategies and Skills*. Belmont, CA: Thomson Higher Education

Johnson, D.W. & Johnson, R. (1989). *Cooperation and Competition. Theory and Research*. Edina, MN: Interaction Book Company

- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (2006). *Joining Together. Group Theory and Group Skills* (9th ed.) Boston: Allyn and Bacon
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993/2005). *The Wisdom of Teams. Creating the High-performance organization*. London: McGraw-Hill Publishing Company
- Kvalsund, R. (1998). *A theory of the person*. Trondheim: NTNU.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Lencioni, P. (2006). *Et teams fem mangler*. N.W. Damm & Søn AS.
- Lencioni, P. (2006). *Hvordan overvinne et teams fem mangler*. N.W. Damm & Søn AS.
- Levi, D. (2007). *Group Dynamics for Teams* (2nd ed.) Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.
- Macmurray, J. (1961/1999). *Persons in relation*. New York: Humanity Books.
- McClure, B.A. (2005). *Putting a New Spin On Groups. The Science of Chaos*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- McKeown, B., & Thomas, D. (1988). *Q methodology* (Vol. 66). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ forskning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rogers, C.R. (1961). *On Becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin
- Schwarz (2002). *The skilled facilitator*. Jossey-Bass.
- Sjøvold, E. (2006). *Temaet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.

Slavson, S.R. (1952). *The dynamics of group work*. New York: Associated Press

Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Stensaasen, S. & Sletta, O. (1998). *Gruppeprosesser. Læring og samarbeid i grupper* (3 utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Stephenson, W. (1953). *The Study of Behaviour*. Chicago: The University of Chicago Press.

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

Trotzer, J.P. (2006). *The Counselor and the Group* (4ed). New York: Taylor & Francis Group.

Van Exel NJA, G de Graaf. (2005). Q methodology: A sneak preview. Hentet fra: www.jobvanexel.nl, (17.02.2012).

Wheelan, Susan A. (2009). *Creating effective teams. A guide for members and leaders* (3.ed). California: Sage Publications, Inc.

Whitney, D., Bloom, A.T., Cherney, J. & Fry, R. (2007). *Teambygging. Appreciative Inquiry: Et verktøy for å skape velfungerende team*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Design og utsagn

| Effekt | Nivå | | | Celler |
|---------------|--------------|---------------|---------------|--------|
| Orientering | Gruppe (A) | Individ (B) | | 2 |
| Kommunikasjon | Åpen (C) | Skjult (D) | | 2 |
| Relasjon | Avhengig (E) | Uavhengig (F) | Gjensidig (G) | 3 |

1. Å utarbeide og bli enige om en felles strategi for kommunikasjon, vil gjøre det lettere å få alles mening frem i lys.
2. Forskjelligheten mellom gruppemedlemmene kan hindre progresjonen i arbeidet.
3. Det er en fordel å jobbe i gruppe fordi vi kan bruke og har behov for hverandres kunnskap.
4. Vi er et team, men jobber i grunn mest for oss selv. Vi trenger ikke bekreftelse fra hverandre på det vi gjør.
5. Jeg føler ingen sterk relasjon til de jeg jobber med.
6. Gruppen tar opp vanskelige saker og gir tilbakemeldinger på hverandres atferd.
7. Diskusjoner oppleves ikke som problematisk. Det er en mulighet for at alle blir hørt, og komme frem til en felles løsning.
8. Når jeg støter på en hindring vet jeg at jeg kan søke hjelp i gruppen. Det opplever jeg at de andre gjør også.
9. Vi er opptatt av hva kollegene våre jobber med, og hvordan de bidrar til teamets felles beste.
10. Å være i et team gjør det lettere for meg å få utført mitt arbeid.
11. Vi jobber sammen fordi vi må.
12. Ut ifra kroppsspråket som flere viser i møter og diskusjoner, virker det for meg som de vegrer seg mot å vise at de er uenige eller fremme sin mening.
13. Det er lettest å holde seg til sak og arbeidet som skal gjøres og ikke fokusere for mye på egne følelser og meninger.
14. Det er utfordrende å være seg bevisst andres tanker og følelser. Dette kan skyldes at vi i liten grad er åpne mot hverandre.

15. Jeg kan bli overrasket over hvordan andre oppfatter og forstår meg og mine handlinger.
16. Å være løsningsorientert krever ikke at alle er enige men at man faktisk kommer opp med en løsning.
17. Fokuset til gruppen er at arbeidsoppgavene blir gjort, ikke så mye hvordan de gjøres.
18. Ledelsen må tilrettelegge for at vi kan utvikle gode samarbeidsrutiner og kommunikasjon. Det er vanskelig når alt ansvar er pålagt oss.
19. Jeg har behov for tilbakemeldinger fra de rundt meg.
20. Jeg trives veldig godt med å jobbe i team. Å være del av et team gjør det lettere å gjennomføre arbeidsoppgaver.
21. Å være medlem i en gruppe bidrar til min egen utvikling.
22. Jeg er med i teamet fordi jeg må, men trives best med å jobbe på egenhånd.
23. Jeg innrømmer åpent mine svakheter og feil.
24. Det er viktig å gi andre anerkjennelse og tilbakemeldinger.
25. Jeg ønsker vi var flinkere til å diskutere forskjellige synspunkt og bli mer løsningsorientert.
26. Jeg passer på at jeg, og de andre, har forstått gruppens mål og at vi jobber sammen mot dette.
27. Det er ubehagelig å utfordre andres synspunkter i teamet.
28. Det er lettest å bare henge seg på det resten av teamet kommer frem til.
29. Jeg vegrer meg mot å gi tilbakemeldinger til andre. Dette fordi jeg ikke aner hvordan de vil reagere.
30. Det virker som fravær av ledelse er en utfordring for oss.
31. Å oppnå sine egne mål er det viktigste.
32. Andres meninger er av liten betydning for mine valg.
33. Jeg sier det ikke men jeg opplever at det kan være vanskelig å jobbe i team.
34. Jeg kunne vært mer åpen for å gi og motta tilbakemeldinger.
35. Jeg jobber både for min egen og andres suksess.
36. Jeg har vanskelig for å engasjere. Det er fordi jeg opplever lite engasjement fra andre.

Vedlegg 2: Forespørsel om deltagelse i studiet

Forespørsel om deltagelse i mastergradsprosjekt

Studiens navn: *Hvordan kan gruppeveiledning bidra til utvikling og endrete opplevelser, i møte med individets opplevelse som teammedlem?*

Bakgrunn for prosjektet

Jeg er student i rådgivning ved NTNU, Trondheim, og skal til våren skrive min avsluttende masteroppgave. Temaet for oppgaven er hvordan mennesker opplever å være medlem i team og tema som kommunikasjon, relasjon og utvikling vil utforskes.

Hva deltagelsen innebærer for deg/dere

Som deltager vil du sortere et antall utsagn etter hva du opplever som mest likt deg eller ikke likt deg. Disse utsagnene vil basere seg på problemstilling og tema for oppgaven. Denne sorteringen tar omtrent en halv time og vil gjennomføres i februar, eller begynnelsen av mars. I tillegg til dette vil noen av deltagerne bli spurt om å være med på en uformell samtale om sorteringen i etterkant. Dette vil ta omtrent tyve minutter.

Konfidensialitet og personvern

I tillegg til sortering av utsagn ønsker jeg å registrere deres e-postadresser. Dette for å kunne komme i kontakt ved eventuelle samtaler. Datamaterialet og presentasjonen av dette vil være anonymisert. Etter ferdig behandling vil all data, inkludert personopplysninger som e-post, bli slettet og makulert. All informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun undertegnede og veileder som vil ha tilgang på den enkeltes sortering. Både veileder og jeg er underlagt taushetsplikt. Dette forskningsprosjektet er meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Det er gjort for å sikre at dette forskningsprosjektet blir gjennomført på en etisk forsvarlig måte. Deltagelse er frivillig og du kan trekke deg fra prosjektet på hvilket tidspunkt du måtte ønske. Ta gjerne kontakt dersom du har noen spørsmål.

På forhånd mange takk for din deltagelse i dette studiet.

Vennlig hilsen

Anders Refsahl

Tlf: xxxxxxxx

E-post: xxxxxxx@stud.ntnu.no

Veileder: Ragnvald Kvalsund

Tlf: xxxxxxxx

E-post: xxxxxxx@svt.ntnu.no

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

SAMTYKKE FOR DELTAGELSE I MASTERGRADSPROSJEKT

Jeg har mottatt skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet *Hvordan kan gruppeveiledning bidra til utvikling og endrete opplevelser, i møte med individets opplevelse som teammedlem?*, og er villig til å delta i studien.

Trondheim,..... (dato)

Signatur.....Mailadresse.....

Vedlegg 4: Instruks og struktur for gjennomføring av Q-sortering

Struktur

Tema for denne oppgaven er team og gruppeveiledning. Fokuset for undersøkelsen er deres subjektive opplevelser og meninger knyttet til det å arbeide i team med andre mennesker. Dette gjøres ved å strukturere en sortering basert på relevant rådgivningsteori og aktuelle utfordringer og problemstillinger knyttet til det å jobbe i en gruppe. På bakgrunn av dette temaet er det valgt ut kategorier som er interessante å undersøke. Disse uttrykkes gjennom utsagn som dere skal sortere på et vedlagt skjema.

Når du sorterer ønskes det at du gjør dette ut ifra din erfaring og opplevelse av å jobbe i teamet, og at denne settingen blir en ramme for din sortering. Det er dine egne subjektive opplevelser, erfaringer og meninger som er fokus for denne undersøkelsen. Derfor er det viktig at du er ærlig når du plasserer utsagnene. Det er ingen rette eller gale svar i denne sorteringen. Instruks for gjennomføring er gitt nedenfor og vedlagt vil du finne 36 utsagn som er basert på tema og problemstilling som nevnt ovenfor. Disse skal plasseres i et vedlagt skjema ved å skrive tallet på utsagnet i den boksen du vil plassere det.

Som nevnt i informasjonsskrivet dere har fått, og avtalen som er underskrevet, vil alle opplysninger behandles konfidensielt og bli anonymisert i det videre arbeid og det ferdige produktet.

Instruks

1. Begynn med å lese alle utsagnene for å få en oversikt over innholdet.
2. Del utsagnene i 3 relative like store grupper på bakgrunn av de betingelser som er gitt i instruksjonen.
Gruppe a) De utsagn som beskriver deg/dere eller som du er mest enig i. Gruppe b) De utsagnene som ikke, eller i minst grad, beskriver deg/dere eller som du er uenig i.
Gruppe c) De utsagn som ikke faller innenfor a eller b, som altså er mer nøytrale, ikke gir så mye mening, uklare, tvilsomme eller motsigende.
3. Nå skal du bruke de 3 gruppene til å gjøre mer detaljerte fordelinger. Du skal gi hvert utsagn tallverdier ved å plassere de på en skala fra +5 til -5. Du trenger bare å skrive tallet som er oppgitt under utsagnet.
4. Legg ut alle utsagnene du har plassert i gruppe a) de du er mest enig i. Les igjennom de og velg det utsagnet du er mest enig i. Dette plasserer du lengst til høyre på skjemaet (+5).
5. Så gjør du det samme med gruppe b) de du er mest uenig i. Lest gjennom og plasser det utsagnet du er mest uenig i lengst til venstre på skjemaet (-5).
6. Deretter går du tilbake til de utsagnene du er mest enig i og velg 2 som du er svært enig i og plasser dem på +4 kolonnen på skjemaet.
7. Gjør så det samme for den andre gruppen og plasser to av dem i -4 kolonnen på skjemaet.
8. Når du har gjort dette velger du 3 utsagn som plasseres i +3 kolonnen og 3 utsagn som plasseres i -3 kolonnen. Vær nøye og bruk tid. Vær så nyansert som mulig og vær påpasselig med at du plasserer riktig antall utsagn i hver kolonne på skjemaet. Videre plasserer du 4 utsagn under +2 og -2 og 5 utsagn under +1 og -1. 6 utsagn, de mest nøytrale, plasserer du i kolonnen som er 0. Dette ser du i skjemaets mønster.
9. Når du har fått fordelt og plassert alle utsagnene må du gjerne se over og avgjøre selv om du er enig i valgene du har gjort. Er du ikke det kan du justere plasseringene. Skriv ned utsagnenes nummer på skjemaet og lever tilbake. Du kan skrive fornavnet ditt eller initialer på skjemaet. Dette vil behandles konfidensielt og anonymisert ved bruk i oppgaven. Hvis det er noen spørsmål er det bare å ta kontakt.

Tusen takk for din deltagelse og bidrag til mitt prosjekt. Lykke til!

Vedlegg 6: Ladninger på faktor 1, 2 og 3.

| Nr. | Q-sorterer | Faktor 1 | Faktor 2 | Faktor 3 |
|-----|------------------|----------|----------|----------|
| 1 | Emma | 0.2009 | 0.2465 | 0.7596 X |
| 2 | Pål | 0.7947 X | -0.0149 | 0.4007 |
| 3 | Kristin | 0.7875 X | -0.1029 | 0.4169 |
| 4 | Inger | 0.8090 X | 0.2216 | 0.0790 |
| 5 | Bjørn | 0.1746 | 0.6888 X | 0.4328 |
| 6 | Morten | 0.4996 | 0.0730 | 0.7031 X |
| 7 | Camilla | 0.5753 X | 0.3135 | 0.4788 |
| 8 | Andreas | 0.8252 X | 0.3131 | 0.0730 |
| 9 | Øyvind | 0.6942 X | -0.0711 | 0.5390 |
| 10 | Lars | 0.6045 | 0.3547 | 0.5382 |
| 11 | Eirik | -0.0260 | 0.8577 X | 0.0365 |
| 12 | Silje | 0.1720 | 0.0781 | 0.8547 X |
| 13 | Jonas | 0.1993 | 0.8435 X | 0.0660 |
| | % Expl. Variance | 32 | 18 | 24 |

Vedlegg 7: Korrelasjon mellom faktorskårene

| | | | |
|---|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 1.0000 | 0.2818 | 0.6062 |
| 2 | 0.2818 | 1.0000 | 0.2935 |
| 3 | 0.6062 | 0.2935 | 1.000 |

Vedlegg 8: Gjennomsnittssorteringer

Faktor 1

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

Faktor 2

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

Faktor 3

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

Vedlegg 9: Consensus statements for faktor 1,2 og 3

| Nr. | Utsagn | Nr. | RNK | Score | RNK | Score | RNK | Score |
|-----|------------------------|-----|-----|-------|-----|-------|-----|-------|
| 7* | Å utarbeide og bli | 7 | 0 | 0.08 | 1 | 0.48 | 1 | 0.27 |
| 10 | Det er en fordel å | 10 | 4 | 1.57 | 2 | 0.94 | 5 | 1.88 |
| 12* | Det er lettest å | 12 | -1 | -0.64 | -1 | -0.48 | -1 | -0.47 |
| 13* | Jeg ønsker vi var | 13 | -1 | -0.49 | -1 | -0.42 | 0 | -0.13 |
| 14* | Jeg jobber både for | 14 | 3 | 1.37 | 3 | 1.34 | 3 | 1.38 |
| 15* | Jeg er med i teamet | 15 | -4 | -1.18 | -2 | -0.84 | -1 | -0.60 |
| 16* | Det er viktig å gi | 16 | 3 | 1.41 | 4 | 1.42 | 2 | 0.84 |
| 18 | Det er lettest å holde | 18 | 0 | -0.14 | 0 | 0.15 | -1 | -0.66 |
| 20* | Jeg har behov for | 20 | 2 | 0.70 | 1 | 0.42 | 2 | 1.04 |
| 21 | Det virker som | 21 | 1 | 0.35 | -1 | -0.42 | 0 | -0.20 |
| 22* | Jeg sier det ikke | 22 | -2 | -1.06 | -2 | -0.61 | -2 | -0.75 |
| 30* | Å være medlem av | 30 | 3 | 1.45 | 3 | 1.38 | 2 | 0.84 |

Vedlegg 10: Distinguishing statements for faktor 1, 2 og 3

Faktor 1

| Nr. | Utsagn | Nr. | RNK | Score |
|-----|----------------------------|-----|-----|--------|
| 9 | Jeg trives veldig godt | 9 | 5 | 1.92* |
| 8 | Å være i et team gjør | 8 | 4 | 1.74* |
| 2 | Diskusjoner oppleves ikke | 2 | 2 | 1.15* |
| 32 | Jeg kunne vært mer | 32 | 0 | 0.28 |
| 31 | Gruppen tar opp vanskelige | 31 | 0 | -0.29* |
| 27 | Jeg føler ingen sterk | 27 | 0 | -0.32* |
| 23 | Forskjelligheten mellom | 23 | -1 | -0.83* |
| 5 | Andres meninger er av | 5 | -1 | -0.84* |
| 34 | Jeg kan bli overrasket | 34 | -2 | -1.04* |
| 3 | Jeg vegrer meg mot | 3 | -5 | -1.56 |

Faktor 2

| Nr. | Utsagn | Nr. | RNK | Score |
|-----|----------------------------|-----|-----|--------|
| 34 | Jeg kan bli overrasket | 34 | 5 | 1.95* |
| 32 | Jeg kunne vært mer | 32 | 4 | 1.74* |
| 24 | Det er ubehagelig | 24 | 2 | 0.75* |
| 6 | Det er utfordrende | 6 | 2 | 0.69* |
| 19 | Ut ifra kroppsspråket som | 19 | 1 | 0.44* |
| 3 | Jeg vegrer meg mot | 3 | 1 | 0.21 |
| 17 | Jeg har vanskelig for | 17 | 0 | -0.17 |
| 26 | Å være løsningsorientert | 26 | -2 | -0.73* |
| 11 | Jeg innrømmer åpent mine | 11 | -4 | -1.76* |
| 31 | Gruppen tar opp vanskelige | 31 | -5 | -1.82* |

Faktor 3

| Nr. | Utsagn | Nr. | RNK | Score |
|-----|----------------------------|-----|-----|--------|
| 4 | Når jeg støter på en | 4 | 4 | 1.51* |
| 29 | Ledelsen må tilrettelegge | 29 | 4 | 1.47* |
| 25 | Vi er opptatt av hva | 25 | 3 | 1.25* |
| 31 | Gruppen tar opp vanskelige | 31 | 3 | 1.10* |
| 34 | Jeg kan bli overrasket | 34 | 0 | 0.26* |
| 33 | Å oppnå sine egne | 33 | 0 | 0.23* |
| 32 | Jeg kunne vært mer | 32 | -1 | -0.54 |
| 3 | Jeg vegrer meg mot | 3 | -2 | -0.71 |
| 36 | Fokuset til gruppen er at | 36 | -2 | -0.73* |
| 1 | Vi er et team | 1 | -5 | -2.11* |

Vedlegg 11: Reliabilitet

| Faktor | 1 | 2 | 3 |
|--|-------|-------|-------|
| Antall definerende variabler | 6 | 3 | 3 |
| Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient | 0.800 | 0.800 | 0.800 |
| Kompositt Reliabilitet | 0.960 | 0.923 | 0.923 |
| Standardfeil ved faktorscorene | 0.200 | 0.277 | 0.277 |

