

Tilbakemelding i organisasjoner

En Q-metodologisk studie av ansattes subjektive opplevelser av
tilbakemeldinger på arbeidsplassen

Line Årnes

Masteroppgave i rådgivning

Trondheim, 15. mai 2013

Veileder: Ragnvald Kvalsund

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

Trondheim

SAMMENDRAG

Denne avhandlingen inneholder en Q-metodologisk studie av ansattes opplevelser av tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Utgangspunktet for forskningen er problemstillingen: *”Hva trenger ansatte i organisasjoner av tilbakemeldinger fra andre, og hvordan påvirker tilbakemeldingene deres arbeidshverdag?”*

Problemstillingen vil besvares med et teoretisk grunnlag hentet fra rådgivningsvitenskapen. Her inkluderes teorier om tilbakemelding, relasjonsteori, kommunikasjonsteori og teori om menneskets holdning. Det gjennomføres en Q-undersøkelse med 20 personer fra ulike arenaer i arbeidslivet, som sorterer 36 utsagn i en matrise ut fra hvor enige og uenige de er i utsagnene. Utsagnene utarbeides ved hjelp av en design basert på utvalgt teori. Gjennom sorteringene gir deltakerne et bilde av sin subjektive opplevelse i forhold til det aktuelle temaet. Det empiriske materialet roteres ved faktoranalyse, og det velges en to-faktorløsning som representerer to relativt like syn på tilbakemeldinger; Faktor 1: *”Vi må se konstruktiv kritikk som en kilde til utvikling”*, og faktor 2: *”Ros og trygghet gjør at jeg kan utvikles”*. Det ser ut til at faktor 1 trenger tilbakemelding som konstruktiv kritikk for å utvikle seg og ønsker det som en del av arbeidsmiljøet. Opplevelsen av intensjonen bak tilbakemeldingen ser for faktor 1 ut til å være viktig for betydningen av den. Faktor 2 løfter frem at tilbakemelding har en personlig betydning, og ønsker også konstruktive tilbakemeldinger i arbeidsmiljøet. Ros fremheves som svært viktig både for trygghet og utvikling for faktor 2, og relasjonen mellom sender og mottaker ser ut til å påvirke tilbakemeldingens betydning. Funnene drøftes i diskusjonsdelen opp mot relevant teori etter abduksjonsprinsippet. Oppgaven konkluderer med at begge faktorene anser tilbakemelding som en viktig del av arbeidsmiljøet, og at konstruktiv tilbakemelding bidrar til utvikling.

ABSTRACT

This thesis presents a Q-methodological study which examines the subjective experiences of employees concerning feedback in their working place. The thesis seek to answer the following research question: “*What does employees in organizations need of feedback from others, and how does feedback affect their work?*”

The research question will be answered by using theories from counseling science, such as theories about feedback, relational theory, communication theory and theory about the human mindset. The empirical data is collected through a Q-survey with 20 research participants from different arenas in working life. They were asked to sort 36 statements in a given pattern on the basis of how much they agreed or disagreed with them. The sample of statements was constructed based on a design developed from the chosen theory. Through their Q-sort the participants are giving a subjective picture of their own experience on the current theme. The empirical data is then rotated by use of factor analysis, and grouped together in two factors that are describing two relatively correlative views on feedback. Factor 1: “*We have to see constructive criticism as a source that enables me to develop*” and factor 2: “*Praise and security enables me to develop*”. It appears that factor 1 needs constructive criticism to develop and wants it as a part of the working environment. Their experience of the intention behind the feedback is however, important for their interpretation of it. Factor 2 focuses on that feedback has a personal significance for them, and they also want constructive feedback as a part of their working environment. Praise seems to be very important for security and development for factor 2, and the relation between sender and receiver seems to have impact on their interpretation of the feedbacks meaning. The findings are discussed in the context of relevant theory after the abductory principle. The findings conclude that for both factors feedback is regarded as an important part of the work environment, and acts as a tool for development.

FORORD

Dette masterprosjektet har vært svært lærerikt for meg, og jeg har gjort mange oppdagelser om meg selv i denne prosessen med å planlegge og gjennomføre et slikt prosjekt ut fra gitte rammer. Jeg er stolt over nå å kunne levere min masteroppgave. Det er riktig nok med vemod jeg forlater den trygge læringsarenaen som dette instituttet har vært for meg, men jeg gleder meg til nye utfordringer i arbeidslivet.

Først og fremst vil jeg takke deltakerne i studien, uten dere hadde ikke forskningsprosjektet vært mulig. Jeg vil også takke dere som har benyttet deres nettverk og satt meg i kontakt med aktuelle deltakere.

En stor takk retter jeg til min veileder, Ragnvald Kvalsund, for faglige innspill, engasjement og inspirasjon. Din tilstedeværelse og støtte gjennom hele prosessen har betydd svært mye for meg. Det rettes også en takk til ansatte på masterprogrammet i rådgivning for at dere alle sammen har bidratt til å skape en unik læringsarena for oss.

Til mine klassevenner, jeg vil takke dere alle og enhver for at jeg har fått lære av og med dere.

Til sist vil jeg takke familie, venner og kjæreste for tålmodighet, godt humør og korrekturlesing.

Line Årnes,

12 mai, 2013

INNHOOLD

KAPITTEL 1: INNLEDNING	1
1.1. Bakgrunn for temavalg	1
1.2. Problemstilling.....	2
1.3. Intensjonen med forskningsspørsmål	3
1.4. Forskningsprosjektet og masterprogrammets overordnede mål	3
1.5. Oppgavens oppbygning og struktur	4
KAPITTEL 2: TEORETISK GRUNNLAG	5
2.1. Tilbakemelding	6
2.1.1. Tilbakemelding og kommunikasjon.....	6
2.1.2. Tilbakemelding og mellommenneskelige ferdigheter.....	7
2.1.3. Fravær av tilbakemeldinger	8
2.1.4. Konstruktiv kritikk.....	8
2.1.5. Ros	9
2.2. Person-i-relasjon	9
2.2.1. Avhengighet	10
2.2.2. Uavhengighet	10
2.2.3. Gjensidighet	11
2.3. Holdning	11
2.4. Attraktive arbeidsplasser	13
KAPITTEL 3: METODISK TILNÆRMING	15
3.1. Q- metoden	15
3.1.1. Kommunikasjonsunivers.....	16
3.1.2. Design	16
3.1.3. P-utvalg	18
3.1.4. Gjennomføring av Q-sortering.....	19
3.1.5. Faktoranalysen	20
3.1.6. Faktorfortolkning	21
3.2. Kvalitet i den Q-metodiske prosess	22
3.2.1. Validitet og reliabilitet	23
3.2.2. Pilotundersøkelse	24
3.2.3. Kildekritikk	24
3.3. Etiske vurderinger.....	25
3.4. Forskerrolle.....	25
KAPITTEL 4: FAKTORFORTOLKNING	29
4.1. Innledning.....	29

4.2. Likehetstrekk mellom faktor 1 og faktor 2	30
4.3. Faktor 1: <i>Vi må se konstruktiv kritikk som en kilde til utvikling</i>	31
4.3.1. Betydningen av tilbakemeldingskultur	32
4.3.2. Konstruktiv kritikk - en nødvendighet for utvikling.....	32
4.3.3. Mengden og betydningen av dialog om forbedringspotensial	33
4.3.4. Nullområdet	34
4.3.5. Helhetsbilde av faktor 1 oppsummert	34
4.4. Faktor 2: <i>Ros og trygghet gjør at jeg kan utvikles</i>	35
4.4.1. Ros er nødvendig for å skape trygghet	35
4.4.2. Tilbakemeldinger på et organisatorisk nivå	36
4.4.3. Den relasjonelle dimensjonen	37
4.4.4. Nullområdet	37
4.4.5. Helhetsbilde av faktor 2 oppsummert	37
4.5. Forskjeller mellom faktor 1 og faktor 2.....	38
KAPITTEL 5: DISKUSJON	41
5.1. Innledning.....	41
5.2. Behovet for ros	42
5.2.1. Anerkjennelse	43
5.2.2. Ros og positiv psykologi.....	43
5.2.3. Ros med negativ virkning	44
5.3. Tilbakemeldingskultur.....	45
5.3.1. Individuelle behov og relasjonelle forutsener.....	45
5.3.2. Selvbevissthet	47
5.3.3. Trygghet og utrygghet.....	47
5.3.4. Kritisk blikk på hyppig tilbakemeldingskultur	48
5.4. Betydningen av tilbakemelding	49
5.4.1. Attribusjon av tilbakemeldinger.....	49
5.4.2. Mead og utvikling av selvet.....	50
5.4.3. Hensikten med tilbakemelding: tilfredsstillelse eller utvikling?.....	50
5.5. Avsluttende kommentar til drøftingen.....	52
KAPITTEL 6: AVSLUTNING	53
6.1. Konklusjon.....	53
6.2. Hvordan resultatene kan brukes	54
6.3. Resultatene og rådgivningens mål	54
6.4. Refleksjoner om hva som kunne vært gjort annerledes.....	55
6.5. Forslag til videre forskning.....	56
LITTERATURLISTE	57

VEDLEGGSOVERSIKT

VEDLEGG 1: Utsagnsoversikt med cellenavn og nummer.....	II
VEDLEGG 2: Utsagn i rekkefølge	VI
VEDLEGG 3: Samtykke-erklæring	IX
VEDLEGG 4: Informasjonsskriv	X
VEDLEGG 5: Instruksjonsbetingelse og Q-instruksjon	XI
VEDLEGG 6: Gjennomsnittsmatriser	XIII
VEDLEGG 7: Sammenfallende utsagn.....	XIV
VEDLEGG 8: Diskriminerende utsagn.....	XVI
VEDLEGG 9: Undersøkelsen oversatt til svensk	XVII
VEDLEGG 10: Eksempelmatrise	XXV
VEDLEGG 11: Matrise.....	XXVI
VEDLEGG 12: Godkjenning fra NSD.....	XXVII

TABELLOVERSIKT

Tabell 1: Forenklet forskningsdesign	5
Tabell 2: Forskningsdesign	17
Tabell 3: Korrelasjon mellom faktorene	21
Tabell 4: Deltakernes faktorladning	29
Tabell 5: Sammenfallende utsagn plussiden	30
Tabell 6: Sammenfallende utsagn minussiden	30
Tabell 7: Utsagn og plassering på plussiden for faktor 1	32
Tabell 8: Utsagn og plassering på minussiden for faktor 1	33
Tabell 9: Utsagn og plassering på plussiden for faktor 2.....	35
Tabell 10: Utsagn og plassering på minussiden for faktor 2.....	36
Tabell 11: Diskriminerende utsagn	38

FIGUROVERSIKT

Figur 1: Mønster for sortering av 36 utsagn.....	19
Figur 2: Gjennomsnittsmatrise for faktor 1	31
Figur 3: Gjennomsnittsmatrise for faktor 2.....	35

KAPITTEL 1: INNLEDNING

”Å være” betyr det samme som ”å være sammen med” ifølge Heidegger (Schibbye, 2009). I den anledning kan det være spennende å se hvilken betydning andres opplevelser av en selv har å si for en selv. Arbeidslivet er en stor del av mange menneskers liv, hvor en i større eller mindre grad omgås andre. En arbeidsplass hvor en kan frigjøre sitt potensial, viser seg å være attraktivt for arbeidstakere (Hedlund, Andersson & Rosén, 2010). En kan stille seg spørrende til hva som bidrar til at en får frigjort sitt potensial. Hvordan kan vi som relasjonelle vesen i samspill benytte hverandres ressurser, og har det egentlig noen hensikt? Dette forskningsprosjektet vil omhandle subjektive opplevelser av tilbakemelding på arbeidsplassen, nettopp for å belyse hvilke behov som finnes, slik at en lettere kan skape en arbeidsplass som er attraktiv for arbeidstakerne. Forskningsprosjektet vil ta utgangspunkt i tilbakemeldinger som ros og konstruktiv kritikk, selv om tilbakemelding kan være så mye mer.

1.1. Bakgrunn for temavalg

Et toårig masterprogram i rådgivningsvitenskap favner et bredt forskningsområde som bidrar til kunnskap på flere felt innenfor denne vitenskapen. Prosessen det har vært å komme frem til et tema for masteroppgaven har vært preget av mye tenking frem og tilbake. Beslutningen ble tatt på bakgrunn mine egne erfaringer fra studiet. Jeg stilte meg selv spørsmålet: Hva av det jeg har lært har betydd mest for meg selv og min utvikling, og hva kan være interessant også for andre? Da kom jeg fram til at bevissthet om behov for og betydning av tilbakemeldinger fra andre, var en viktig oppdagelse for meg. Etter denne oppdagelsen har jeg fokusert mer på hvordan jeg selv både gir og tar imot tilbakemeldinger. Jeg har også utfordret meg selv på det å gi, i stedet for å la være å gi. Jeg har følt at tilbakemeldinger for meg har blitt mer enn en bekreftelse, og det har gitt meg mange muligheter til utvikling. Dette er min forforståelse, som jeg har forsøkt å gjennomarbeide så godt jeg kan i forkant av forskningsprosjektet. Gjennomarbeidelsen har vært viktig for å kunne være så åpen og mottakelig som mulig for de resultatene som fremkommer om de subjektive opplevelsene som finnes på dette forskningsområdet. Jeg er nysgjerrig på å finne ut mer om meningsmønstre rundt tilbakemeldinger, og engasjementet mitt for temaet har sannsynligvis sitt grunnlag fra mine

egne erfaringer. I tilbakemeldinger kan det etter min mening ligge et potensial for læring og utvikling. Opplevelsen av tilbakemeldinger kan tenkes å være individuelt betinget. Enkelte tilbakemeldinger kan være svært betydningsfulle for mottaker og noen kan være helt uten betydning, mens andre kan oppleves som destruktive. Tilbakemelding er noe som skjer mellom mennesker, og Øiestad beskriver tilbakemelding som å få øye på noe hos en annen person og formidle det man ser til den det gjelder (2004). London (2003 s. 11) definerer tilbakemelding slik: "Feedback is the information people receive about their performance".

I denne oppgaven ønsker jeg å sette søkelys på opplevelsen av tilbakemeldinger i organisasjoner. Arbeidsplassen er en viktig del av mange menneskers liv, og kan være med på å gi livet mening og retning (Ivey, D`Andrea, Ivey og Simek-Morgan, 2009). Det vil her undersøkes hva ansatte i organisasjoner trenger av tilbakemelding, og hvordan dette påvirker deres arbeidshverdag. En organisasjon vil her defineres ut fra Jacobsen og Torsvik (2002, s. 12): "En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål". Organisasjon har vært et interesseområde for meg siden jeg studerte organisasjon og ledelse på bachelornivå, og selv om jeg senere har studert pedagogiske fag, har jeg gjerne ønsket å se disse fagområdene i sammenheng, og særlig i tilknytning til rådgivningsvitenskapen. Forskningsprosjektet søker å fange meningsmønstre mellom subjektive opplevelser, og av den grunn benyttes Q-metode for å innhente det empiriske grunnlaget.

1.2. Problemstilling

Problemstillingen oppgaven skal belyse er som følger:

"Hva trenger ansatte i organisasjoner av tilbakemeldinger fra andre, og hvordan påvirker tilbakemeldingene deres arbeidshverdag?"

Oppgaven skal se på behovet for tilbakemeldinger fra andre, på hva de trenger og hva de ikke trenger. Det arbeides ut fra en hypotese om at tilbakemeldinger fra andre vil ha en eller annen påvirkning på ens arbeidshverdag. Denne antakelsen gjøres på bakgrunn av at mennesker er påvirkbare i mange forhold, men særlig i forhold til hvordan deres behov blir møtt. Jeg ser ikke for meg at mennesket ikke kan bli påvirket av en tilbakemelding, verken ros eller konstruktiv kritikk. Oppgaven avgrenser seg til å se på tilbakemeldinger fra andre. I hovedsak

vil fokuset være på tilbakemeldingenes påvirkning i arbeidshverdagen, men på grunn av et holistisk menneskesyn, som ser mennesket som helt, vil det også være naturlig å kunne dra inn andre forhold. Forskningsprosjektet baseres på den humanistiske eksistensialistiske rådgivningstradisjonen som har et positivistisk menneskesyn, og anser mennesket som et handlende subjekt med utviklingspotensial (Rogers, 1961; Ivey et al., 2009).

1.3. Intensjonen med forskningsspørsmål

Jeg tenker at mer kunnskap om tilbakemeldinger, kan bidra til både personlig og organisatorisk utvikling. Kunnskap om hva mennesker trenger av tilbakemeldinger, kan føre til at en i større grad kan ivareta dette behovet, og ut fra det skape en hensiktsmessig tilbakemeldingskultur. Bevisstgjøring av eget behov kan tenkes å bidra til et utvidet perspektiv i hvordan en kan assimilere og attribuere tilbakemeldingene. Ved å vite mer om menneskers opplevelse av og behov for tilbakemelding, kan en få kunnskap om hvordan en kan gi tilbakemelding slik at den oppleves som hensiktsmessig for mottaker. Denne kunnskapen kan tenkes å være en ressurs når det kommer til det å benytte tilbakemeldingenes potensial. Jeg ønsker med denne forskningen å belyse hva behovene for tilbakemelding er, og hvordan tilbakemelding påvirker mottakeren.

1.4. Forskningsprosjektet og masterprogrammets overordnede mål

Masterprogrammet i rådgivning har ifølge NTNUs nettsider (2013) som mål å gi studentene utdanning i å hjelpe andre å utvikle selvinnsett og ferdigheter som øker deres handlings- og samhandlingskompetanse. Kunnskap om tilbakemeldinger opplever jeg har vært både bevisstgjørende og utviklende for min del, og ved å hjelpe andre til bevissthet, kan tenkes å skape nytteverdi både på et individuelt og et organisatorisk plan. Dette forskningsprosjektet handler om å studere individuelle behov i forhold til relasjonelt samspill, som kan ses i sammenheng med studieprogrammets overordnede mål. Som leder og rådgiver på en arbeidsplass kan kunnskap om tilbakemeldinger hjelpe en å tilrettelegge for å møte de individuelle behovene og slik sett ha mulighet til å bidra til medarbeiderutvikling på både et faglig og personlig nivå.

1.5. Oppgavens oppbygning og struktur

Forskningsprosjektets kapittel 1, som er innledningen til forskningsprosjektet, vil avrundes med å fremheve oppgavens videre oppbygning og struktur. I kapittel 2 presenteres det teoretiske fundamentet forskningen bygger på. Først gjøres rede for overordnet teori fra rådgivningsfeltet som belyser temaet i en større sammenheng, og videre presenteres teorien designen baseres på. I kapittel 3 belyses metoden som forskningsprosjektet benytter; Q-metoden, metodiske valg begrunnes, og fremgangsmåten beskrives. Kvalitetskrav til forskningen belyses også, i tillegg til at ulike etiske hensyn vil bli vurdert og presentert. Her vil også min rolle som forsker bli belyst og diskutert, med utgangspunkt i at en som samfunnsforsker alltid vil påvirke sin egen forskning. I kapittel 4 presenteres faktorfortolkningen, hvor resultatene fra forskningen presenteres. Faktorene vil underbygges og utdypes med utgangspunkt memberchecksamtaler. Det gjøres rede for likheter og ulikheter mellom faktorene for å få tak i både helhetssyn og nyansepreferanser. Faktorene består av flere subjektive syn, likevel vil oppgaven referere til faktor 1 som et syn og faktor 2 som et annet syn, da det tas utgangspunkt i gjennomsnittsmatrisen som representerer faktorene. I kapittel 5 drøftes funn som er gjort i kapittel 4 i lys av teori. Det vil her presenteres ny teori etter hvert som behovet for dette melder seg. Diskusjonen har til hensikt å belyse funna og knytte dem til både den teorien som er benyttet i oppgavens teorikapittel, men også eventuell ny teori for å forstå deler av dataene og kunne besvare problemstillinga. Oppgaven avrundes med en avslutning som ser forskningen ut fra et meta-perspektiv, ser på muligheter for videre forskning på området, og på hva som kunne vært gjort annerledes i forskningsprosjektet. Mine refleksjoner etter møtet med teori og empiri blir utslagsgivende for drøftingen, og vil naturlig nok være med å prege hvilken retning diskusjonen og forskningsprosjektet for øvrig tar.

KAPITTEL 2: TEORETISK GRUNNLAG

I dette kapitlet presenteres aktuell teori, og teorien som er valgt skal belyse tilbakemeldinger ut fra flere perspektiv. Teorivalgene er mange, men det er fokusert på de teorier som tenkes å ha mest relevans for å belyse problemstillingen sett fra et rådgivningsperspektiv med mennesket i fokus. Tilbakemeldinger kan ses som en del av et større vitenskapsteoretisk univers, og det vil her fokuseres på tilbakemeldinger både sett i lys av kommunikasjonsteorier og i forhold til mellommenneskelige ferdigheter. Både det kommunikative og det relasjonelle antas å være forhold som vil påvirke tilbakemeldingene, ved at tilbakemeldinger ses i forhold til Londons definisjon av (2003, s. 11): ”Feedback is the information people receive about their performance”. Først presenteres teori om temaet tilbakemelding, og deretter blir teorien som designen bygger på presentert. Designen oppgaven bygger på er teori om ros og konstruktiv kritikk, personrelasjonsdimensjoner og menneskets holdning. Fullstendig forskningsdesign presenteres og utdypes i kapittel 3.

Tabell 1: Forenklet forskningsdesign

Effekt	Nivå		
Tilbakemelding	Ros	Konstruktiv kritikk	
Relasjon	Avhengighet	Uavhengighet	Gjensidighet
Holdning	Konstant mental innstilling	Vekstorientert mental innstilling	

Q-utvalget vil utarbeides med utgangspunkt i teorien som designen bygger på, og i tillegg vil både faktorfortolkning og drøfting delvis baseres på den teorien som designen illustrerer (se kapittel 3 for nærmere utdyping). Slik vil den utvalgte teorien som designen bygger på bli et utgangspunkt for forskningen. I og med at teorien skal ses i lys av arbeidshverdagen til ansatte i organisasjoner, vil ansattes syn på attraktive arbeidsplasser inkluderes. Det vil tas høyde for at det kan tilkomme behov for ytterlig teori ut fra resultatene som framkommer av undersøkelsene som skal utføres.

2.1. Tilbakemelding

Sloboda (Hargie, 2006) mener at en eller annen form for tilbakemelding er essensielt i all ferdighetsutvikling, da en ikke kan forbedre noe uten å ha kunnskap om hvilke endringer en må gjøre og hva som er en god prestasjon. Med tilbakemelding kan en gi noe tilbake til den forrige prestasjonen, slik at neste versjon kan reguleres ut fra de tidligere resultatene. På denne måten kan en kontrollere framgangen, slik at handlingene blir utført på en mer hensiktsmessig måte (Hargie, 2006). Hvordan en ønsker å motta tilbakemeldinger og si seg villig til å lære av dem, er ulikt ut fra person til person. For eksempel kan enhver stille seg spørrende til om man ønsker å få korrigerende tilbakemeldinger på det en gjør feil, ros når en gjør noe riktig, eller om man ønsker begge deler. En tilbakemelding kan være ment positiv, men kan oppleves som destruktiv (Hargie, 2006). En kan endre sitt syn på tilbakemeldingens intensjon etter hvert som en bearbeider den. Dersom den som får tilbakemeldingen ikke er mottakelig for den, vil tilbakemeldingen kunne virke mot sin hensikt. Det vil derfor være viktig å sjekke ut med mottaker om tilbakemelding er ønskelig (Hargie, 2006). Dette støttes av Spurkeland (2011) som understreker at tilbakemeldingene må tilpasses hver enkelt mottaker. Mennesker har ulike behov, og det er viktig å være oppmerksom på for å sikre blant annet det etiske aspektet ved tilbakemeldinger.

For at en tilbakemelding skal anses som en tilbakemelding, er det i følge Spurkeland (2011) avgjørende at tilbakemeldingen blir gitt med en intensjon om å hjelpe, ikke å smiske eller straffe. Dette innebærer at den skal være rettfærdig og stå til de faktiske prestasjonene. For at den skal kunne hjelpe mottakeren, må den også ha en form som mottakeren kan forholde seg til, og grunnlaget for tilbakemeldingen må spesifiseres, slik at mottakeren kan lære noe av den (Spurkeland, 2011).

2.1.1. Tilbakemelding og kommunikasjon

Som tidligere nevnt er tilbakemeldinger noe som skjer mellom en sender og en mottaker, og derfor kan det være interessant å inkludere det kommunikative aspektet. Tilbakemeldingens påvirkning vil være avhengig av hvordan informasjonen assimileres (Hargie, 2011). Noen tilbakemeldinger er mottakeren bevisst på, og en kan dermed ta den til seg, reflektere over den, for så forsøke å benytte den som et læringsgrunnlag. Andre tilbakemeldinger derimot, kan bli liggende i vår underbevissthet. Mottakeren kan forsøke å ta opp det sentrale i tilbakemeldingene og filtrere bort det perifere, og på den måten styre tilbakemeldingens

påvirkningskraft (Hargie, 2011). Senderen kan også styre tilbakemeldingenes betydning ved å observere mottakerens reaksjoner. Ut fra reaksjonene kan en regulere tilbakemeldingene slik en tror de er mest hensiktsmessige for mottaker, noe som kan være med på å skape en god interaksjon mellom sender og mottaker (Hargie, 2011).

Tilbakemeldinger kan bli kommunisert verbalt eller non-verbalt. Saklige og kognitive tilbakemeldinger er oftest verbale, men når det gjelder følelsesmessige eller evaluerende tilbakemeldinger er non-verbale mest fremtredende (Hargie, 2011). Enkelte tilbakemeldinger vil vise seg skriftlig, for eksempel i form av målbare resultater. Uansett hva tilbakemeldingen inneholder, vil både hvordan den presenteres og interaksjonen mellom sender og mottaker kunne påvirke betydningen av tilbakemeldingen. Kommunikasjon kan anses som en menneskelig forutsetning, for eksempel på grunn av at den gir kompetanseutveksling, som igjen kan gi læring (Hargie, 2011). Gode kommunikative ferdigheter er viktig for menneskets suksess, og de som har gode mellommenneskelige ferdigheter har flere fordeler enn de som ikke har det i følge Hargie (2011).

2.1.2. Tilbakemelding og mellommenneskelige ferdigheter

I og med at tilbakemeldinger er noe som skjer mellom mennesker, inkluderes her det mellommenneskelige perspektivet som også inkluderes i designen ved at den ene effekten omhandler relasjonsdimensjoner. Schibbye (2009) henviser til Heidegger som mener at ”å være” betyr det samme som ”å være sammen med”. Mennesket har en sterk fundamental drivkraft i seg for å samhandle med andre, og interaksjonen er nødvendig for å opprettholde et sosialt miljø (Hargie, 2011). Mellommenneskelige ferdigheter vil her ses i lys av Hargies (2011, s. 5-6) definisjon: ”A process in which the individual implements a set of goal-directed, inter-related, situationally appropriate social behaviours, which are learned and controlled.” En må være sensitiv i relasjonen når en gir tilbakemeldinger, både til den non-verbale og verbale kommunikasjonen som foregår, overfor seg selv og andre (Hargie, 2011).

Spurkeland (2005) mener at forholdet mellom sender og mottaker er avgjørende for om en tilbakemelding kan være hensiktsmessig eller ikke. Han sier at konstruktiv kritikk fra en person en har dårlig relasjon med - uansett vil oppleves negativt. I og med at tilbakemeldinger er noe som skjer mellom mennesker, vil tilbakemeldingens betydning bli farget av relasjonen mellom sender og mottaker. En annen årsak til at det relasjonelle aspektet vil være relevant i

denne sammenhengen, er synet på at tilbakemelding som en gave som kan gi mottaker mulighet for læring og utvikling. Spurkeland (2005) mener at i møte mellom mennesker er det alltid mulig å fremme utvikling og læring. En tilbakemelding som påvirker og får den andre til å føle seg sterkere og mer i stand til å ta i bruk seg selv er et eksempel på dette. Det kreves imidlertid mot for å kunne gi tilbakemeldinger, og frykt for å bli avvist kan senere hindre en å gi tilbakemeldinger (Spurkeland, 2005).

2.1.3. Fravær av tilbakemeldinger

Spurkeland (2005) mener at vi generelt sett gir for lite tilbakemelding. Han mener at mennesket er født med et grunnleggende behov for bekreftelse og oppmerksomhet, og at manglende tilbakemelding kan være direkte ødeleggende (2005). Barn søker negativ oppmerksomhet dersom positiv oppmerksomhet ikke finnes, mens voksne derimot skjuler oppmerksomhetsbehovet i større grad (Spurkeland, 2005). Som tidligere presisert mener Hargie (2006) at tilbakemelding i en eller annen form er essensielt for all ferdighetsutvikling, og ut fra dette kan det tenkes at mangel på tilbakemelding kan føre til stagnasjon. Spurkeland (2005) mener at bedrifter har mye å gå på i forhold til det å bygge en solid tilbakemeldingskultur, noe som kan føre til økt trivsel og glede på arbeidsplassen. Enten det er en organisasjon eller et annet sosialt system, er det viktig for effektiviteten å ha fokus på både ros og konstruktive tilbakemeldinger (Hargie, 2011).

2.1.4. Konstruktiv kritikk

Konstruktiv kritikk vil her forstås som en velmenende tilbakemelding som viser til handlinger som har forbedringspotensial, og som har den hensikt å hjelpe mottakeren til mer hensiktsmessig handling. For å kunne effektivisere handlingsmønstre vil det være nødvendig å motta konstruktiv kritikk, og ut fra dette kan handling nyanseres, korrigeres og utføres med større virkningsgrad. Ved konstruktiv kritikk er det viktig å være så konkret som mulig og unngå unøyaktige tolkninger (Hargie, 2011). Det vil kunne oppleves som unyttig interaksjon dersom tilbakemeldingene blir unøyaktige tolkninger (Hargie, 2011). Dette støttes også av Spurkeland (2005), som presiserer at den konstruktive kritikken må være så konkret som mulig, komme i en form en kan lære av, og vekke nysgjerrighet eller interesse. Spurkeland (2005) påpeker at kritikksituasjoner er fylt av følelser, og krever dermed forberedelser, avtaler og avklaring. Tilbakemeldingen bør også bli gitt på et relativt tidlig tidspunkt etter hendelsen. På grunn av følelser knyttet til situasjonen, kan mottaker sette inn forsvarsmekanismer som vil kunne hindre positiv effekt av konstruktive tilbakemeldinger. Her påpeker Spurkeland (2011) at en ikke skal argumentere i en slik situasjon, og at fokus på etikk bør stå sterkt.

Hargie (2006) mener at konstruktiv kritikk kan komme i konflikt med ens idealiserte selvbilde. Mennesket kan tro at ens idealiserte selvbilde er en sannhet som også andre ser, noe som kan gjøre at kritikk kan gi grobunn for konflikt (Hargie, 2006). Det vil være viktig å ta individuelle forholdsregler i en tilbakemeldingssituasjon, som for eksempel å vurdere hva mottaker tåler av respons fra sender og budskapet som sendes. I tillegg er det viktig kun å gi tilbakemelding på den en har grunnlag for å si noe om, og ha fokus på handlinger og atferd, ikke personlighetstrekk (Spurkeland, 2011).

2.1.5. Ros

I denne oppgaven skal begrepet ros forstås som det å gi tilbakemelding på positive prestasjoner og holdninger hos et menneske. Schibbye (2009) diskuterer hvordan begrepene ros og anerkjennelse, ofte forveksles og benyttes om hverandre i dagligtalen. I psykologiens verden har ros og anerkjennelse ulik betydning. Anerkjennelse innebærer at mottakers indre opplevelsesverden blir fokusert og verdsatt på grunn av at det er et medmenneske (Schibbye, 2009). Tilbakemelding er tema i denne oppgaven, og begrepet ros blir derfor benyttet, men likevel vil begrepet anerkjennelse kunne inkluderes i utsagnene for å få større språklig variasjon, og har da den betydningen som dagligtalen legger i begrepet; altså ros. Hargie (2006) mener at hovedvekten i enhver tilbakemelding bør være på ros, noe som støttes av Spurkeland (2005). Likevel skal den være fortjent og tilpasset mottakeren, formidles straks etter handlingen, og gjerne gis i påhør av andre (Spurkeland, 2011). Ros kan gi motivasjon, føre til vekst, og kan skape begeistring hos mottaker (Spurkeland, 2011). Buckmann (Hargie, 2011) mener at ros kan føre til at en motiveres til å prestere, ved at en styrker selvtilliten og selvfølelsen. Den positive psykologien fokuserer på at mennesker kan utvikle seg og løse sine utfordringer ved å fokusere på hva de kan, istedenfor å ha fokus på hva de ikke kan (Ivey et al., 2009). Styrker og ressurser kartlegges, og det kan oppstå velvære hos mennesket.

2.2. Person-i-relasjon

Effekten relasjoner vil belyses ut fra Macmurrays (1961) teori om person-i-relasjon, der han mener at all menneskelig erfaring foregår i relasjon med andre. Vi lever våre liv i fellesskap, og vår erfaring er en felles erfaring (Kvalsund, 1998). Et ”jeg” og et ”du” utgjør hver for seg det individuelle, men til sammen utgjør de en større helhet; personen (Kvalsund & Meyer, 2005). For at en skal avgjøre hvem ”jeg” er, er en avhengig av et ”du”. Dette for blant annet å kunne se på hvem ”jeg” er i forskjell fra og i likhet til ”deg” (Kvalsund & Meyer, 2005). For å

være en person, må en være i handling, og i helhet med hele kroppen, det vil si med både tanker og følelser. Samtidig må en være i relasjon med andre, da det er gjennom andre at en kan forstå seg selv (Allgood & Kvalsund, 2005). Person-i-relasjon teorien mener menneskelige relasjoner kan være avhengige, uavhengige eller gjensidige (Macmurray, 1961). Menneskelige relasjoner anses som dynamiske og de veksler til stadighet mellom disse tre relasjonsdimensjonene (Kvalsund & Meyer, 2005). Når en ny relasjon oppstår vil den starte i en avhengighetsfase, og deretter bevege seg via uavhengighet til gjensidighet. Fra gjensidigheten kan en også gå tilbake til avhengigheten eller til uavhengigheten, og har man vært igjennom disse tre stadiene kan en kontinuerlig veksle mellom dem (Kvalsund & Meyer, 2005).

2.2.1. Avhengighet

Avhengighetsrelasjonen vil være preget av et asymmetrisk forhold mellom menneskene i relasjonen. Den kan sammenlignes med mor-barn relasjonen, hvor barnet vil være avhengig av støtte fra sin mor (Macmurray, 1961). Når avhengighetsrelasjonen er et gjensidig behov fra begge parter, vil den være en positiv avhengig relasjon, men dersom en av partene får mindre behov for avhengighet vil en negativ avhengighetsrelasjon oppstå (Kvalsund & Meyer, 2005). I et organisasjonsperspektiv kan dette for eksempel være relasjonen mellom en leder og en ansatt, eller mellom en nyansatt og en erfaren medarbeider. Behovet for å løsrive seg fra avhengighetsrelasjonen vil oppstå når individet er mer modent og selvstendig, og relasjonen vil da gå over til å bli uavhengig (Kvalsund & Meyer, 2005).

2.2.2. Uavhengighet

Uavhengighetsrelasjonen vil i større grad bære preg av symmetri. Her føler ikke personen seg avhengig av andre for å oppnå det en ønsker, men i uavhengighetsrelasjonen tar man sine egne valg uten innblanding fra andre (Kvalsund & Meyer, 2005). Å se personen som en uavhengig person kan være en nødvendig posisjon å være i, men ikke å betrakte som et endelig utviklingsstadium, og kan heller forstås som en overgangsfase (Kvalsund, 1998). En gjensidig erkjennelse av behovet for uavhengighet, fører til en positiv uavhengig relasjon, og da bevilges begge aktører likhet og symmetri. En negativ uavhengig relasjon vil være om en av partene kjenner seg mer uavhengig og symmetrien trues, og da kan asymmetri igjen bli resultatet (Kvalsund & Meyer, 2005). Innen organisasjoner kan uavhengighetsrelasjonen være tilstede når en arbeidstaker for eksempel ønsker å jobbe selvstendig og uforstyrret og velger å ha hjemmekontor. Hvis valget om hjemmekontor er bekreftet som en positiv mulighet både for person og organisasjon, kan en si at det er positiv uavhengighet. Hvis bare den ene parten

ønsker en slik uavhengighet, kan relasjonen mellom person og organisasjon være uttrykk for negativ uavhengighet, og da enten som uttrykk for illojalitet, flukt eller unngåelse.

2.2.3. Gjensidighet

Først når man har erkjent verdien av avhengigheten og uavhengigheten vil gjensidighetsrelasjonen oppstå, en relasjon som består av gjensidig symmetri og tillit. I den gjensidige relasjonen kan en både se og forstå, og her ligger helheten av det relasjonelle feltet (Kvalsund & Meyer, 2005). Til tross for at man beveger seg mellom disse relasjonsdimensjonene hele livet, vil det største utviklingspotensialet ligge i å oppnå den gjensidige relasjonen - og det er i gjensidighetsrelasjoner med andre vi utvikler oss som hele personer (Kvalsund & Meyer, 2005; Allgood & Kvalsund, 2005). I følge Kvalsund (1998) vil en positiv gjensidighetsrelasjon ha de kvaliteter som er nødvendig for å legge til rette for utviklingen av en fullt fungerende person. Som vi nå har sett, utvikler mennesker seg gjennom relasjoner med andre, og at en trenger andre for å utvikle seg (Allgood & Kvalsund, 2005).

2.3. Holdning

Som vi har sett, skal tilbakemeldinger ha en intensjon om å være til hjelp, og kan slik knyttes opp til både læring og utvikling. Dette synes å være interessant i forhold til menneskets holdning, og hvordan den kan påvirke tilbakemeldingens betydning. Av den grunn vil det implementeres en effekt om holdning i designen, som bygger på Dwecks (2000) teori om mental innstilling. Dweck (2007) fokuserer på at menneskets mentale innstilling er påvirket av hvordan mennesket ser på seg selv og sine evner. Teorien handler om hvordan mennesker kan se på sine evner som for eksempel intelligens som noe uforanderlig, eller som noe som kan forandres (Dweck, 2000). Dweck (2007) mener at menneskets holdninger styrer mulighetene for å oppnå suksess, da mennesker med en vekstorientert innstilling kan utvikle seg gjennom læring, og ikke være et "offer" for sitt eget konstante talent. De som mener deres evner er uforanderlige, har i følge Dweck (2007) en konstant mental innstilling. Denne innstillingen gjør at de ofte blir redd for å feile, da de har et syn på at de "er feilen", og ikke at "de gjorde en feil". Feiling føles da som at en mister kontroll over situasjonen, og at ingenting kan gjøres (Dweck, 2000). Med en vekstorientert holdning til feiling, kan en i stedet tenke på hvordan en kan lære av sine feil, for eksempel ved å intensivere øvingen gjennom å prøve på nytt og på nytt med mulighet for positive læringsresultater. Her fortsetter en å holde fokus på mestring til tross for de nåværende og erfarte vanskelighetene (Dweck, 2000). En

vekstorientert mental innstilling ser på innsats som mulighet til forbedring og mener at innsats er nødvendig for å prestere godt. En konstant mental innstilling tenker at gode prestasjoner i mye større grad er styrt av det talentet en har, heller enn styrt av å lære og utvikle ferdigheter (Dweck, 2000). Dweck (2007) mener at noen kan være født med et større talent enn andre, men at det som styrer menneskets suksess er lysten på læring og utvikling. Mennesket kan lære mer enn de tror, og da kreves hardt arbeid og tro på at en kan utvikle sine ferdigheter (Dweck, 2000). I tillegg må disse ferdighetene holdes ved like og en må korrigeres for å kunne vokse ytterligere, noe som kan ses i sammenheng med konstruktiv kritikk.

Mennesker med en mental vekstorientert innstilling vil ta konstruktiv kritikk som noe de kan lære av, og noe som gir dem mulighet til å forbedre seg. I motsetning vil de med en konstant mental innstilling se på konstruktiv kritikk som en fasit på deres talent eller intelligens (Dweck, 2000). I en organisasjon gjelder det samme prinsippet, og det vil være avgjørende at en organisasjon har tro på at en må arbeide hardt for å nå sine mål. I tillegg må en stadig korrigere seg selv for å opprettholde suksessen, slik at en er beredt til å møte nye utfordringer. Istedenfor en indre monolog som fordømmer en, må en skape seg en indre monolog som gir rom for vekst (Dweck, 2007). Når det gjelder tilbakemeldinger, kan tankesettet vårt styres av hvilke tilbakemeldinger vi får. Hvis vi får tilbakemeldinger som er med på å underbygge et konstant tankesett, som for eksempel ”du er talentfull”, vil det feste seg som et naturlig alternativ. I motsatt fall kan tilbakemeldinger som ”flott innsats, jeg ser at du har jobbet hardt med dette” frambringe et vekstorientert tankesett ved at det fokuserer på at innsats gir resultater (Dweck, 2000). Dersom den konstruktive kritikken, fokuserer på alternative strategier og muligheter, kan tilbakemeldingen danne grunnlag for, og påvirke en vekstorientert innstilling. Dersom den derimot fokuserer på feil, vil den kunne føre til en konstant tankegang uten konstruktive løsninger, og situasjonen karakteriseres ofte av håpløshet (Dweck, 2000).

Dweck (2007) mener at ros kan være skadelig hvis den benyttes feilaktig. Ros må ikke gå på talent og intelligens, men på prosesser, strategier, valg eller innsats. Hvis en får høre at en er talentfull, vil ikke dette nødvendigvis gi motivasjon til videre læring og utvikling av ferdigheter. Det kan derimot føre til det motsatte, ved at man stoler fullt og helt på talentet sitt. Dette kan igjen føre til at en ved nederlag ikke lenger tror at en har talent, og den

konstante innstillingen gjør at en heller gir opp enn å utvikle sine ferdigheter (Dweck, 2000). Fokus på å rose innsats derimot, kan bidra til økt motivasjon til stadig forbedring. Innsatsen vil da kunne anses som noe foranderlig, noe som har potensial (Dweck, 2000). På den andre siden mener Dweck (2007) at det er viktig å være ærlig i tilbakemeldingen også ved nederlag, men likevel motivere til å fremme potensialet.

Mandela (Kvalsund & Meyer, 2005 s. 31) uttrykte: ”Det vi frykter mest er ikke at vi skal være utilstrekkelige. Vår dypeste frykt er at vi har umåtelige krefter”. Dette kan tolkes som sterk tro på menneskets mulighet for vekst og utvikling generelt, men vil for mange kunne kreve større forandringer og mer innsats enn hva en selv mener å ha energi eller krefter til ut fra sin innstilling.

2.4. Attraktive arbeidsplasser

I og med at denne oppgaven skal se på hvordan tilbakemeldinger påvirker ansattes arbeidshverdag, vil det her også inkluderes hva medarbeidere ønsker seg av sin arbeidsplass. Hva arbeidstakere anser som attraktive arbeidsplasser kan muligens være svært individuelt. Hedlund, Andersson og Rosén (2010) har foretatt en undersøkelse i Sverige hvor de har fokusert på hva som gjør arbeidsplasser attraktive. Mange organisasjoner er helt avhengig av å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere for å kunne utvikle seg, og dermed overleve i dagens marked (Hedlund et al., 2010). Arbeidsmarkedet trenger altså medarbeidere som kan bidra til organisasjonens vekst og utvikling. På samme måte som medarbeidere er viktige for organisasjonene, viser det seg også at arbeid er en viktig del av livet for de fleste (Hedlund et al., 2010). Dette støttes også av Ivey, D`Andrea, Ivey og Simek-Morgan (egen oversettelse, 2009, s. 60): ”Our vocation gives our life meaning and direction. It not only fills our time, but meaningful work fulfills our psychological lives in many positive ways as well.” Attraktive arbeidsplasser er i følge undersøkelsen til Hedlund et al. (2010) knyttet opp til sosial kontakt og relasjoner mellom medarbeidere. Undersøkelsen viser blant annet at flere medarbeidere ønsker seg relasjoner hvor en er ærlige mot hverandre, og at en blir oppmuntret av sin nærmeste leder (Hedlund et al., 2010). Undersøkelsen viser også at det er av stor betydning for medarbeidere å føle at de gjør en god jobb, at de er en viktig ressurs for organisasjonen, og at arbeidet de utfører er viktig og verdsatt (Hedlund et al., 2010). Her kan det tenkes at tilbakemelding som ros kan være betydningsfullt for å tilfredsstille dette behovet.

Undersøkelsen viser til at det finnes potensial som medarbeidere ønsker å benytte både for sin egen del og for organisasjonens beste, noe som kan ses i sammenheng med hvilken holdning og tankesett medarbeiderne har.

Aktuell teori ut fra mitt valgte studietema og kommunikasjonsunivers er nå beskrevet. Det er fokusert på nivåer og effekter i designen, og i tillegg er det hele sett i lys av nyere forskning om hva medarbeidere mener er attraktive arbeidsplasser. Det fremkommer at flere av de teoretiske perspektivene som nå er presentert kan være nært knyttet til hverandre, spesielt når det gjelder behov for, og betydning av tilbakemeldinger, noe som den videre undersøkelsen vil se nærmere på.

KAPITTEL 3: METODISK TILNÆRMING

I dette forskningsprosjektet har jeg valgt å se på hva ansatte i organisasjoner trenger av tilbakemeldinger, og hvordan tilbakemeldinger påvirker deres arbeidshverdag. Her er jeg ute etter å få kunnskap om menneskets subjektive opplevelse av tilbakemeldinger, og vil se om det er noen syn som sammen kan skape et meningsmønster. Q-metoden er en eksperimentell metode som skal operasjonalisere subjektivitet (Kvalsund, 1998). Subjektivitet vil her anses som en persons synspunkt på personlige eller samfunnsmessige spørsmål (McKeown & Thomas, 1988). Jeg har valgt Q-metode på bakgrunn av at det er subjektivitet som skal utforskes og meningsmønstre mellom menneskers subjektive opplevelser. Her mener jeg at essensen i problemstillingen ligger, og Q-metoden kan være et riktig redskap for meg å bruke på veien mot å belyse og besvare problemstillingen. Ut fra personlig erfaring som deltaker i Q-metodeprosjekt tidligere, har jeg erfart at sorteringsprosessen kan bidra til å skape refleksjon og bevisstgjøring for deltakeren. Jeg ser at det å delta i undersøkelsen kan være givende for deltakerne, noe jeg mener er med på å bidra til å ivareta det etiske perspektivet i forskningen.

Videre i dette kapitelet vil det teoretiske fundamentet til Q-metoden som synes å være relevant i dette forskningsprosjektet, presenteres. I tillegg vil kvalitetskrav til forskningen belyses, slik som validitet, reliabilitet og etikk. Til sist reflekterer jeg over min rolle som forsker i dette prosjektet.

3.1. Q- metoden

Q-metoden er en vitenskapelig forskningsmetode for å utforske subjektivitet. Ulike syn som råder sammen med nyanser av subjektivitet er kjernen i det Q-metoden har til hensikt å få frem. Metoden ble utviklet av psykologen og fysikeren William Stephenson i 1935. Han mente at objektive målinger fra den naturvitenskapelige tradisjonen reduserte menneskets tanker, følelser og atferd (Thorsen & Allgood, 2010). Q-metoden ønsker å få frem mer enn hva objektive målinger kan gi. Den ønsker å få tak i standpunktene fra livet til den personen som lever det, altså det subjektive (Brown, S. 1996). S. Brown (1980) presiserer at Q-metoden skiller seg fra andre metoder ved at ingenting regnes for riktig eller galt, da det er enkeltindividers subjektive opplevelser som skal fanges opp i forhold til hva de tenker, føler,

forstår og erfarer. J. R. Brown (1996) mener at subjektivitet er et begrep som omfatter menneskelige faktorer, som tanker og følelser, og kan ikke kategoriseres som noe godt eller vondt. Metoden vil forsøke å se generelle meningsmønstre som finnes om temaet, altså noe generelt om individers subjektive opplevelse. Q-metoden kan benyttes som et speil, ved at mennesket får en klar refleksjon av seg selv og sine egne preferanser (Brown, J. R. 1996). I tillegg til å være en forskningsmetode anses Q-metoden som en vitenskapsfilosofisk retning og har et begrepsmessig rammeverk. Det begrepsmessige rammeverket bidrar til å skape struktur i forskningens framgangsmåte (Thorsen & Allgood, 2010). De begrepene som er relevante for dette prosjektet, vil det gjøres rede for underveis i kapitlet. I praksis går Q-metoden ut på at en skal få deltakere til å sortere utsagn (kalles Q-sortering) ut fra en bestemt hensikt eller instruksjonsbetingelse, og dernest rangere dem inn i en matrise, ut fra hvordan de synes de ulike utsagnene kjennetegner dem eller ikke. I dette tilfelle skulle informantene sortere 36 utsagn ut fra følgende instruksjonsbetingelse: ”Du skal sortere utsagn ut fra hva som kjennetegner deg og ikke, med utgangspunkt i deg selv og den stillingen du har i dag. Det er altså din subjektive opplevelse som etterspørres.”

3.1.1. Kommunikasjonsunivers

Wolf (2010) presiser at et Q-metodeprosjekt starter med at en velger et tema av interesse, i dette tilfellet subjektive opplevelser av tilbakemeldinger. Deretter, med utgangspunkt i temaet, kartlegges kommunikasjonsuniverset (norsk oversettelse av det engelske begrepet *concourse*). Med kommunikasjonsunivers menes universet av mulig kommunikasjon omkring temaet som er lett gjenkjennelig for alle i den kulturen som undersøkes. I dette tilfellet gjelder det ansatte i organisasjoner. I prinsippet kan kommunikasjonsuniverset være uendelig (Thorsen & Allgood, 2010). På bakgrunn av det kommunikasjonsuniverset som skal undersøkes, utarbeides det et Q-utvalg (norsk oversettelse av det engelske begrepet *Q sample*), som er for eksempel de utsagn, bilder eller påstander som deltakeren skal sortere. Det er et begrenset Q-utvalg, men skal i så stor grad som mulig være representativt for kommunikasjonsuniverset om temaet (Thorsen & Allgood, 2010).

3.1.2. Design

For å sikre at Q-utvalget omfavner de ulike retninger, forståelser og meninger mennesker kan ha om temaet, benyttes en design. I dette tilfellet benyttes ”Fisher Balanced Block design”, som skal hjelpe til å skape et balansert og begrenset men representativt utvalg (Thorsen & Allgood, 2010). Balanse i denne sammenhengen betyr at ulike sider og aspekter ved temaet blir fanget opp gjennom strukturen i en ”balanced block design.” Designen i dette

forskningsprosjektet skal slik omfavne de ulike meningsmønstre som kan foreligge i kommunikasjonsuniverset. Den benyttes som utgangspunkt for å konstruere Q-utvalget på en logisk og strukturert måte (Brown 1980; Kvalsund 1998). Designen består av effekter som representerer det hovedtemaet en ønsker å belyse. Effektene består av nivå som er undertema av hvert hovedtema, og de skal få fram ulike dimensjoner av den teorien som er valgt. Strukturen i designen sikrer en multivariasjon ved at hvert nivå kombineres med ethvert annet nivå vertikalt gjennom cellekombinasjoner. Dette forskningsprosjektets design har følgende cellekombinasjoner; acf, acg, adf, adg, aef, aeg, bcf, bcg, bdf, bdg, bef, beg. Designen er et logisk, teoretisk begrepssystem for temaet, som fungerer som utgangspunkt for å balansere og operasjonalisere teorien og konstruere et Q-utvalg. (Brown 1980; Kvalsund 1998). Designen i dette forskningsprosjektet visualiseres i tabell 1.

Tabell 2: Forskningsdesign

Effekt	Nivå			
Tilbakemelding	Ros (a)	Konstruktiv kritikk (b)		(2)
Relasjon	Avhengighet (c)	Uavhengighet (d)	Gjensidighet (e)	(3)
Holdning	Konstant mental innstilling (f)	Vekstorientert mental innstilling (g)		(2)

*Fisher`s Balanced Block design

Designen har tre effekter, to med to nivåer og et med tre nivå, noe som kan multipliseres til 12 cellekombinasjoner totalt. Den første effekten er kalt tilbakemelding, og har nivåene ros (a) og konstruktiv kritikk (b). Den andre effekten belyser relasjoner, og tar utgangspunkt i tre relasjonsdimensjoner, som utgjør hvert sitt nivå: avhengighet (c), uavhengighet (d) og gjensidighet (e). Den tredje effekten er kalt holdning, og har nivåene konstant mental innstilling (f) og vekstorientert mental innstilling (g). Utsagnene dannes ved at hvert nivå i en effekt kombineres med nivåene i de andre effektene, dog kun vertikalt, og slik danner ulike celler. Hver celle gir det teoretiske utgangspunktet og strukturen for å balansere Q-utvalget. I dette forskningsprosjektet er det 12 cellekombinasjoner (2x3x2), og jeg har valgt tre replikasjoner innenfor hver cellekombinasjon. Dette utgjør totalt 36 utsagn (12x3) (vedlegg 1). Replikasjonene er laget med det samme teoretiske og designmessige utgangspunktet. De skal likevel uttrykke ulike nyanser og balanseres mellom å være positive og negative ved at

utsagnene polariseres (Kvalsund & Allgood, 2010). I dette forskningsprosjektet har jeg balansert utvalget i hver cellekombinasjon ved å ta utgangspunkt i meg selv. Dersom jeg hadde valgt å plassere et utsagn veldig høyt opp på matrisen, konstruerte jeg et utsagn i samme cellekombinasjon på en slik måte at jeg ville plassert det langt ned på matrisen. Alle utsagn har blitt randomisert med tall som er tilfeldig trukket, slik at informanten ikke skal gjenkjenne noe system. Oversikt over alle utsagn randomisert ut fra rekkefølge finnes i vedlegg 2.

I dette forskningsprosjektet består Q-utvalget av 36 utsagn som skal favne ulike meninger som arbeidstakere kan tenkes å ha om temaets kommunikasjonsunivers. Årsaken til at det ble valgt 36 utsagn, er både på grunn av forskningsprosjektets omfang og på grunn av min opplevelse av at kommunikasjonsuniverset ble dekt tilstrekkelig ut fra denne mengden utsagn. Q-utvalget er et resultat av flere forhold, blant annet har jeg snakket med flere personer i forkant av studien om deres syn på tilbakemeldinger, jeg har benyttet egne erfaringer fra tematikken, og jeg har tatt utgangspunkt i det teoretiske fundamentet som er beskrevet i kapittel 2. Grunnlaget som er hentet frem for å lage Q-utvalg, er gjort på denne måten da det synes å være mest hensiktsmessig for å representere temaets kommunikasjonsunivers.

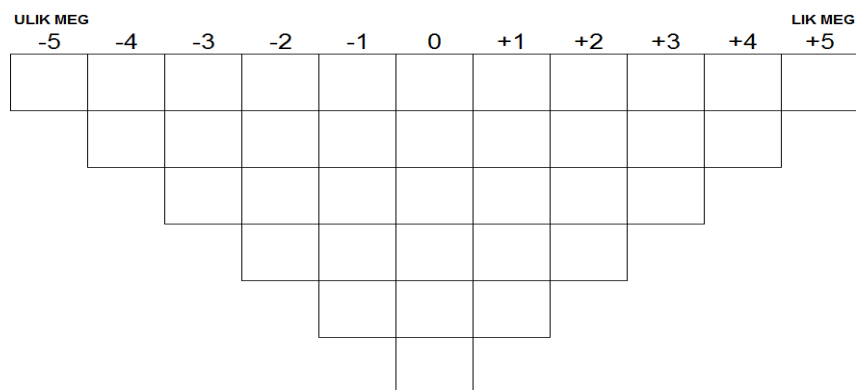
3.1.3. P-utvalg

Selve sorteringen av utsagn som deltakerne skal foreta seg kalles, som allerede nevnt, Q-sortering (Thorsen & Allgood, 2010). Personene som skal utføre sorteringen kalles P-utvalget, men vil i dette forskningsprosjektet også kalles for deltakere. P-utvalget er et utvalg av personer som er representativt for kommunikasjonsuniverset som undersøkes. P-utvalget gir slik sett stemme til subjektive perspektiver og ulike syn som kan tenkes å finne sted i kommunikasjonsuniverset (Thorsen & Allgood, 2010). I dette prosjektet er P-utvalget ansatte i organisasjoner, da det er subjektive opplevelser av tilbakemeldinger på arbeidsplassen som skal undersøkes. Q-metoden skal ikke generaliseres til å gjelde populasjonen, men skal si noe om subjektive syn i det P-utvalget som undersøkes. Alle deltakerne i P-utvalget har gitt sitt samtykke i å delta som privatpersoner, og de er ansatte i ulike organisasjoner. Alle deltakerne har signert en samtykke-erklæring (vedlegg 3), der de bekrefter at de deltar frivillig og har fått tilstrekkelig informasjon om studien i informasjonsskriv (vedlegg 4). Noen av deltakerne er fra samme organisasjon, mens andre er fra forskjellige organisasjoner. Et slikt utvalg av P-utvalget er gjort for å se om det er noen sammenheng mellom ulike syn på tilbakemeldinger mellom ansatte i ulike organisasjoner og mellom ansatte innad i en organisasjon. I denne

studien er det 20 deltakere, da det i følge Thorsen og Allgood (2010) skal være færre deltakere enn antall utsagn. I følge Watts og Stenner (2012) er det flere ulike synspunkter på hvilket antall deltakere en bør velge. Valget om å ha 20 deltakere synes å være et riktig antall både med tanke på forskningsprosjektets omfang, og antall utsagn i Q-utvalget. Det er 12 kvinnelige og 8 mannlige deltakere, som betyr en noenlunde jevn kjønnsfordeling i undersøkelsen.

3.1.4. Gjennomføring av Q-sortering

En persons subjektive syn på temaet som utforskes kommer til syne gjennom Q-sorteringen. Selve mønsteret som Q-utvalget plasseres i, er en matrise som går fra -5 til +5, med totalt 36 ruter slik som vist på figur 1:



Figur 1: Mønster for sortering av 36 utsagn

Kvalsund og Allgood (2010) anbefaler en slik matrise for å gjøre systematiske og nyanserbare sammenligninger mulig. En slik kvasinormal fordeling kommer fra antakelsen om at det er få setninger i utvalget som er ekstremt viktige eller uviktige for sortereren (Kvalsund & Allgood, 2010). Mønsteret og utsagnene blir utlevert til P-utvalget sammen med instruksjonsbetingelse og Q-instruksjonen (vedlegg 5). Deltakerne skal først lese alle utsagnene, og deretter grovsortere i tre grupper etter hvor enige eller uenige de er. Utsagn de er enige i plasseres til høyre, og utsagn de er uenige i plasseres til venstre. Utsagn som oppleves som vanskelige å forstå, tvetydige eller utsagn de ikke har noen spesiell mening om, plasseres på midten, i 0-området. Når grovsorteringen er gjort, skal en foreta en finjustert og nyansert rangering, der en gjerne starter på ytterpunktene (utsagn med høyest psykologisk signifikans på begge sider i mønsteret) og sorterer eller rangerer utsagnene innover mot 0-kolonnen (utsagn med liten eller ingen psykologisk signifikans).

3.1.5. Faktoranalysen

Dersom deltakere sorterer utvalget på en tilnærmet lik måte, korrelerer de høyt og vil dermed tilhøre en og samme faktor (Kvalsund & Allgood, 2010). En korrelasjon som er mer en 0,5 regnes i samfunnsvitenskapelig metode som sterk (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Subjektiviteten i Q-sorteringen vil fremstå som tilnærmet lik for alle som representerer den aktuelle faktoren. Faktorene vi får representerer gjennomsnittsmønsteret av de sorteringene som definerer faktoren. Samsvaret mellom alle matrisene (Q-sorteringene) i undersøkelsen danner grunnlaget for faktorene som kommer fram via faktorrotasjon. I denne forskningen gjøres faktorrotasjonen i dataprogrammet PQMethod 2.33 (Kvalsund & Allgood, 2010). Ved hjelp av statistiske kriterier, gjennomfører Varimax faktorrotasjon automatisk (Watts & Stenner, 2012). I utgangspunktet starter en med åtte faktorer, og arbeider seg deretter ned til det antallet faktorer som synes å være hensiktsmessig i forhold til datagrunnlaget for forskningen. I dette forskningsprosjektet valgte jeg en to-faktorløsning. Dette på grunn av at det var ett tydelig hovedsyn som fremkom, og det ble interessant utforske dette hovedsynet og de nyansene som ligger i en to-faktorløsning. Selv om to-faktorløsningen genererer en høy korrelasjon mellom faktorene, er det distinkte forskjeller mellom faktorene, noe jeg skal gjøre rede for i analysekapittelet. Den forklarte variansen er på 59 %, noe som kan anses å være akseptabelt, selv om en 4-faktorløsning kunne gitt en høyere forklart varians. En 4-faktorløsning ble vurdert, men på grunn av lavt antall deltakere på to av faktorene og av at fire matriser (Q-sorteringer) da falt bort, ble valget om en 2-faktorløsning tatt. Jeg var nysgjerrig på hovedsynet og nyansene som kunne framkomme i en 2-faktorløsning, og valgte dette til tross for at det gikk utover den forklarte variansen. Ved dette valget falt ingen matriser bort.

Korrelasjon betyr samsvar (Johannessen et al., 2010). I Q-metoden handler korrelasjon om samsvar mellom de ulike faktorene. Korrelasjonen avdekker eventuelle sammenhenger mellom synene. Dersom det er en høy korrelasjon mellom faktorene, vil man kunne se ett hovedsyn, men med ulike nyanseforskjeller. Rene faktorer oppstår når det er minst mulig korrelasjon mellom faktorene, og da kan en se at det er klare forskjeller mellom de ulike syn som rår. Personer som lader høyt på flere sorteringer (miksede sorteringer) inkluderes ikke, da en tilstreber å holde faktorene renest mulig (Kvalsund & Allgood, 2010). Korrelasjonene mellom faktorene i dette forskningsprosjektet er på 71,5 %, som vist i tabell 3, noe som regnes som en høy korrelasjon. Selv om dette kan tyde på at det er ett syn på temaet, vil det

likevel velges en 2-faktorløsning da dette gir meg mulighet til både å forstå hovedsynet som råder her og samtidig se på ulike nyanseforskjeller. Analysen ser på likhetstrekkene til faktorene som et felles syn på tilbakemeldinger, noe universelt som gjelder alle deltakerne. Det anses her som relevant å fokusere på nyanseforskjeller, dette for å finne ut mer om de individuelle preferansene som preger synene.

Tabell 3: Korrelasjon mellom faktorene

	1	2
1	1,0000	0,7153
2	0,7153	1,0000

3.1.6. Faktorfortolkning

Etter at faktorløsningen er klarlagt, kan faktorene beskrives og tolkes. Faktoranalysen er gjennomført i programmet PQMethod, og en rapport om faktorene vil gi relevante statistiske opplysninger for faktorfortolkningen (Schmolck, 2013). Dette er blant annet gjennomsnittsmatrisene over faktorene, som gir et overblikk over de ulike faktorenes syn (vedlegg 6) (Kvalsund & Allgood, 2010). Gjennomsnittet av de som definerer faktoren (de som har samsvar mellom sine Q-sorteringer) skaper grunnlaget for faktorskårene og gir informasjon om skåreverdiene til alle 36 utsagn. I tillegg viser rapporten hvordan hver enkelt deltaker lader (korrelerer med) på de aktuelle faktorene. Dette angir hvor høyt deres matrise korrelerer med faktorenes gjennomsnittsmatrise, og viser blant annet hvor mye den enkelte vektet faktoren. Den med høyest korrelasjon vektet eller definerer faktoren mest, eller er den som har mest samsvarende matrise med gjennomsnittsmatrisen (Kvalsund & Allgood, 2010). Ifølge Brown (1980 i Kvalsund og Allgood, 2010) er Q-metoden gestaltisk i sin fortolkningsprosess, og en må derfor fokusere på det totale bildet i hver faktor før en kan forstå de enkelte delene (Kvalsund & Allgood, 2010). En må altså ikke bare se hvordan utsagn er plassert, men hvordan utsagn er plassert i forhold til hverandre.

Det er faktorene, som i seg selv skal tolkes, med utgangspunkt i gjennomsnittsmatrisene. Ved tolkning av faktorene, må en se på faktorskårene for alle utsagn; både de utsagn som representerer ytterpunktene i matrisen, de utsagn som går inn mot midten og utsagn i 0-området for å få et bilde av helheten i faktorene. En må også se på de utsagn som diskriminerer mellom faktorene og konsensusutsagn, som er like for faktorene. Faktoren har

et utgangspunkt i individuelle subjektive opplevelser, og er dermed uttrykk for operant subjektivitet (Kvalsund & Allgood, 2010). Brown (1980) mener at atferd er både noe subjektivt i forhold til at det er enkeltpersoners meninger som utforskes, og operant fordi det er noe som naturlig befinner seg i en spesiell setting (Skinner i Brown, 1980). I faktorfortolkningen vil det være meningene fra gjennomsnittsmatrisen (faktorskårene) det fokuseres på, for å se hvilket syn faktoren har (Brown 1980; Kvalsund 1998). I tillegg ser en på sammenhengen mellom faktorene, ved å se på likheter og forskjeller på hvordan utsagn er plassert (Thorsen & Allgood, 2010). I denne prosessen er det laget plakater over gjennomsnittsmatrisene (vedlegg 6), og en oversikt over sammenfallende utsagn (vedlegg 7) og ulikt plasserte utsagn (vedlegg 8). Dette for å få en systematisk oversikt over faktorenes likhetstrekk og nyanser i preferanser.

Abduksjonsprinsippet, som fokuserer på det å oppdage nye meningsmønstre i kommunikasjonsuniverset, er sentralt i Q-metoden (Thorsen & Allgood, 2010). De nye meningsmønstrene kommer til syne via Q-sorteringer og datafortolkninger. Faktorene skal ikke bare tolkes, de må også forstås (Stephenson i Thorsen & Allgood, 2010). I denne prosessen må en se på helheten av sorteringsmønstret, og ikke bare på utsagnenes plassering, men hvordan de er plassert i forhold til hverandre. Bare da kan en få et fullstendig helhetsinntrykk.

3.2. Kvalitet i den Q-metodiske prosess

Ifølge De nasjonale forskningsetiske komiteer (2006) må forskningen tilfredsstillende vitenskapelige kvalitetskrav. De vitenskapelige kvalitetskravene som her ses nærmere på, er kravet om validitet, reliabilitet og etiske vurderinger. I følge Wolf (2010) er Q-metoden rik, fordi den inneholder en stor mengde informasjon i hvordan utsagn blir satt sammen. Den er også holistisk, da personens ståsted og sinnstilstand er inkludert, og ikke sammensetningen av individuelle deler. Q-metoden er fullstendig empirisk, da den er i forbindelse med erfaringen til den som sorterer (Wolf, 2010). Wolf (2010) presiserer også at data som samles inn via Q-metode er et portrett av en hendelse i et øyeblikk av tid. Dette vil si at sorteringene ikke trenger å være noe konstant, men kan være noe spontant og i tillegg representerer sorteringene et helhetlig syn. Det vil gjennomføres memberchecksamtaler for å kvalitetssikre de funn som gjøres, men i og med at Q-metoden er et portrett av noe spontant og helhetlig, vil jeg som forsker kun benytte memberchecksamtalene til å bekrefte mine funn og for eventuell

utdypning. Av den grunn tolker jeg faktorene før jeg gjennomfører memberchecksamtaler. For å sikre kvalitet i forskninga presiseres det ovenfor deltakerne at det ikke finnes noen riktige eller gale svar. Dette kan tenkes å bidra til å sikre at deltakerne er så ærlige som mulige, og at de ikke forsøker å svare det de tenker er mest etisk eller sosialt akseptabelt ut fra samfunnsnormer.

3.2.1. Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet får en annen betydning i Q-metoden, enn i tradisjonell forskning (Watts & Stenner, 2012). Tradisjonelt sett er validitet brukt for å beskrive om en undersøkelse måler det den faktisk skal måle (Ringdal, 2007). I Q-metoden er det den subjektive opplevelsen som skal måles, og da gyldigheten av denne ikke kan måles, vil validiteten i Q-metoden få en annen betydning. Validiteten i Q-metoden vil av den grunn omhandle sorterernes forståelse av utvalget, og om P-utvalget sorterer ut fra gitte instruksjonsbetingelse (Kvalsund, 1998). For å sikre validiteten, er Q-utvalg, informasjonsskriv, Q-instruks og instruksjonsbetingelse oversatt til svensk, da en av deltakerne har svensk som morsmål (vedlegg 9). Jeg har fått hjelp til oversettingen av en person som har svensk som morsmål og bor i Norge, dette med tanke på at like ord kan ha ulik betydning ut fra de kulturelle referanserammene som deltakeren befinner seg i. For å sikre validiteten har deltakerne i dette prosjektet hatt mulighet til å foreta sorteringen når de selv har ønsket det, med en ukes tidsfrist. Dette for at de skal ha fått den ro de trenger til å utføre sorteringen på en måte de kan stå for. Instruksjonsbetingelsen er både beskrevet sammen med Q-instruksen og på konvolutten utsagnene ligger i. Dette er for at de skal ha tilgang til instruksjonsbetingelsen under hele sorteringsprosessen, og vil kunne gi økt sikkerhet for at forskningen måler det den har til hensikt å måle.

I og med at Q-metoden søker å finne nye meningsmønstre i kommunikasjonsuniverset, står abduksjonsprisippet sterkt (Thorsen & Allgood, 2010). På denne måten kan en se validiteten opp mot om deltakerne svarer etter gitte instruksjonsbetingelser og så ærlig som mulig. Det at deltakerne i denne undersøkelsen deltar som privatpersoner og de ikke er forespurt av sin arbeidsgiver, kan gjøre at de tør å være mer ærlig. Validiteten kunne vært ytterligere sikret dersom jeg hadde vært tilstede under sorteringene, men på den andre siden kan det at de selv kan velge tidspunkt samt tidsforbruk ved sorteringen, også være forhold som styrker validiteten. Det er ellers lagt ved en eksempelmatrise som visualiserer hvordan en ferdigutfylt matrise skal se ut (vedlegg 10) i tillegg til den matrisen de skulle fylle ut (vedlegg 11).

Deltakerne informeres om at jeg er tilgjengelig for dem på e-post og telefon når de sorterer, for eventuelle spørsmål, noe som også kan tenkes å styrke validiteten til forskninga.

Reliabilitet omhandler forskningens pålitelighet (Ringdal, 2007), som vil si at gjentatte målinger vil gi samme resultat. Ettersom Q-metoden måler subjektive opplevelser vil disse være spontane og gjelde i øyeblikket. Ifølge Brown i Kvalsund (1998) vil en test-retest ha en gjennomsnittlig korrelasjon på 0,80, noe som er akseptabelt i samfunnsforskning. Dette vil si at dersom p-utvalget sorterer det samme Q-utvalget igjen, er det 80 % sannsynlighet for å få samme resultat i dette forskningsprosjektet (Kvalsund, 1998). Et høyt antall sorteringer, kan også være med på å styrke faktorreliabiliteten. Reliabilitetskoeffisienten i dette forskningsprosjektet er 0,98 for faktor 1 og 0,97 for faktor 2, og er dermed høyere enn gjennomsnittet på 0,80. Dermed ser det ut til at 20 sorteringer var et hensiktsmessig antall i dette forskningsprosjektet med tanke på reliabilitet.

3.2.2. Pilotundersøkelse

Det ble gjennomført to pilotundersøkelser, dette for å sikre et balansert og forståelig utvalg. Pilotsorteringene ga noen innspill på undersøkelsen, noe som hjalp meg med å konkretisere noen setninger slik at de ble lettere å oppfatte. Den ene pilotsorteringen er utenfor rådgivningskretsen, noe som var viktig for å sikre at alle utsagn blir forstått uansett bransje og yrkestilknytning.

3.2.3. Kildekritikk

I denne oppgaven er det teoretiske grunnlaget i hovedsak basert på primærkilder, selv om noen sekundærkilder tilkommer der primærkildene har vært vanskelig å få tak i, eller at sekundærkilder vinkler temaet på en måte passer bedre i forhold til denne oppgaven. I tillegg benyttes støttelitteratur til å underbygge det teoretiske fundamentet. Mesteparten av litteraturen er hentet ut fra rådgivningsvitenskapen, noe som er viktig da denne oppgaven skal ses i et rådgivningsperspektiv. Metodelitteraturen er i utgangspunktet hentet fra Q-metodelitteraturen, men det er i tillegg benyttet annen litteratur om samfunnsvitenskapelig forskning for å se forskningen som en del av den samfunnsvitenskapelige tradisjonen.

3.3. Etiske vurderinger

I denne oppgaven har det vært svært viktig for meg som forsker å vektlegge det etiske perspektivet, da det forskes på menneskelige opplevelser. Underveis i forskningen har jeg hele tiden hatt fokus på at hensynet til enkeltindividet skal komme før hensynet til forskningen, i henhold til retningslinjer fra De forskningsetiske komiteer (2006). For å sikre frivillig deltakelse og for at de ansattes syn blir ivaretatt uavhengig av organisasjonene de er ansatt i, er deltakerne engasjert som privatpersoner. Alle deltakerne anonymiseres i denne avhandlingen, og de er informert om at de kan trekke seg underveis i studien, og at jeg som forsker er underlagt taushetsplikt. De har signert samtykkeerklæring, slik at jeg som forsker vet at de deltar av fri vilje (vedlegg 3). Prosjektet har også fått godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (vedlegg 12). Deltakerne er ellers informert om prosjektets formål og om utgangspunktet for problemstillingen. De har også fått et informasjonsskriv hvor de er informert om at datagrunnlaget holdes konfidensielt, og at matrisene de fyller ut vil bli makulert etter prosjektets slutt (vedlegg 4). For å anonymisere deltakerne, benyttes fiktive navn, og ingen informasjon vil kunne spores tilbake til deltakerne. Deltakere som har sagt seg villig til å være med, men som ikke har sendt inn sin matrise som avtalt, har jeg vært varsom med å purre på, for å unngå at de føler seg presset til å svare på undersøkelsen. De nasjonale forskningsetiske komiteer (2009) har en sjekkliste over etiske hensyn som må følges, noe dette forskningsprosjektet har benyttet seg av for å sikre at etiske hensyn blir tatt. Jeg har lagt vekt på at det er forskningspersoner inkludert i studien, og at de verken skal ta noen form for skade av å delta i forskningen eller at de blir utilstrekkelig anonymisert (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2009).

3.4. Forskerrolle

Q-metoden har som allerede beskrevet til hensikt å utforske subjektivitet. Det er ikke bare deltakernes subjektivitet som vil påvirke forskningen, den påvirkes også av forskeren. Slik sett er det både deltakernes og forskerens subjektivitet som står i et dynamisk forhold til hverandre. Faktorene består av forskerens subjektivitet i bakgrunnen og deltakernes subjektivitet i forgrunnen (Allgood & Kvalsund, 2010). I og med at jeg som forsker påvirker mine resultater, er det viktig at jeg er bevisst på hva jeg bringer inn og hvordan jeg slik påvirker min forskning. Jeg har selv vært ansatt i organisasjoner, og har egne opplevelser av tilbakemelding på arbeidsplassen. Det er et bevisst valg at jeg selv ikke har valgt verken å

pilotsortere for meg selv eller å delta i undersøkelsen, selv om metoden tillater det. Den ene årsaken er at jeg ønsket å ha deltakere som primært var arbeidstakere i organisasjoner, noe som er et krav jeg ikke oppfyller. Den andre årsaken var at jeg fryktet at jeg ikke klarte å holde meg åpen og nysgjerrig nok på den faktoren jeg eventuelt ville definert. Det er en avgjørelse jeg har kjent på som riktig i ettertid, som en kvalitetssikring på å holde min egen subjektivitet i bakgrunnen og deltakernes i forgrunnen. På grunn av metodens prinsipp skal forskerens subjektivitet komme til syne i forskningen, så slik sett kan denne frykten tenkes å være unødvendig.

Jeg valgte å forske på et tema av interesse og som jeg var nysgjerrig på. Ved at en som forsker er interessert i temaet betyr gjerne at en har erfaringer knyttet til det som skal forskes på. Min subjektive opplevelse som forsker, og de oppdagelser som jeg har gjort via tilbakemeldinger, påvirker den forforståelsen jeg tar med meg inn i prosjektet. Likevel fører min interesse for temaet til stort engasjement. Det har vært en viktig prosess for meg som forsker å gjennomarbeide min egen holdning til temaet. Dette vil kunne bidra til at jeg blir bedre i stand til å møte andres opplevelser på en mer åpen måte, noe som kan heve kvaliteten på arbeidet. I prosjektets oppstartsfasen reflekterte jeg rundt min egen forforståelse av fenomenet, noe som har ført til at jeg selv opplever at min egen erfaring kan brukes som ressurs, ved at jeg har refleksjoner og diskusjoner om temaet med meg inn i forskningen. Q-utvalget påvirkes alltid av forskerens subjektivitet, ved at en tar avgjørelser (Allgood & Kvalsund, 2010). Det å være bevisst på dette som forsker er viktig for å forstå egen innflytelse på forskningen. Jeg ser at min subjektive opplevelse av forskningen har preget både designen og Q-utvalget, noe som igjen har påvirket resultatene. Valg av deltakere er også gjort av meg, og flesteparten av deltakerne har jeg ingen relasjon til. Dette er et bevisst valg, for å unngå å ha egne oppfatninger om deltakerne før tolkningsprosessen. I faktorfortolkningen er det jeg som forsker som har tolket resultatene, og jeg har min opplevelse av innholdet i utsagnene og mønstrene de er plassert i. Jeg har også påvirket hva det er fokusert på og jeg har attribuert sammensetningen ut fra egne erfaringer og teoretisk forståelse. Memberchecksamtalene var en måte for å få deltakernes subjektivitet mer i forgrunnen, og jeg selv opplevde at jeg fikk et utvidet perspektiv på tematikken og faktorene. Likevel var det utfordrende å balansere hvor mye plass synene som fremkom i memberchecksamtalene skulle få i faktorfortolkningen og diskusjonen, da de representerte kun to av tjue syn. Diskusjonsdelen er påvirket av meg, både i forhold til valg av temaer for diskusjonen, valg av ny teori og egen forståelse av møtet

mellom teori og empiri, i tillegg til at egne refleksjoner blir gitt. Avslutningsvis trekkes trådene sammen slik jeg opplever sammenhengen som er utgangspunkt i å besvare problemstillinga. Alle ledd i forskningen har vært preget av valg som er blitt tatt av meg som forsker, og slik sett påvirker min subjektivitet hele prosessen. Jeg har forsøkt å være så bevisst dette som mulig, nettopp for å legge min egen subjektivitet i bakgrunnen og faktorenes subjektivitet i forgrunnen. Avslutningsvis i oppgaven vil jeg reflektere over hva jeg ville gjort annerledes, og der vil jeg også komme tilbake til dette med egen påvirkning på forskningen.

Memberchecksamtalene, diskusjoner med veileder og innspill fra venner både i og utenfor rådgivningsmiljøet har hjulpet meg å løfte blikket og se forskningen fra flere perspektiv. Jeg opplever at min bevissthet rundt egen påvirkning har vært viktig for meg for å få et bredere diskusjonsgrunnlag. Likevel har det også vært viktig å anerkjenne min egen påvirkning som forsker, da den alltid vil og skal være til stede i Q-metodologisk forskning. Denne oppdagelsen har hjulpet meg å gi meg selv som forsker en større verdi og dermed fått en bevissthet om forskerens subjektivitet som en viktig del av forskningen.

I dette kapitlet er det gjort rede for metoden som dette forskningsprosjektet benytter, og ulike metodevalg er begrunnet. Det er gjort rede for hvordan faktoranalyse og faktorfortolkning foregår som kapittel fire vil gå nærmere inn på. Kvalitetskrav til forskningen er beskrevet, samt hvilke etiske hensyn som er tatt i forskningsprosjektet. Til slutt i kapitlet har min rolle som forsker blitt diskutert.

KAPITTEL 4: FAKTORFORTOLKNING

4.1. Innledning

I dette kapitlet presenteres og fortolkes faktorene som funn som danner grunnlag for diskusjonsdelen. Først presenteres likheter mellom faktorene, før faktor 1 og faktor 2 blir presentert hver for seg. Til sist beskrives forskjeller mellom faktorene. Det fokuseres på utsagn både på den positive og negative enden av skalaen, og det presenteres enkelte utsagn i nullområdet, for å kunne se sorteringen som en helhet. Faktorenes gjennomsnittsmatriser presenteres også underveis. Det henvises til utsagn underveis og fullstendig oversikt over utsagn finnes i vedlegg 2. I dette forskningsprosjektet står nyanseforskjellene i faktorene i sentrum, men det synes også å være naturlig å si noe om likhetstrekkene, da den høye korrelasjonen mellom faktorene kan tyde på at det er ett hovedsyn på temaet.

Tabell 4: Deltakernes faktorladning (kryssene indikerer faktoren)

	Faktor 1	Faktor 2
Fredrik	0.7559X	0.1628
Solveig	0.3401	0.6514X
Sanna	0.8009X	0.3097
Viktorja	0.4920	0.5077X
Bodil	0.6590X	0.5143
Mads	0.8395X	0.2327
Guri	-0.1413	0.4665X
Gry	0.7357X	0.1870
Tove	0.5760	0.6144X
Frida	0.6819X	0.4686
Vegard	0.7855X	0.3726
Lovise	0.7251X	0.3785
Emma	0.3924	0.7674X
Petter	0.1964	0.5775X
Geir	0.6381X	0.1945
Jo	0.4684	0.6204X
Siri	0.6322X	0.3377
Nils	0.5461X	0.4794
Roger	0.7018X	-0.3652
Karoline	0.2251	0.7040X
% Forklart varians	36	23

Ut fra tabell 4 kan vi se at det er 12 deltakere som lader på faktor 1 og 8 deltakere som lader på faktor 2. Det er ingen deltakere som faller utenfor (miksede sorteringer). Det gjennomføres memberchecksamtalene med Mads og Karoline, som begge ladet høyt på hver sin faktor (uthevet i tabell 4).

4.2. Likehetstrekk mellom faktor 1 og faktor 2

Faktor 1 og faktor 2 har en høy korrelasjon, hvilket innebærer at det er mange likehetstrekk mellom faktorene. Likehetstrekkene som fremkommer, kan si noe om det hovedsynet som er funnet i dette forskningsprosjektet. Oversikt over sammenfallende utsagn finnes i vedlegg 7.

Tabell 5: Sammenfallende utsagn plussiden

Sammenfallende utsagn	Faktor 1	Faktor 2
24. Et godt arbeidsmiljø for meg, har en kultur hvor vi kan gi hverandre konstruktive råd. Det er på denne måten vi kan bli bedre enn det vi er i dag.	4	5
10. Jeg liker å jobbe i et arbeidsmiljø hvor vi oppmuntrer hverandre ved å fremheve hverandres gode egenskaper, slik gjør vi hverandre gode og kan stadig lære mer.	4	4

Likt plasserte utsagn på ytterpunktene på den positive enden av skalaen er utsagn 10 og utsagn 24. Begge utsagnene ser på tilbakemeldinger som noe betydningsfullt i et arbeidsmiljø. Både konstruktiv kritikk og ros vurderes som læringsfremmende tilbakemeldinger. Ut fra dette kan det tolkes slik at det er viktig for de ansatte å ha en solid tilbakemeldingskultur på sin arbeidsplass, og at de ikke ønsker å dekke bare et individuelt behov for tilbakemelding, men ønsker tilbakemeldinger på et organisatorisk nivå. Begge de utførte memberchecksamtalene gav en utdypning om at det er det konstruktive som er i fokus, ikke kritikken i seg selv, men potensialet for utvikling i det konstruktive. Utsagn som inkluderer ledelse (utsagn 5, 26) er plassert på plussiden, noe som indikerer at deltakerne ønsker tilbakemeldinger mellom flere nivå i organisasjonen.

Tabell 6: Sammenfallende utsagn minussiden

Sammenfallende utsagn	Faktor 1	Faktor 2
2. Det er sjelden jeg får korrigerende tilbakemeldinger som er nyttige for meg, for jeg får ikke gjort så mye med mine svakheter.	-4	-4
16. Jeg synes det er best å ha frihet til å fokusere på min karriereutvikling selv. Tilbakemeldinger om forbedringspotensialer fra andre er ikke så givende for min del.	-3	-2

På minussiden er utsagn 2 og utsagn 16, som viser til at deltakerne er uenige i at konstruktiv kritikk ikke er givende. Litt mer nøytralt, men fortsatt på minussiden er utsagn som går på at de opplever å få for mye konstruktiv kritikk slik deres situasjon er i dag. Det kan dermed se ut til at deltakerne ikke opplever at de får for mye konstruktiv kritikk på sin arbeidsplass. Membercheck utdyper at dette ikke bare gjelder konstruktiv kritikk, men også konstruktiv ros.

I nullområdet finnes utsagn som faktorene er nøytralt innstilte til, som oppleves tvetydige, eller som de ikke kan relatere seg til. Her er utsagn som går på egenkorreksjon (utsagn 20, 6) plassert, og utsagn om at tilbakemeldinger ikke påvirker deres prestasjoner (utsagn 1, 8, 23, 18). På bakgrunn av at de ser på tilbakemeldinger som noe betydningsfullt i arbeidsmiljøet, kan det tenkes at egenkorrigering er noe de ikke legger vekt på i denne sammenheng. Utsagn om at konstruktiv kritikk ikke påvirker prestasjonene kan tenkes å oppleves tvetydig for deltakerne, da det er tydelig at de mener konstruktiv kritikk og konstruktiv ros er viktig for utvikling. Dette bekreftes av membercheck.

4.3. Faktor 1: *Vi må se konstruktiv kritikk som en kilde til utvikling*

Det er 12 deltakere som definerer faktor 1: Fredrik (0,7559), Sanna (0,8009), Bodil (0,6590), Mads (0,8395), Gry (0,7357), Frida (0,6819), Vegard (0,7855), Lovise (0,7251), Geir (0,6381), Siri (0,6322), Nils (0,5461) og Roger (0,7118). Deltakerne som representerer denne faktoren er fra flere forskjellige organisasjoner, og på ulike nivå i organisasjonene. Noen av dem er kollegaer, men det er ikke en klar sammenheng mellom kollegaforhold og skår. Det er 6 mannlige og 6 kvinnelige deltakere som representerer faktor 1. I og med at det var 8 menn og 12 kvinner som deltok i studien, kan vi se at de fleste av mennene tilhører denne faktoren (6 av 8), mens av kvinnene er det halvparten. Det er derfor ikke noen klare signaler på at kjønn nødvendigvis har noen betydning for synet på tilbakemeldinger. Figur 2 viser gjennomsnittsmatrisen for faktor 1, som dette forskningsprosjektet tar utgangspunkt i:

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

Figur 2: Gjennomsnittsmatrise for faktor 1

Tabell 7: Utsagn og plassering på plussiden for faktor 1

Plass	Utsagn på plussiden
5	30. Jeg ønsker et arbeidsmiljø hvor vi til stadighet kan utvikle oss, og da trenger vi å bli korrigert. Hvis jeg mottar konstruktiv kritikk er det større sannsynlighet for at jeg tørr å gi det samme tilbake.
4	10. Jeg liker å jobbe i et arbeidsmiljø hvor vi oppmuntrer hverandre ved å fremheve hverandres gode egenskaper, slik gjør vi hverandre gode og kan stadig lære mer.
4	24. Et godt arbeidsmiljø for meg, har en kultur hvor vi kan gi hverandre konstruktive råd. Det er på denne måten vi kan bli bedre enn det vi er i dag.
3	5. På min arbeidsplass synes jeg det er fint at både ledere og medarbeidere kan gi hverandre konstruktiv kritikk. Selv om det kan være vanskelig å få, må vi prøve å se de som gaver som gir oss muligheten til å lære mer.
3	26. En god ledelse har troen på at man kan utvikle seg og jobber aktivt for at velfortjent ros av hverandre blir en naturlig del av kulturen.
3	35. Jeg trenger at noen påpeker mine forbedringspotensialer for at jeg skal vokse, det påvirker min tilfredshet. Det er viktig for meg at tilbakemeldingen er ærlig, og at den formuleres klart og tydelig.

4.3.1. Betydningen av tilbakemeldingskultur

Faktor 1 har plassert utsagn som setter pris på tilbakemeldinger i et arbeidsmiljøperspektiv høyt på plussiden (utsagn 30, 10, 24, 26, 5, 17, 34). Det ser ut til at de ønsker at organisasjonen som helhet skal tilrettelegge for tilbakemeldinger ved å skape en kultur som gir rom for konstruktiv kritikk (utsagn 30, 24, 5, 17). De setter samtidig pris på et arbeidsmiljø hvor gode egenskaper blir fremhevet (utsagn 10, 26, 34). Det kan se ut som at preferansene for faktor 1 er at kulturen på arbeidsplassen skal gi rom for både ros og konstruktiv kritikk, og at det gjensidige behovet for konstruktive tilbakemeldinger er i figur. Dette kan også ses i sammenheng med utsagn 3 (plassert på -5), hvor de er mest uenig i at de korrigerer hverandre for mye på arbeidsplassen. Dette tolkes som at tilbakemeldinger betraktes som et kollektivt ansvar i organisasjonen, mer enn et individuelt ansvar. I memberchecksamtale med Mads kommer det fram at han opplever at det er lettere å gi tilbakemeldinger dersom kulturen på arbeidsplassen gir rom for dette.

4.3.2. Konstruktiv kritikk - en nødvendighet for utvikling

Faktor 1 ser styrkene i konstruktiv kritikk, og anser dette som en ressurs for læring og utvikling (utsagn 30, 24, 5, 35). Faktoren uttrykker at konstruktiv kritikk kan være vanskelig å motta og at de er bevisst dette, men at de ser så stort potensial i konstruktiv kritikk at de likevel ønsker det (utsagn, 5, 30). Gjennom utsagn 24 (+4) og 35 (+5) ser det ut til at de benytter konstruktiv kritikk som et redskap for å utvikle seg, og at en slik utvikling er ønskelig. I utsagn 35 fremkommer det også at utvikling fører til tilfredshet, og i og med at konstruktiv kritikk leder til utvikling, kan dette være en viktig ingrediens i deres trivsel. På

minussiden er det plassert utsagn om at de ikke får gjort mye med sine svakheter (utsagn 2), at konstruktiv kritikk verken fremmer læring eller fører til utvikling av ferdighetsnivået, og at det er unyttig (utsagn 3, 7, 15). Sammenhengen mellom positive og negative sider underbygger fokuset som faktor 1 har på konstruktiv kritikk som et nødvendig redskap for læring og utvikling, og at læring og utvikling er noe de ønsker. Via membercheck kommer det fram at det kan være ubehagelig å motta kritikk, spesielt dersom dette berører ens kjerneverdier, da det vil kunne føles som et personlig nederlag. Likevel oppleves konstruktiv kritikk som nødvendig for at endring og utvikling skal skje, og at alternativet er mye verre og kan føre til baksnakking og frustrasjoner.

Tabell 8: Utsagn og plassering på minussiden for faktor 1

Plass	Utsagn på minussiden
-3	7. Et arbeidsmiljø hvor man evaluerer og kritiserer hverandre, føler jeg ikke er konstruktivt for at vi skal utvikle ferdighetsnivået.
-3	16. Jeg synes det er best å ha frihet til å fokusere på min karriereutvikling selv. Tilbakemeldinger om forbedringspotensialer fra andre er ikke så givende for min del.
-3	22. Skulle ønske jeg ikke fikk så mye konstruktiv kritikk på mitt arbeid. Jeg kan bli lei meg av det og føler at jeg må forsvare mine kunnskaper.
-4	2. Det er sjelden jeg får korrigerende tilbakemeldinger som er nyttige for meg, for jeg får ikke gjort så mye med mine svakheter.
-4	15. Jeg mister arbeidslysten når jeg får kritikk på jobben jeg gjør. De sier at det kun handler om å hjelpe meg, men det er helt unyttig for meg.
-5	3. Jeg synes egentlig vi korrigerer hverandre altfor mye på min arbeidsplass, det skal visstnok fremme læring, men jeg blir bare demotivert av det.

4.3.3. Mengden og betydningen av dialog om forbedringspotensial

Gjennom utsagn 3 (-5) beskriver deltakerne at de er uenige i at de får for mye konstruktiv kritikk slik situasjonen er i dag. Dette synliggjøres også i utsagn 22 (-3) og 27 (-2) som handler om at de ikke trenger så mye kritikk på sitt arbeid og at det har en negativ innvirkning på dem. På den positive enden av skalaen er utsagn 17 plassert (+2), som handler om at de synes de gir for lite tilbakemeldinger til hverandre i arbeidsmiljøet, og at en åpen dialog rundt forbedringspotensial kunne ført til mer læring. Når utsagn 3, 27 og 17 ses i sammenheng, kan det antas at de ikke opplever for mye tilbakemeldinger på sin arbeidsplass. Utsagn 2, 15, 7 (plassert på -4) fokuserer på at kritikk er unyttig og at det kan føre til synkende motivasjon, og plasseringen er med på å underbygge det inntrykket som er dannet av faktoren om at konstruktiv kritikk er noe nødvendig i deres arbeidshverdag.

4.3.4. Nullområdet

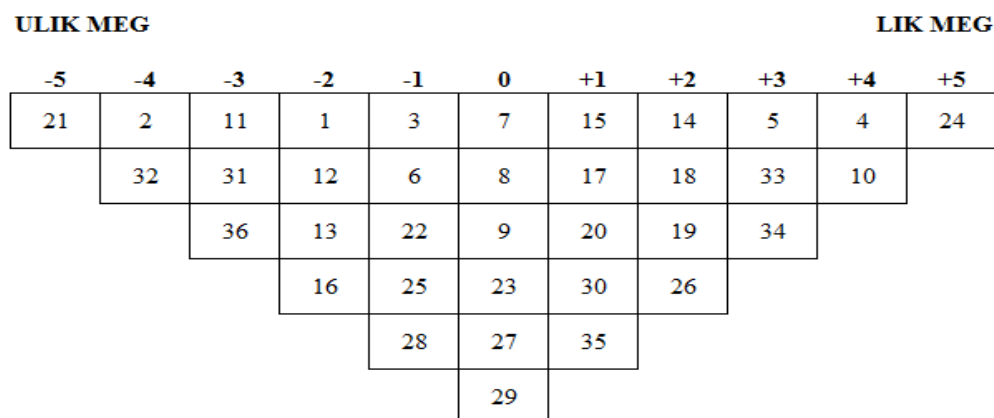
I nullområdet er usagn som oppleves tvetydige eller som deltakerne har et nøytralt forhold til plassert. Her er blant annet utsagn 8 plassert, som sier ”Når jeg får konstruktiv kritikk føler jeg at noen ser meg og at jeg er betydningsfull, selv om det ikke påvirker mine prestasjoner”. Årsaken til at dette utsagnet er plassert på null, kan være at de er enige i at de føler seg betydningsfulle av å motta konstruktiv kritikk, men at de er uenige i at det ikke påvirker prestasjonene deres. Uavhengige utsagn som går på å lære mest av seg selv og fokuserer på et likegyldig forhold av tilbakemeldinger fra andre, er også plassert i null-området (utsagn 23, 28, 20, 11, 6, 13). Dette kan ses i sammenheng med at de ser på tilbakemelding fra andre som betydningsfullt, og at det gjensidige behovet for tilbakemeldinger er i figur.

4.3.5. Helhetsbilde av faktor 1 oppsummert

Helhetsinntrykket av faktoren går på at konstruktive tilbakemeldinger er av stor betydning for faktor 1, og at de har konstruktiv kritikk mest i figur. Som forsker opplever jeg at utsagnenes helhetlige plassering uttrykker at faktor 1 mener at en ikke må være så redd for konstruktiv kritikk, men se det som en ressurs for læring og utvikling. Utsagn som underbygger dette på den positive siden er 30, 24, 5 og 35, og utsagn som underbygger dette på den negative siden er 3, 2, 15, 22, 7, 27, 36 og 16. Som nevnt i kapittel 3 skal en i Q-metoden se utsagnene i forhold til hverandre, og mitt inntrykk er at deltakerne ønsker å ufarliggjøre konstruktiv kritikk i arbeidsmiljøkulturen, og at de ser det som en nødvendig ressurs for å utvikles. Jeg opplever at de har utviklingsfokuset mer i figur enn trygghetsfokuset, via membercheck presiseres det slik når det ble spurt om plassering av utsagn 21 (plassert på 0): ”Jeg føler meg akseptert, derfor trenger jeg ikke tilbakemelding på det – jeg vil videre derfra”. De er bevisst på at det kan være vanskelig både å gi og motta konstruktiv kritikk (utsagn 30, 5). De ønsker at en skal bli modigere til å gi konstruktiv kritikk på et organisatorisk nivå, da dette er viktig for utvikling (utsagn 30, 24, 5, 35). De er ikke spesielt avhengig av hvem tilbakemeldingen kommer fra (utsagn 19, 4), men mer opptatt av at tilbakemelding på arbeidsplassen implementeres som en del av kulturen (utsagn 30, 24, 10), og at den skal være ærlig (utsagn 35). Membercheck bekrefter dette, og sier at tilbakemeldinger må gå i aller retninger, derfor er det ikke relasjonsavhengig, men intensjonsavhengig. At intensjonen med tilbakemeldingen må være god og at avsender må ville en vel er avgjørende for om en tilbakemelding oppleves konstruktiv, ifølge memberchecksamtale med Mads.

4.4. Faktor 2: Ros og trygghet gjør at jeg kan utvikles

Faktor 2 defineres av åtte deltakere, hvorav to menn og seks kvinner: Solveig (0,6514), Viktoria (0,5077), Guri (0,4665), Tove (0,6144), Emma (0,7674), Petter (0,5775), Jo (0,6204) og Karoline (0,7040). Deltakerne som definerer faktor 2 består av ansatte fra ulike organisasjoner, og selv om noen av deltakerne er tilknyttet samme organisasjon, er det ikke en klar sammenheng mellom dette og faktortilhørighet. Der en overvekt av kvinner i forhold til menn som definerer faktor 2, og det er totalt flere kvinner enn menn som deltar i studien. Det kan tenkes at faktortilhørighet er kjønnsavhengig, til tross for at det ikke er noen tydelig sammenheng. Figur 3 visualiserer gjennomsnittsmatrisen for faktor 2, som dette forskningsprosjektet tar utgangspunkt i:



Figur 3: Gjennomsnittsmatrise for faktor 2

Tabell 9: Utsagn og plassering på plussiden for faktor 2

Plass	Utsagn på plussiden
5	24. Et godt arbeidsmiljø for meg, har en kultur hvor vi kan gi hverandre konstruktive råd. Det er på denne måten vi kan bli bedre enn det vi er i dag.
4	4. Jeg trenger bekreftelse fra de jeg har en god relasjon med på at arbeidet jeg gjør er bra. Da får jeg bedre selvfølelse, fordi det jeg kan er godt nok.
4	10. Jeg liker å jobbe i et arbeidsmiljø hvor vi oppmuntrer hverandre ved å fremheve hverandres gode egenskaper, slik gjør vi hverandre gode og kan stadig lære mer.
3	5. På min arbeidsplass syns jeg det er fint at både ledere og medarbeidere kan gi hverandre konstruktiv kritikk. Selv om det kan være vanskelig å få, må vi prøve å se de som gaver som gir oss muligheten til å lære mer.
3	33. Jeg føler meg tilfreds med meg selv når andre anerkjenner meg. Da er det lettere for meg og anerkjenne andre og jeg blir mer levende, og tørr å vise mer av meg selv og teste egne grenser.
3	34. Uansett om man er leder eller medarbeider, ønsker jeg en kultur hvor alle fremhever hverandres styrker. Vi må ivareta og være fornøyd med de styrkene vi har.

4.4.1. Ros er nødvendig for å skape trygghet

Faktor 2 har fokus på at ros er viktig for dem personlig (utsagn 10, 4, 33, 34). Utsagn 4 (+4) og 33 (+3) vitner om at ros gir bedre selvfølelse og tilfredshet, og gjør at de i større grad tør å være seg selv. På motsatt ende av skalaen er utsagn 21 (-5), 32 (-4) og 31 (-3) som handler om at ros ikke påvirker dem, ikke har noen personlig betydning, eller at ros er negativt. Via membercheck med Karoline kom det fram at hun opplevde utsagn 21 som provoserende, da ros ikke bare var hyggelig - men avgjørende for henne. Hun utdyper det videre med å si at hun trenger å føle seg akseptert og å være trygg, og at ros kan bidra til dette. Når disse utsagnene ses i sammenheng med hverandre og med utdypning fra membercheck, ser det ut til at ros på arbeidsplassen har en stor personlig betydning for faktor 2, og at det påvirker deres trygghet.

Tabell 10: Utsagn og plassering på minussiden for faktor 2

Plass	Utsagn på minussiden
-5	21. Ønsker man å rose hverandre når man gjør en god jobb er det sikkert hyggelig for å vite at man er akseptert, men helt ærlig så har det ikke betydning for meg personlig.
-4	2. Det er sjelden jeg får korrigerende tilbakemeldinger som er nyttige for meg, for jeg får ikke gjort så mye med mine svakheter.
-4	32. Andre må gjerne rose mine kunnskaper, men det påvirker meg ikke. Jeg vet selv hva jeg kan, og det er jeg fornøyd med.
-3	11. Jeg er ikke avhengig av å få ros fra andre, selv om det er godt å få bekreftet at man er bedre enn andre.
-3	31. Jeg lærer ingenting og det påvirker meg negativt når mine kollegaer sier at det jeg gjør er bra. Jeg trenger spesifikke tilbakemeldinger.
-3	36. Det fokuseres alt for mye på å gi konstruktiv kritikk, det gir meg ingenting. Jeg lærer mest av meg selv og min egen vurdering.

4.4.2. Tilbakemeldinger på et organisatorisk nivå

Samtidig som faktor 2 er tydelig på at tilbakemeldinger har en personlig betydning, ser de gjerne også tilbakemeldinger som en del av arbeidsmiljøet. Gjennom utsagn 24 (+5) og 10 (+4) ser det ut til at de mener at en åpen tilbakemeldingskultur med både konstruktiv kritikk og ros preger et godt arbeidsmiljø. I tillegg vil de at tilbakemeldingene kan gå mellom flere nivå i organisasjonen, mellom ledere og ansatte (utsagn 5, 34). De har også fokus på at tilbakemeldinger på arbeidsplassen kan føre til utvikling (utsagn 24, 5), og at man slik sett kan gjøre hverandre gode (utsagn 10). Dette bekreftes via membercheck, hvor det utdypes at konstruktiv kritikk kan være svært fruktbart for utvikling, men da må det forekomme i en trygg og likeverdig relasjon.

4.4.3. Den relasjonelle dimensjonen

Utsagn 4 (+4) kan uttrykke en avhengighet om at en trenger å få bekreftelse, og spesielt fra de som en har en god relasjon med. Det vitner også om tillit til andres meninger, og at disse muligens kan betraktes som en sannhet. Utsagnet kan ses i lys av utsagn 33 (+3) om anerkjennelse fra andre som viktig for deres tilfredshet. Konsekvensen er at en kan se ros som et trygghetsskapende redskap, noe som fører til at mennesket tar i bruk flere ressurser og flere sider av seg selv. På den negative enden av skalaen er utsagn 11 plassert (-3), noe som kan tyde på at de ikke har behov for å hevde seg over andre. Ut fra dette ser det ut til at den relasjonelle dimensjonen er særdeles viktig for faktor 2, og at de ikke vil hevde seg selv på bekostning av andre. Tilliten til andre kommer også til uttrykk gjennom utsagn 32 (-4) og 31 (-3). Ut fra dette ser det ut til at faktoren er uenig i at tilbakemeldinger i form av ros fra andre ikke påvirker dem. Dette kan ses i sammenheng med betydningen av bekreftelse fra andre, som er i figur hos faktoren. Memberchecksamtale med Karoline bekrefter at relasjon er viktig, og at uten trygghet og likeverd i relasjonen, vil kritikk ha en ødeleggende virkning.

4.4.4. Nullområdet

Utsagn 35 er plassert på +1: ”Jeg trenger at noen påpeker mine forbedringspotensialer for at jeg skal vokse, det påvirker min tilfredshet. Det er viktig for meg at tilbakemeldingen er ærlig, og at den formuleres klart og tydelig.” Dette kan tyde på at tilbakemeldingens form ikke er utslagsgivende for denne faktoren, noe vi kan se i sammenheng med utsagn 31, plassert på -3: ”Jeg lærer ingenting og det påvirker meg negativt når mine kolleger sier at det jeg gjør er bra. Jeg trenger spesifikke tilbakemeldinger”. I og med at faktoren i andre utsagn er tydelig på behovet for ros (utsagn 4, 10, 33, 34), kan det tenkes at første del av utsagn 31 forårsaker at de har plassert det relativt langt ned. Når man ser på helheten og at utsagn 35 er plassert på +1, kan det tenkes at hvordan tilbakemeldingen formuleres, og hvor spesifikk den er, ikke oppleves som utslagsgivende for faktor 2. Ellers i nullområdet er det utsagn som omhandler at kritikk ikke er utslagsgivende for utvikling av ferdighetsnivået (utsagn 7, 8, 23, 27, 3). Via membercheck kommer det fram at kritikk ikke er positivt ladet i seg selv, den må være konstruktiv for at den skal være til nytte.

4.4.5. Helhetsbilde av faktor 2 oppsummert

Faktor 2 har tro på at tilbakemeldinger er viktig for et godt arbeidsmiljø. Det individuelle behovet for ros er imidlertid mest i figur når de via en sorteringsprosess må velge. I tillegg er de opptatt av andres mening om egne ferdigheter (utsagn 4, 33, 32, 21, 19), og her er relasjonen mellom sender og mottaker avgjørende for om tilbakemeldingen blir

hensiktsmessig. Til tross for at tilbakemeldingens betydning krever en likeverdig relasjon, ønsker de at tilbakemeldinger også skal gå mellom ledere og ansatte. Her kan det tenkes at så lenge relasjonen er trygg og at en føler seg likeverdig, er dette mer viktig enn det hierarkiske nivået. Flere utsagn bekrefter at ros har betydning på et personlig plan (utsagn 21, 33, 4), noe som også bekreftes via membercheck. I tillegg ser de konstruktiv kritikk som en kilde til læring og utvikling, mens ros som både utviklende og et grunnleggende fundament for å skape trygghet. I membercheck med Karoline fremkommer det at kritikk er assosiert med noe ødeleggende. Imidlertid har konstruktiv kritikk i trygge relasjoner en helhetlig betydning for deltakeren på både et personlig og profesjonelt plan, og kan slik danne grunnlaget for utvikling. Når det kommer til ros, uttaler Karoline følgende: ”Ros har så innmari stor betydning for meg personlig”.

4.5. Forskjeller mellom faktor 1 og faktor 2

De utsagnene som skiller på tre eller flere regnes som diskriminerende, og kan gi oss et bilde av hva som skiller faktorene.

Tabell 11: Diskriminerende utsagn

Utsagn	Faktor 1	Faktor 2
3. Jeg synes egentlig vi korrigerer hverandre altfor mye på min arbeidsplass, det skal visstnok fremme læring, men jeg blir bare demotivert av det.	-5	-1
4. Jeg trenger bekreftelse fra de jeg har en god relasjon med på at arbeidet jeg gjør er bra. Da får jeg bedre selvfølelse, fordi det jeg kan er godt nok.	1	4
7. Et arbeidsmiljø hvor man evaluerer og kritiserer hverandre, føler jeg ikke er konstruktivt for at vi skal utvikle ferdighetsnivået.	-3	0
11. Jeg er ikke avhengig av å få ros fra andre, selv om det er godt å få bekreftet at man er bedre enn andre.	0	-3
15. Jeg mister arbeidslysten når jeg får kritikk på jobben jeg gjør. De sier at det kun handler om å hjelpe meg, men det er helt unyttig for meg.	-4	1
21. Ønsker man å rose hverandre når man gjør en god jobb er det sikkert hyggelig for å vite at man er akseptert, men helt ærlig så har det ikke betydning for meg personlig.	0	-5
30. Jeg ønsker et arbeidsmiljø hvor vi til stadighet kan utvikle oss, og da trenger vi å bli korrigert. Hvis jeg mottar konstruktiv kritikk er det større sannsynlighet for at jeg tørr å gi det samme tilbake.	5	1

* Utsagn som skiller på 4 eller mer er uthevet

Utsagn 11 (plassert på 0 hos faktor 1 og på -3 hos faktor 2) sier blant annet at det er godt å få bekreftet at en er bedre enn andre. Årsaken til at faktor 2 har plassert utsagnet negativt og faktor 2 nøytralt, kan være at den relasjonelle dimensjonen i tilbakemeldingen står sterkere hos faktor 2 og dermed appellerer mer. For faktor 1 kan det tenkes at utsagnet ikke gir mening, og oppleves som tvetydig med dertil liten psykologisk signifikans. Utsagn 4 (faktor 1 plassert på +1, faktor 2 plassert på +4), kan tyde på at relasjonen til den en får tilbakemeldingen fra er langt mer betydningsfullt for faktor 2. I tillegg opplever de at ros kan føre til bedre selvfølelse, da en føler at ens kunnskaper blir akseptert. For faktor 1 er ikke dette utsagnet så viktig, noe som kan tolkes som at de ser tilbakemelding som så nært knyttet til utviklingsperspektivet at aksept for egne kunnskaper blir mindre betydningsfullt. Utsagn 21 (plassert på 0 hos faktor 1 og på -5 hos faktor 2) kan tyde på at ros har en større personlig påvirkning på faktor 2 enn på faktor 1. Eksempler på dette fra membercheck er at Mads som representerer faktor 1 sier han vet han er akseptert, men at ros har en vekstorientert betydning for han. Karoline som representerer faktor 2 sier at hun uansett trenger bekreftelse på at hun er akseptert for å føle seg trygg. Ulike forutsetninger og behov kan være kilden til denne forskjellen, som fører til ulike preferanser.

Utsagn 30 har faktor 1 plassert på +5, mens faktor 2 har plassert det på +1. Utsagnet omhandler at en trenger korrigerende for å utvikles, og at en har lettere for å gi kritikk dersom en også mottar dette. Utsagn 5 ser på kritikk som unyttig, og er plassert ulikt hos de to faktorene (faktor 1 har plassert på -4 og faktor 2 har plassert på 1). Forskjellen kan ses i sammenheng med faktor 1 sitt fokus på utvikling, og at de synes korreksjoner er et viktig redskap i denne prosessen. Memberchecksamtale med faktor 2 viser at korrigerende ble oppfattet som et negativt ladet begrep, og derfor ble ikke utsagnet så viktig. Korrigerende og kritikk er begrep som ikke representerer noe likeverdig for faktor 2, og er derfor ikke noe konstruktivt. I tillegg ser det ut til at faktor 1 er mer avhengig av kulturen for å gi konstruktiv kritikk, mens dette ikke er avgjørende for faktor 2. Utsagn 3 (plassert på -5 hos faktor 1 og -1 hos faktor 2) omhandler at de ikke ønsker så mye kritikk som de får i dag, og at kritikk fører til at de blir demotivert. Utsagnet kan ses i sammenheng med utsagn 15 (plassert på -4 hos faktor 1 og på +1 hos faktor 2) som omhandler at en mister arbeidslysten når en får kritikk på det en gjør, og at kritikk er unyttig for en. Faktor 1 opplever ikke at kritikk gjør dem demotivert, mens faktor 2 er mer nøytralt innstilt til dette. Dette kan ses i sammenheng med

utsagn 7 (plassert på -3 hos faktor 1 og på 0 hos faktor 2), som omhandler at et arbeidsmiljø fylt av kritikk og evaluering ikke er konstruktivt for utvikling av ferdighetsnivået.

Som korrelasjonsmatrisen viser og som vist gjennom denne faktorpresentasjonen, er det mange forhold som kan anses å være like for begge faktorene. Tilbakemelding har stor betydning for begge faktorene. Faktorene ser konstruktiv kritikk som en kilde til utvikling, ønsker tilbakemeldinger implementert som en del av arbeidsmiljøet, og liker å fokusere på hverandres styrker. Likevel er det noen forskjeller som skiller faktorene, og i Q-metoden er noe i figur og noe annet i bakgrunn, og en må se dette i forhold til helheten (Kvalsund & Allgood, 2010). Faktorene er ikke noen motsats til hverandre, men har noen ulikheter i hva de har i forgrunnen og hva de har i bakgrunnen. Ut fra faktorpresentasjonen kan det se ut til at begge ser det konstruktive i tilbakemeldinger som svært viktig. For faktor 1 kommer dette mest til uttrykk gjennom kritikk, mens for faktor 2 ser det ut til å komme mest til uttrykk gjennom ros. Det kan se ut til at behovet for aksept gjennom ros er noe større for faktor 2 og at ros har en større personlig betydning. I tillegg er relasjonen mellom sender og mottaker viktigere for faktor 2 enn for faktor 1. Det ser ut til at faktor 1 har et større behov for konstruktiv kritikk for å kunne utvikle seg, og de opplever ikke at konstruktiv kritikk virker demotiverende. I tillegg er betydningen av konstruktiv kritikk som en del av arbeidsmiljøet viktig, og de påpeker at også konstruktiv ros er viktig for deres vekst og utvikling. Via membercheck bekreftes det at faktor 1 fokuserer på at intensjonen bak tilbakemeldingen må være god, og et en må ”ville mottaker vel”. Dette kan ses i sammenheng med faktor 2 som bekrefter via membercheck at kritikk må være konstruktiv og forekomme i likeverdige og trygge relasjoner, og at ros er en viktig ingrediens i å skape trygghet på arbeidsplassen, og viktig både for å føle seg akseptert og for å utvikles.

KAPITTEL 5: DISKUSJON

5.1. Innledning

Dette forskningsprosjektet tok utgangspunkt i mitt eget engasjement for tilbakemeldinger. Jeg har selv erfart at tilbakemeldinger kan være svært betydningsfulle og utviklende, både på et faglig og personlig plan. Mitt ønske var å undersøke hvilke syn som kan eksistere på tilbakemeldinger, og oppgaven har hatt som mål å belyse og besvare følgende problemstilling:

”Hva trenger ansatte i organisasjoner av tilbakemeldinger fra andre, og hvordan påvirker tilbakemeldingene deres arbeidshverdag?”

Denne problemstillingen skal nå drøftes ut fra resultatene som er presentert i kapittel 4. I tillegg vil diskusjonen ta utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget presentert i kapittel 2. I og med at abduksjonsprinsippet står sterkt i Q-metoden, vil det i diskusjonsdelen også benyttes ny teori for å belyse noe i mine funn som ikke dekkes av den opprinnelig valgte teorien. Refleksjonene i diskusjonen er et resultat av min teoretiske og empiriske forståelse, og mine erfaringer med temaet fra tidligere og gjennom forskningsprosessen.

Hensikten med diskusjonskapitlet er å skape en dypere refleksjon av faktorenes syn. Som tidligere beskrevet er det en høy korrelasjon mellom faktorene, som vil si at det er en god del fellestrekk og noen nyansepreferanser. Valg av drøftningstema er tatt på bakgrunn av hva som ble fremtredende for meg i forskningsarbeidet. Det første tema som vil belyses er opplevelsen av ros. Ros er mest i figur hos faktor 2 som la vekt på den personlige betydningen av ros, som vil diskuteres nærmere. Ros fokuserer på styrker og det kan derfor være interessant å se dette i lys av den positive psykologiens tenkning (Seligman, 1992; Rogers, 1961; Csikszentmihalyi, 1997), og ut fra dette danne grunnlaget for en dypere refleksjon om temaet. Ros vil også ses i lys av Schibbyes (2009) teori om anerkjennelse, som vil knyttes til forventningsteori (Vroom, 1964; Kroth, 2007). Det vil også rettes et kritisk blikk på faktorenes syn på ros. Andre tema i diskusjonsdelen handler om tilbakemeldingskultur, da det var fremtredende for begge faktorer. Det synes å være relevant da forskningen ser på tilbakemeldinger på arbeidsplassen, både behovet for dem og hvordan de påvirker arbeidshverdagen. Her vil utviklingsaspektet, hensikt og de individuelle behov diskuteres. Relasjonsteori og johari-vinduet blir sentrale teorier for diskusjonen. Tredje og siste tema vil diskusjonen gå inn på er betydningen av tilbakemeldinger, som er sentralt i forbindelse med problemstillingen som etterspør hvordan

tilbakemeldinger påvirker ens arbeidshverdag. Her vil attribusjon av tilbakemelding diskuteres, da det kan påvirke tilbakemeldingens betydning. Meads (Swensen, 1973; Løvlie, 1982) teori om utvikling av selvet blir benyttet som teoretisk fundament for å se på betydningen i personlig utviklingsperspektiv. Det vil videre diskuteres hvordan intensjon med tilbakemelding, og kvaliteten i relasjonen hvor den formidles, kan spille inn på tilbakemeldingens påvirkningskraft. Dette på grunn av at faktorene var delt i forhold til deres holdning til intensjon og relasjon. Avslutningsvis vil hensikten med tilbakemeldinger ses i lys av tilfredsstillelse av behov og som stimuli for utvikling, før drøftingen avrundes med en oppsummerende kommentar.

5.2. Behovet for ros

I kapittel 4 kom det frem at begge faktorene ønsker fokus på styrker, men at ros er mest i figur hos faktor 2. For faktor 2 fremkom det at ros på arbeidsplassen er betydningsfullt også på det personlige plan. For faktor 1 er det viktig at ros stimulerer til utvikling, mens for faktor 2 er fokuset både på utviklingsmuligheter og behovet for å føle seg akseptert og trygg. Dette kan forstås i forhold til Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2003), som fokuserer at menneskets underskuddsbehov må dekkes før behovene for vekstmuligheter kan fremtre. Med underskuddsbehov menes blant annet sikkerhetsbehov og sosiale behov, som omhandler å ha trygge omgivelser og tilknytning til sosiale relasjoner med støtte og aksept (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Her kan en gjenkjenne trekk hos faktor 2, som ser ut til å ha større behov for ros for å føle seg akseptert. Likevel kan en gjenkjenne i både faktor 1 og 2 i behovene for vekstmuligheter, som omhandler både selvrespekt og selvaktualisering. Vekstbehovene handler om individets muligheter for personlig vekst og gir mulighet for å frigjøre kapasitet til utvikling av evner og anlegg (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det kunne her vært interessant å se om erfaring eller antall år ansatt i samme stilling, kan prege behovet en har for ros, ut fra at faktor 2 ser ut til å søke trygghet og aksept i større grad enn faktor 1. Det kan tenkes at man i en ny situasjon vil ha et større behov for aksept og trygghet enn i en veletablert situasjon, da en ut fra erfaring kan ta disse forhold for gitt. Basert på samme tankegang kunne det også vært interessant å se om ansattes bytte av nærmeste leder kan påvirke behovet for ros. Et annet perspektiv er at ulike personlighetstyper kan prege behovene, da det kan tenkes at noen søker trygghet og aksept hos andre og noen søker etter dette i seg selv. Det vil si å finne tryggheten hos seg selv, og akseptere seg selv uavhengig av andre. Dette kan knyttes opp til

Kohut (1990) og selvpsykologien, som beskriver selvet som senteret i individets psykiske univers. Begrepet selv vil likevel aldri få en ikke-fleksibel betydning, og forklarer aldri hvordan selvets kjerne skal defineres (Kohut, 1990). Begge faktorene ønsker ros som et ledd i en utviklingsprosess, noe som støttes av behovshierarkiet til Maslow (1962) med henvisning til vekstbehovene som en pågående prosess mot selvaktualisering. Det kan derfor se ut til at det ut fra faktorenes preferanser, kan være ulike oppfatninger av ros og hvilken effekt ros kan ha.

5.2.1. Anerkjennelse

I membercheck med faktor 2 og ifølge Maslows behovspyramide (1962) kom det fram at å føle seg trygg og akseptert av andre var et grunnleggende behov. Dette kan ses i sammenheng med anerkjennelse fra sosiale omgivelser, som Harré (Kaufmann & Kaufmann, 2003) mener har en stor plass i menneskets liv. Schibbyes (2009) forklarer anerkjennelse ved at den andres indre opplevelsesverden blir fokusert og verdsatt på grunn av at det er et medmenneske. Det kan tenkes at anerkjennelse fører til en følelse av trygghet og aksept, ut fra faktorfortolkningen. Ettersom ros oppleves som betydningsfullt, kan det være en del av en større helhet å føle seg anerkjent, altså kan det tenkes at ros blir et ledd i prosessen mot anerkjennelse både fra andre og fra seg selv. På den andre siden kan en sette spørsmålstegn ved om all ros blir et ledd på veien mot anerkjennelse. Det er nærliggende å tro at dersom rosen berører personens verdier vil dette være mer betydningsfullt og vektet mer, enn om den går på forhold som personen er mer likegyldig til. Dette samsvarer med forventningsteorien og forventningene om resultatoppnåelse, som handler om at jo større verdi en opplever gjennom resultatet av en handling, for eksempel ros, jo større verdi og vektning får den (Vroom, 1964; Kroth 2007).

5.2.2. Ros og positiv psykologi

Slik som det ser ut i faktorfortolkningen, kan ros anses som en utviklingsfaktor slik som faktor 1 uttrykker, men også som en tilrettelegger for utvikling, aksept og trygghet sett i forhold til faktor 2. Ros handler om å påpeke styrker, noe som kan knyttes opp til den positive psykologiens grunntanke. Positiv psykologi ser på fordeler ved å fokusere på styrker og ressurser, og gjennom dette sette en i stand til å handle og til å oppnå tilfredsstillelse (Ivey et al., 2009). Ivey et al. (2009) påpeker at mennesket kan vokse og lettere løse sine problemer, dersom de fokuserer på hva de kan i stedet for hva de ikke kan. Dette kan ses i forhold til ros som kilde til utvikling, slik det fremkommer i faktorfortolkningen. Det å få tilbakemelding fra andre på ens styrker, kan tenkes å ha en motiverende effekt, og denne motivasjonen kan

tenkes å bli en drivkraft for videre vekst og utvikling. Rogers (1961) fokuserte på relevansen av å kommunisere positivt til klienten. Slik kan betingelsene for positiv aksept av eget potensial og ressurser skapes (Ivey et al., 2009). Dette kan være positivt for flere forhold, men ut fra faktorfortolkningen vil det påvirke trygghet, aksept, vekst og utvikling. Ros kan slik sett knyttes opp til den positive psykologiens tankegang, på grunn av potensialet som kan ligge i å ha fokus på styrker i møte med mennesker. Dette kan ses i sammenheng med Seligman (1992), som hevder at optimistiske tanker ofte fører til suksess. I tillegg kan det ses i sammenheng med flyt-teorien som mener at menneskets mestring på et høyere nivå forekommer når en person er fordypet i en aktivitet, og i en balanse mellom utfordring og ferdigheter, og at dette skaper tilfredshet (Csikszentmihalyi, 1997). En kan da stille seg spørrende til om dette kan være en sirkulær prosess, ved at tilfredshet gjør at en fokuserer på styrker, som igjen gir motivasjon til å sette seg mål som ved oppnåelse kan skape tilfredsstillelse.

I forhold til faktor 2 kom det tydelig frem at ros på arbeidsplassen hadde betydning på det personlige plan, noe som kan ses opp mot den positive psykologiens syn på at menneskets ulike livsområder påvirker hverandre når de fremkommer som deler av helheten. Dette kan vi se ut fra en "Wellness Model" (velvære-modell) utviklet av Sweeny & Meyers (Ivey et al., 2009, 52-53) som forklarer hvordan menneskets utvikling og personlig helse beveger seg i dynamiske forløp. Fokuset er at en må bruke sine styrker på et felt til å forbedre andre felt, og at en slik sett kan frigjøre potensial (Ivey et al., 2009). Dersom en mottar ros på jobben, for eksempel, tør en vise mer av seg selv, som slik sett kan påvirke ens trivsel og dermed kan ha positiv innvirkning på relasjoner. Modellen fokuserer også på konteksten, og kan ses i forhold til å forstå mennesket som et relasjonelt vesen, som ikke bare påvirkes av egen situasjon men også andres. Dette kan knyttes til senere diskusjon om relasjonelle aspekt ved tilbakemeldinger.

5.2.3. Ros med negativ virkning

Faktorene anser ros som noe positivt og noe de ønsker. En kan stille seg spørrende til faktorenes syn på ros som potensielt skadelig. Dweck (2000) mener at ros kan være skadelig dersom en roser feil forhold og dermed står i fare for å forsterke noe som er feil. Å rose talent kan frembringe en konstant mental innstilling, og vil slik sett kunne være et hinder for den mentale vekstinnstillingen og dermed et hinder for utvikling. Her kan en stille spørsmål ved om ros kan bli en "sovepute", ved at en blir for komfortabel med eget ferdighetsnivå og slik

sett blir standardisert. Det kan tenkes at en vil gå i de samme mønstre, uten å utfolde seg i kreative tankemønstre. På motsatt side kan en stille seg spørrende til om ros kan fremme kreativitet, da det kan gi nettopp motivasjon til å våge å utfordre seg selv. Bevissthet om de ulike virkningene kan være betydningsfullt for at ros får en positiv virkning. Dette kunne det vært interessant å forske ytterligere på, ved å implementere konsekvenser av ros i større grad i Q-utvalget.

5.3. Tilbakemeldingskultur

Som presentert i kapittel 4 har begge faktorene plassert utsagn om tilbakemeldinger som en del av arbeidsmiljøet høyt på den positive rangeringsskalaen. Det ser dermed ut til at tilbakemeldingskultur er viktig for begge faktorene. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2002) dannes kultur når mennesker er sammen og et mønster av meninger og koder for atferd oppstår, og at kulturen er grunnlaget for identitet og gruppedannelser. Det kan være sannsynlig at organisasjonskulturen spiller en sentral rolle, i forhold til hvordan tilbakemeldingene oppleves. Her vil individuelle behov og relasjonelle forutsetninger kunne påvirke opplevelsen av tilbakemeldingen, noe som vil diskuteres nærmere. Andre forhold som kan ha betydning for tilbakemeldinger, er de strukturelle rammenes påvirkning på tilbakemeldingskulturen, uten at dette forskningsprosjektet vil gå inn på det.

5.3.1. Individuelle behov og relasjonelle forutsetninger

Faktorpresentasjonen viser at tilbakemelding fra andre er betydningsfullt for både faktor 1 og faktor 2, noe som kan ses i sammenheng med Macmurrays (1961) teori om person-i-relasjon. Teorien handler om at menneskelig erfaring skapes i våre relasjoner til andre, og at mennesker ikke kan utvikles som personer helt uavhengig av andre. Spørsmålet er ikke hvem er jeg isolert sett, men hvem er jeg, både som forskjellig og lik deg (Kvalsund & Meyer, 2005). Dette kan ses i forhold til tilbakemeldinger som ett ledd i det å utvikle seg til å bli en person (Rogers, 1961; Kvalsund, 1998), og at det å kunne utvikles igjennom relasjoner, kan gi en større helhetsdimensjon. Det kan her tenkes at faktorene ser potensialet i å utvikle seg selv gjennom andre, slik som person-i-relasjonteorien (Macmurray, 1961) hevder.

Faktorfortolkningen viser at faktorene har fokus på at det konstruktive må være i figur når det kommer til tilbakemelding. Dette kan ses i forhold til Slobodas (Hargie 2006) standpunkt om

at tilbakemelding er essensielt for all ferdighetsutvikling. Ut fra dette kan det se ut til at betydningen for tilbakemelding fra andre kan være knyttet opp til både utvikling av ferdigheter, men også mulighet til å utvikles som person, eller eventuelt til en utvidet utgave av seg selv.

Som gjort rede for i faktorfortolkningen, ser det ut til å være forskjeller i de individuelle preferansene når det kommer til tilbakemelding. En kan stille seg spørrende til hvordan tilbakemeldingskulturen kan tilrettelegge for individuelle behov for tilbakemeldinger. Faktorenes korrelasjon gir en indikasjon på at det er mye samsvar mellom de subjektive opplevelsene. Slik sett kan en tenke at det er lettere å ta hensyn til individuelle behov når korrelasjonen er høy, enn dersom spredningen mellom synene hadde vært stor. Likevel løftes det frem at tilbakemeldingene tilpasses individuelt, da det å motta tilbakemeldinger kan være svært sensitivt, ifølge memberchecksamtale. Selv om en må ta hensyn til behovet for tilbakemelding, er det likevel viktig å reflektere kritisk rundt sendingen av den, da tilbakemeldinger kan oppleves destruktivt. Eksempelvis kan det se ut til at faktor 2 kan demotiveres av kritiske tilbakemeldinger, dersom de ikke opplever at de er ment å være konstruktive og gitt i trygge relasjoner.

For faktor 2 ser det ut til at de relasjonelle forutsetningene, det vil si om relasjonene styres av positive eller negative relasjonskvaliteter, er avgjørende for tilbakemeldingens betydning. Som gjort rede for i kapittel 3, mener Spurkeland (2005) at forholdet mellom sender og mottaker påvirker tilbakemeldingens fruktbarhet, og overstyrer tilbakemeldingens intensjon. Dette er motsetningsfylt i forhold til faktor 1, hvor intensjonen med tilbakemeldingen ser ut til å være viktigere enn relasjonen. Spurkeland (2005) sitt syn og faktor 2 sitt syn, kan tyde på at et godt arbeidsmiljø vil være viktig for at tilbakemeldingene blir nyttige. I motsetning til faktor 1 - hvor det å kommunisere ut nytteverdien og utviklingsperspektiver bør komme mer i fokus ut fra deres preferanser. Forutsetningene for tilbakemeldingens betydning ser ut til å være ulike, ved at faktor 1 trenger en god intensjon og faktor 2 trenger gode relasjonskvaliteter for at tilbakemeldingen skal oppleves som fruktbar. Det kan derfor tenkes at bevissthet om egne behov vil bidra til at en lettere kan benytte tilbakemeldingene - slik en opplever dem - hensiktsmessig både for seg selv og ens egenutvikling. På den andre enden av skalaen kan en stille seg spørrende til hva en manglende tilbakemeldingskultur kan gjøre, og hvilke

ringvirkninger det vil kunne få både for individet og arbeidsmiljøet, uten at dette skal diskuteres videre her.

5.3.2. Selvbevissthet

Definisjon på tilbakemelding er sitert fra London (2003, s.11): "Feedback is the information people receive about their performance." Ut fra denne definisjonen kan tilbakemelding ses opp mot selvbevissthet, da en som mottaker får en annens opplevelse over egen handling kommunisert tilbake. Det teoretiske grunnlaget som er presentert i kapittel 2, ser mennesket fundamentalt sosialt, at en trenger et deg/du for å si noe om meg/mitt. Den sosiale dimensjonen gir oss innsikt i oss selv, blant annet ved å kunne se på hvem er "jeg" til forskjell fra og i likhet til "deg" (Kvalsund & Meyer, 2005). Faktorenes syn ser ut til å samsvare med dette, da tilbakemeldinger fra andre anses som betydningsfullt for begge.

Tilbakemeldingsområdet kan ses i forhold til teorien til Joe Luft & Harry Ingham, forfatterne av Johari-vinduet (Luft i Stensaasen & Sletta, 1969), som ser på åpen og skjult kommunikasjon. Teorien ser nærmere på evnen til å lytte og ta imot tilbakemeldinger fra andre som et viktig ledd i det å utvikle selvbevissthet. Ifølge Johari-vinduet har alle mennesker sider ved seg selv som er kjent for alle, sider som er kjent for en selv, men ikke for andre, sider som er kjent for andre og ikke for en selv, og sider som er ukjente for både for en selv og for andre. Teorien argumenterer for at mer kunnskap om ens kjente sider, vil gjøre uvissheten om de andre sidene mindre. Slik sett kan tilbakemeldinger bli et verktøy for å få større innsikt i ens ukjente områder. Ved å få presentert en annen persons opplevelse av egne handlinger og prestasjoner i form av tilbakemelding om seg selv, fører til at en i neste omgang kan utvikle selvbevissthet. I følge Stensaasen og Sletta (1989) kan en vekke til live de ressursene som finnes og slik sett frigjøre potensial. Likevel er det ikke dermed sagt at dette er en smertefri prosess, men en prosess som ledd i å utvikle seg. Dette kan gjenkjennes fra memberchecksamtalen med faktor 1, som bekrefter at tilbakemelding kan være smertefullt, men nødvendig for at endring skal skje og for å hindre baksnakking og destruktive konflikter. Det kunne vært interessant å diskutere ytterligere hvordan manglende tilbakemelding kan få destruktive konsekvenser, uten at det i dette forskningsprosjektet vil gå nærmere inn på det.

5.3.3. Trygghet og utrygghet

For faktor 2 ser det ut til at trygghet i relasjonen er essensielt, for at tilbakemeldingen blir hensiktsmessig, mens for faktor 1 kan det se ut til at intensjonen om utvikling er mer

betydningsfull. Ifølge Kvalsund og Meyer (2005) slår behovet for trygghet inn når ubehaget ved utrygghet eller frykt er tilstedet. Det kan dermed se ut til at når en er utrygg, vil en få et større behov for trygghet enn dersom en ikke frykter utrygghet. Det kan tenkes at kritikk kan representere en trussel om utrygghet, da det gjerne handler om en utfordring eller krav om endring. Av den grunn kan trygghet være essensielt for faktor 2 i en tilbakemeldingssituasjon. For faktor 1 oppleves det muligens ikke på samme måte, da de ønsker kritikk for å utvikles. Trygghetsperspektivet kan ses i forhold til Kvalsund og Meyers (2005) perspektiv på utvikling som viser at nettopp tryggheten må utfordres, dersom en som gruppe skal vokse. Ut fra det perspektivet må trygghetsfæren utfordres dersom vekst skal skje. Utforskning av trygghet og utrygghet kan derfor være et viktig ledd i en gruppes utviklingsprosess, og kan på den ene siden sees ut fra at trygghet kan føre til bygging av gode relasjoner og at en tør å være seg selv mer. På den andre siden i utrygghetens fase, kan mot til å tåle utrygghet nettopp knyttes til utvikling, ved at en kan lære noe nytt dersom en våger å gå ut av komfortsonen. Å møte individuelle behov kan være en utfordring i tilbakemeldingskulturen. En kan her stille seg spørrende til om en kan skape trygghet i utryggheten og dermed gjøre denne utfordringen mer overkommelig for flere. En kan her stille seg spørrende til om det for faktor 2 er lettere å utfordre seg gjennom utrygghet, dersom en har en relasjonell trygghet som en vet består til tross for feiling. Bevissthet om disse forhold kan tenkes å være viktig i et arbeidsmiljø for å bygge en hensiktsmessig tilbakemeldingskultur. Temaet om trygghet og utrygghet kunne vært interessant å se i forhold til deltakerens ansiennitet, erfaring og alder, som kunne gitt tydeligere svar på om dette kan være forhold som innvirker på tryggheten og dermed behovet for tilbakemelding.

5.3.4. Kritisk blikk på hyppig tilbakemeldingskultur

I og med at tilbakemeldingskultur anses som betydningsfullt for faktorene, vil det her settes spørsmålsteget ved om en hyppig tilbakemeldingskultur alltid vil være til det beste. Ifølge Dweck (2000) vil lysten på læring og utvikling alltid være den største suksessfaktoren, og tilbakemeldingskulturen kan påvirke hvilken holdning som utvikles. Den tilbakemeldingskulturen som utvikles må, ut fra tankegangen om ”mindset” (holdning), være fruktbar for læring og utvikling. Det vil si at den ikke bare må dyrke personenes nåværende talent, som fører til konstant mental innstilling og stagnasjon, men også fokusere på tilbakemeldinger som stimulerer til vekst. Som Dweck (2000) mener kan tilbakemeldinger som går på ens talent være grobunn for en konstant mental innstilling, som kan føre til at en tenker at talentet avgjør ens suksess, og derfor kan bli en dørlukker istedenfor en døråpner.

Selv om deltakerne ønsker mer tilbakemeldinger i arbeidsmiljøet, kan det tenkes at en forutsetning er at tilbakemeldingskulturen som utvikles må være sunn og fruktbar, og evner å tilrettelegge for individuelle behov.

5.4. Betydningen av tilbakemelding

Problemstillingen i denne oppgaven stiller spørsmål ved hvilken påvirkning tilbakemeldinger har for deltakerne i arbeidshverdagen. Ivey et al. (2009, s. 60) uttrykker relevansen arbeid har i menneskets liv gjennom følgende sitat: "Our vocation gives our life meaning and direction. It not only fills our time, but meaningful work fulfills our potential in many positive ways as well". Ut fra dette sitatet vil ikke tilbakemeldingen bare ha betydning for arbeidshverdagen, men også for andre deler av menneskets liv. En kan derfor stille seg spørrende til hvordan tilbakemeldinger påvirker menneskets liv. Forståelsen om at tilbakemelding påvirker flere arenaer i menneskets liv gjenkjennes spesielt i faktor 2, som mener at tilbakemeldinger er svært betydningsfullt på det personlige plan. Ut fra faktorfortolkningen kan fremheve generelle trekk om tilbakemeldingenes betydning. Blant annet ser den ut til å ha betydning for læring, vekst og utvikling, og at tilbakemeldinger er noe de ønsker å ha som en del av sitt arbeidsmiljø. Den personlige betydningen og betydningen for trygghet har allerede vært diskutert.

5.4.1. Attribusjon av tilbakemeldinger

I og med at tilbakemelding er noe som sendes mellom en sender og en mottaker, vil attribusjon av tilbakemelding være betydningsfull for opplevelsen av den. Attribusjon defineres av Kaufmann og Kaufmann (2003, s. 385) som tilskrivning av årsak til atferd. På hvilken måte mennesket attribuerer kan påvirkes av individuelle referanserammer og holdninger. Som beskrevet ovenfor ser Dweck (2000) ros som en mulig skadelig tilbakemelding, ved at en attribuerer all suksess til sitt eget medfødte talent. Det vil derfor kunne ha en negativ innvirkning på om en begrenser seg til å tro at ens medfødte talent avgjør om en mestrer eller ei, noe som kan virke hemmende på selvutviklingen. På andre enden av skalaen kan attribusjon til egen innsats ligge og føre til at den får større verdi. Hvis innsatsen roses, kan det tenkes å være lettere å se resultater som en konsekvens av innsats. Slik kan attribusjon påvirke betydningen av tilbakemeldinger. Andre forhold som prestasjonen kan attribueres til, er forhold som for eksempel flaks, andres instruksjon, eller ytre omstendigheter. En kan stille seg spørrende til om tilbakemeldinger som attribueres til ytre

faktorer vil ha noe verdi, ved at de distanseres fra personen selv og for eksempel påvirkningen gjennom innsats. Utfordringen her kan tenkes å ligge i selve kommunikasjonen rundt hvor kontrollen plasseres eller attribueres. Det kan tenkes at mottaker selv må være bevisst i det å motta tilbakemeldinger på en slik måte at en attribuerer tilbakemeldingen hensiktsmessig. Slik sett kan mottaker selv være ansvarlig for tilbakemeldingens betydning.

5.4.2. Mead og utvikling av selvet

Ut fra faktorpresentasjonen så det ut til at begge faktorene ønsket tilbakemeldinger i arbeidsmiljøet som et ledd i å utvikles. Dette gir en indikasjon på at menneskelig utvikling kan skje på bakgrunn av de sosiale strukturer som omgir en, noe som kan ses i forhold til Meads tanker om menneskets utvikling. Ifølge Mead (Swensen, 1973; Løvlie, 1982) eksisterer menneskets selv kun i forhold til andre menneskers selv og oppstår i samspill med andre. Det er andres reaksjoner på ens tankemønster som påvirker selvets utvikling (Mead i Swensen, 1973). Det er når en betrakter andres syn på seg selv at en får et bilde av sitt selv (Mead i Løvlie, 1982). Dette kan ses i forhold til tilbakemeldinger, som kan anses som andres reaksjoner på ens selv. Mead (Swensen, 1973) mente at menneskets opplevelse av andres reaksjoner på ens selv, påvirket mennesket slik at atferd ble justert. Slik sett kan tilbakemelding på arbeidsplassen bidra til utvikling av selvet, da en utvikles på bakgrunn av de sosiale strukturer som tilbakemeldingene foregår gjennom, som er en dynamisk prosess basert på sosial erfaring (Mead i Swensen, 1973). Selvet vil slik sett være i kontinuerlig utvikling. Dersom det er slik menneskelig utvikling skjer, kan dette tenkes å være årsaken til at faktorene ønsker tilbakemelding som en del av arbeidsmiljøet. Slik sett kan en både tilrettelegge for en personlig utvikling for seg selv, utvikling av andre og utvikling av arbeidsmiljøet, da de er i en kontinuerlig og dynamisk prosess i samspill med hverandre. Denne antakelsen kan knyttes til Meads perspektiv (Swensen, 1973) om at selvet dannes som et produkt av seg selv og andre. Det en selv opplever som andres oppfatninger og egne vurderinger, er også forhold som kan danne selvet.

5.4.3. Hensikten med tilbakemelding: tilfredsstillelse eller utvikling?

Ved å se på hvilken annen informasjon resultatene kan gi, opplever jeg det som sentralt å si noe om hensikten med tilbakemelding; tilfredsstillelse og utvikling. Utsagn som handler om aksept, trivsel og trygghet, handler for meg om et behov for tilfredsstillelse. Dette kan ses i lys av tenkningen om konstant mental innstilling (Dweck, 2000), hvor mennesket ønsker å få bekreftet ens kunnskaper, som noe fastlagt og helst knyttet til konstante egenskaper og trekk ved seg selv. En fallgrube kan derfor tenkes å være at om en blir for tilfreds og at dette har en

negativ innvirkning på ytelse og prestasjon, kan det i videreføringen bidra til kjedsomhet og minkende engasjement. På den andre siden kan en kan stille seg spørrende til om det nødvendigvis er noe negativt i å benytte tilbakemelding som et ledd i personlig tilfredsstillelse. I forhold til positiv psykologi kan det tenkes at det ikke er noe negativt, da ens personlige tilfredshet kan få positive ringvirkninger for andre livsområder, og slik sett være viktige suksessfaktorer på andre livsarenaer. I et arbeidsmiljø kan en tenke at slike ting har ringvirkninger, at en persons mestringsfølelse kan være positivt for andre i organisasjonen, for eksempel ved at denne personen kan bidra til økt motivasjon hos andre. Faktorfortolkningen viser at utvikling er betydningsfullt for faktorene, og at dette er årsaken til at de ønsker konstruktive tilbakemeldinger. For å kunne utvikles må det skje en endring i atferdsmønster. Memberchecksamtalene presiserte at endring ikke ville skje uten tilbakemelding, og derfor ble det viktig for utviklingen. Det kom videre fram at alternativet til utvikling var stagnasjon, og det ville få andre ringvirkninger. Dersom utvikling blir opplevd som et kontinuerlig krav, kan det tenkes å bidra til at en kan bli demotivert og utbrent, da en hele tiden søker å strekke seg enda lenger. Ut fra dette kan det se ut til at utvikling og tilfredshet kan få ulike følger, noe for eksempel individuell tilpasning og balanse kan være med på å påvirke.

Betydningen av tilbakemeldinger kan påvirkes av menneskets individuelle oppfatninger, preferanser og erfaringer. En kan ut fra dette sette spørsmålstegn ved hva det er som gjør at noen tilbakemeldinger blir fruktbare, mens andre blir direkte destruktive. Her kan en ut fra de funn som er gjort i faktorfortolkningen, se det hele i lys av både intensjon og relasjon. Faktor 1 løftet frem betydningen av en god intensjon bak tilbakemeldingen, for å kunne forvalte den hensiktsmessig. Det kan igjen ses i lys av forventningsteori, som handler om at innsatsen vektlegges ut fra forventningene om resultatoppnåelse (Vroom, 1964; Kroth, 2007). Det kan tenkes at dersom mottaker opplever at tilbakemeldingen har en god intensjon, skaper det en slags forventning om at et ønsket resultat vil oppstå. En vil dermed være mer tilbøyelig til å se tilbakemeldingen som en ressurs. Dette kan også ses opp mot vekstorientert mental innstilling (Dweck, 2000) - og at dersom en har en holdning om at en kan utvikle sine ferdigheter, er det lettere å få motivasjon til å jobbe mot et mål. Faktor 2 fokuserte på relasjonen som viktig for at tilbakemeldingen føles nyttig, noe som vi kan ses i lys av både Maslows behovshierarki (1962) med fokus på trygghet og sosiale relasjoner. Det vil si at noen grunnleggende forhold må være tilstede for at en tilbakemelding skal oppleves som fruktbar av mottakeren. I tillegg vil mottakerens attribuering kunne påvirke betydningen tilbakemeldingen får. Ut fra dette ser

det ut til at det er flere forhold som virker inn på tilbakemeldingens påvirkningsmulighet og betydning, og at menneskets preferanser i stor grad vil styre dette. Det kan også tenkes å være situasjonsavhengig av ytre forhold som for eksempel arbeidserfaring, lederstiler i organisasjonen, arbeidsområde og lignende, uten at dette forskningsprosjektet kan gå inn på det.

5.5. Avsluttende kommentar til drøftingen

I denne drøftingen er det empiriske grunnlaget vurdert på bakgrunn av teorien som forskningsprosjektet tok utgangspunkt i, men også ny teori som syntes å bli viktig for å kunne drøfte på et helhetlig nivå. Betydningen av ros er grundig drøftet i denne konteksten, og særlig hvordan det kan påvirke menneskets liv sett fra flere perspektiver. Videre er hensikten med tilbakemeldingskultur drøftet, både i forhold til individuelle behov og relasjonelle forutsetninger. I tillegg er betydningen av tilbakemeldinger generelt diskutert, som blant annet har fokusert på hensikten med tilbakemelding. Attribusjon har vært et viktig prinsipp i diskusjonen, da tilbakemeldinger i stor grad handler om kommunikasjon og hvordan en forstår årsaker og ansvar for atferd. Det er mange forhold som her kunne vært interessant å drøfte videre, men på grunn av oppgavens omfang har det vært nødvendig å prioritere. Det som her er diskutert er et resultat av det som ble mest fremtredende for meg som forsker i forhold til det teoretiske rammeverket, det empiriske materialet som fremkom i faktorfortolkningen, og mine oppdagelser om temaet underveis i prosessen.

KAPITTEL 6: AVSLUTNING

Denne avhandlingen starter med en introduksjon av temaet, begrunnelse for valg av tema og problemstilling. Videre presenteres teori som forskningen tok utgangspunkt i. Det er også gjort rede for metoden som forskningen bygger på, etiske betraktninger, kvalitetskrav og forskerrollen. I faktorfortolkningen er resultater fra den empiriske undersøkelsen presentert, før den knyttes opp til teori, egne refleksjoner og tolkninger i diskusjonsdelen. Basert på dette avsluttes avhandlingen med en konklusjon som skal gi et svar på forskningsprosjektets problemstilling og hva forskningen for øvrig har bidratt med.

6.1. Konklusjon

I denne Q-metodologiske studien har jeg undersøkt hva ansatte i organisasjoner trenger av tilbakemeldinger fra andre, og hvordan tilbakemeldingene påvirker deres arbeidshverdag. Studien er utformet med utgangspunkt i rådgivningsvitenskapelig teori, og 20 deltakere har synliggjort sin subjektive opplevelse om temaet via Q-sortering. Dette har gitt det empiriske grunnlaget for forskningen, som er blitt diskutert opp mot teorier fra det rådgivningsvitenskapelige univers. I tillegg har mine egne refleksjoner og erfaringer satt sitt preg på diskusjonen, da Q-metoden tillater forskeren å ta seg selv inn i forskningen. Studiens funn kan gi et grunnlag for å besvare problemstillingen: *"Hva trenger ansatte i organisasjoner av tilbakemelding fra andre, og hvordan påvirker tilbakemeldingene deres arbeidshverdag?"* Utvalget trenger tilbakemelding fra andre, både ros og konstruktiv kritikk. Den ene faktoren trenger ros for å skape trygghet og aksept i relasjonen, noe som gjør at en tør å ta i bruk seg selv i større grad. Begge faktorene ser ut til å oppleve ros som bekreftende, men også konstruktivt for videre utvikling. Konstruktiv kritikk ser ut til å påvirke faktorenes ferdighetsutvikling, og er noe de ønsker for å vokse. Faktor 1 er tydeligst i at de trenger å gi hverandre konstruktiv kritikk for å ha muligheten til å vokse. Begge faktorene ønsker en tilbakemeldingskultur som implementeres i arbeidsmiljøet. Faktorene har ulikt syn på forutsetninger for at tilbakemeldingen skal oppleves som nyttig: faktor 2 vektlegger relasjonen mellom sender og mottaker avgjørende, og at denne må være preget av likeverd. For faktor 1 betraktes relasjonen mindre viktig så lenge intensjonen bak tilbakemeldingen oppleves som god.

Som nevnt i 4 kapittel har det underveis i prosessen blitt mer relevant å undersøke problemstillingens relevans i forhold til hvordan tilbakemeldinger påvirker deltakernes liv, og ikke bare arbeidshverdagen. Dette fordi empiriske funn i studien viste at tilbakemeldinger på arbeidsplassen hadde for faktor 2 betydning på det personlige plan. Funnet ble knyttet til den positive psykologiens tanke om at de ulike livsarenaer påvirker hverandre og med en henvisning til grunntanken om mennesket som integrert, med sine ulike deler, og derfor som helt menneske.

6.2. Hvordan resultatene kan brukes

Forskningsprosjektet gir informasjon om tilbakemeldinger både på organisasjons- og individnivå. Informasjonen som her er hentet frem kan brukes som bakgrunnsinformasjon når en skal tilrettelegge for tilbakemeldingskulturer i organisasjoner. Dette da forskningen gir innblikk i ansattes opplevelser, og hvilke forutsetninger som er viktig i en tilbakemeldingskultur. I og med at tilbakemeldinger blir knyttet tett opp mot vekst og utvikling, kan det brukes på områder som for eksempel endringsprosesser, medarbeider-, kompetanse- og utviklingsutvikling. Resultatene kan også brukes på individnivå, ved å skape refleksjon til selvbevissthet. Ved å lese denne oppgaven kan det tenkes at en blir mer bevisst sitt eget behov for tilbakemeldinger, og at en slik bevissthet kan føre til en mer hensiktsmessig handlingsmåte både i det å gi og å ta imot tilbakemeldinger, for eksempel via attribusjon. Det vil si ved å bli mer bevisst på hva og hvordan en attribuerer årsak og mening til tilbakemeldinger. På grunn av høy korrelasjon mellom faktorene og ingen miksede sorteringer, kan det tenkes at flere elementer som for eksempel tilbakemelding som betydningsfullt for utvikling, kan overføres til å gjelde andre personutvalg som for eksempel studenter. Det understrekes likevel at Q-metoden danner ikke grunnlaget for å si noe sikkert om dette.

6.3. Resultatene og rådgivningens mål

I forhold til masterprogrammets overordnede mål anses nytteverdien av resultatene som tilstedeværende, ved at en som rådgivningsstudent skal lære: ”Å hjelpe andre å utvikle selvinnsikt og ferdigheter som øker deres handlings- og samhandlingskompetanse” (www.ntnu.no/studier/mraadg). Fokus på tilbakemelding kan bidra til å øke

handlingskompetansen ved å se tilbakemelding som et verktøy for trygghet, vekst og utvikling. I tillegg kan dette fokuset bidra til å øke samhandlingskompetansen, ved at en kan lære seg å benytte hverandre som ressurser i sin egen utvikling. Det kan være hensiktsmessig for en rådgiver å være bevisst på attribusjonens påvirkning for tilbakemeldingens betydning. Dette for å kunne tilrettelegge for kommunikasjon som gjør at en kan attribuere tilbakemeldingene på en læringsfremmende måte. Som rådgiver på en arbeidsplass, kan en gjennom dette forskningsprosjektet få bakgrunnsinformasjon som kan være viktig når en skal tilrettelegge for tilbakemeldinger, kommunikasjon, læring og samarbeid på arbeidsplassen, både på et individuelt nivå og et organisatorisk nivå. Dette anses som viktig informasjon for rådgivingsvirksomhet.

6.4. Refleksjoner om hva som kunne vært gjort annerledes

I arbeidet med dette forskningsprosjektet har jeg gjort meg oppdagelser underveis, og jeg ser at det på enkelte områder i forskningen finnes begrensninger som kunne vært gjort annerledes. Det første forholdet jeg vil trekke fram er utvalget. Et utvalg som hadde vært mer balansert og som hadde representert kommunikasjonsuniverset i større grad, tror jeg kunne skapt et bredere utvalg som kunne gitt mer innsikt i ulike syn. Forskningsprosjektet har ikke funnet klare spredninger i synene, noe jeg tror en større bakgrunnsundersøkelse før oppstart kunne bidratt til, på grunn av at utvalget har blitt preget av mitt forhold til temaet. Dette til tross for at jeg har hatt diskusjoner med andre om temaet, som et ledd i å bearbeide min egen forforståelse. Det kunne vært interessant å samle stikkord fra forskjellige personer ved at jeg hadde etterspurt deres assosiasjoner til temaet. Jeg jobbet med å gjennomarbeide mitt forhold til tilbakemeldinger, men jeg tror at enda mer fokus på dette kunne gjort mitt syn på temaet åpnere. Teorien ble gjennomarbeidet før utvalget ble utformet og kan slik sett ha påvirket utsagnetenes bredde, noe som kjennes igjen ved at forskningsresultatene kan delvis bekrefte teorien.

Dersom utvalget hadde hatt mer fokus på følelser, tror jeg dette kunne gitt større variasjon i synene og kunne blitt utgangspunktet for dypere refleksjon og drøfting i diskusjonsdelen. Følelsesdimensjonen tror jeg kunne gitt en dypere forståelse for de ulike syn. Disse begrensningene overskygger imidlertid ikke at jeg er godt fornøyd med at jeg i forskningsresultatet har fått tak i hovedsyn og nyanseforskjeller mellom to faktorer som

korrelerer, som jeg mener er viktig for å kunne se både helheten og den enkelte. Jeg er også fornøyd med å skape refleksjon blant flere av deltakerne, som har uttrykt at det å være deltaker var bevisstgjørende for dem. Dette sett i lys av at man kan selv være ansvarlig for å motta og attribuere tilbakemelding på en slik måte at det blir hensiktsmessig for ens egen utvikling.

6.5. Forslag til videre forskning

Forslag til videre forskning er det også redegjort for underveis i drøftingen, i forbindelse med at avgrensninger er foretatt. Her vil det likevel komme noen tanker i forhold til retninger jeg mener kunne vært interessant å vurdere for videre forskning. Jeg gikk inn i forskningsprosjektet med interesse for temaet tilbakemelding, og forskningen har bidratt til å gi meg noen svar, men også til å øke min interesse. Denne interessen er ikke bare tilknyttet dette tema, men også flere forhold temaet omringes av. I og med at tilbakemeldingskultur er betydningsfullt for begge faktorene, kunne dette vært en spennende vinkling å studere mer dyptgående. Ettersom relasjonskvaliteter i forbindelse med tilbakemelding er viktig for en faktor, kunne det også vært interessant å se på forholdet mellom arbeidsmiljø og tilbakemeldingskultur. Jeg synes også at attribusjon har vært spennende å knytte til tilbakemeldinger, noe jeg kunne tenkt meg å få en dypere innsikt i. På grunnlag av at faktorene ønsker tilbakemelding er det grunn til å anta at det kan ligge unyttet potensial i tilbakemeldinger. Dette kan knyttes opp til artikkelen om attraktive arbeidsplasser (Hedlund et al., 2010) som handler om at ansatte ønsker å oppleve at de er en ressurs for organisasjonen, at de ønsker å være ærlige mot hverandre, og som hevder at de har et unyttet potensial. Her kan en sette spørsmålsteget ved om tilbakemelding kan være et verktøy for nettopp disse forhold, og dermed en ressurs for å skape attraktive arbeidsplasser.

LITTERATURLISTE

- Allgood E., & Kvalsund, R. (2005). *Learning and Discovery for professional educators: guides, counselors, teachers: an interactive experiential approach to practice and research to practice and research*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Allgood. E., & Kvalsund, R. (2010). Q-metodologi, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjoner. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 39-46). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Brown, J. R. (1996). *The I in science: Training to utilize subjectivity in research*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity: Applications of Q methodology in political science*. New Haven: Yale University Press.
- Brown, S. R. (1996). *Qmethodology and qualitative research*. Hentet den 26 mars 2013, fra <http://schmolck.userweb.mwn.de/qmethod/srbqhc.htm>
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: BasicBooks.
- De nasjonale forskningsetiske komiteer. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 3. april 2013 fra [http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20\(2006\).pdf](http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humaniora,%20juss%20og%20teologi%20(2006).pdf)

De nasjonale forskningsetiske komiteer. (2009). *Forskningsetisk sjekklister*. Hentet 26. mars 2013 fra <http://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiskeretningslinjer/Forskningsetisk-sjekklister/>

Dweck, C.S. (2000). *Self-Theories: Their role in motivation, personality and development*. New York: Random House.

Dweck, C.S. (2007). *Mental vekst: Et positivt tankemønster – den nye psykologien for å lykkes*. Oslo: Damm.

Hargie, O. (2006). *The handbook of communication skills* (3. utg.). London: Routledge.

Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice* (5. utg.). London: Routledge.

Hedlund, A., Andersson, I.M., & Rosén, G. (2010). Är dagens arbeten attraktiva? Värderingar hos 1440 anställda. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 16(4), 31-43.

Ivey, A. E., D' Andrea, M., Ivey, M. B., & Simek-Morgan, L. (2009). *Theories of counseling and psychotherapy: A multicultural perspective* (6. utg.). Boston: Allyn & Bacon.

Jacobsen, J. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.

- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2. utg.). Bergen:Fagbokforlaget.
- Kohut, H. (1990). *Selvets psykologi*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kroth, M. S. (2007). *The manager as motivator*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Kvalsund, R. (1998). *A Theory of the person*. Trondheim: NTNU
- Kvalsund, R., & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Kvalsund, R., & Allgood, E. (2010). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi. En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 47-81). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2. utg.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Løvlie, A.L. (1982). *The self: yours, mine or ours? A dialectic view*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Macmurray, J. (1961). *Persons in relation*. Amherst, New York: Humanity Books.
- Maslow, A. (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand

- McKeown, B., & Thomas, D. (1988). *Q- methodology*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (2013). *Master i rådgivning*. Hentet 2. mai 2013, fra <http://www.ntnu.no/studier/mraadg>
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Schibbye, A.L.L. (2009). *Relasjoner: Et dialektisk perspektiv på eksistensiell og psykodynamisk psykoterapi* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Schmolck, P. (2013). *The QMethod Page*. Hentet 20. mars 2013, fra <http://schmolck.userweb.mwn.de/qmethod/>
- Seligman, M. E. P. (1992). *Learned Optimism: How to change your mind and your life*. New York: Pocket Books.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp: Hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforlaget.

- Stensaasen, S., & Sletta, O. (1989). *Gruppeprosesser: Læring og samarbeid i grupper* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Swensen, C. H. (1973). *Introduction to interpersonal relations*. Glenview: Scott, Foresmann and Company.
- Thorsen, A. A., & Allgood, E. (2010). Introduksjon til Q-boken og begrepsavklaring. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 15-22). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Watts, S., & Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research: Theory, method and interpretation*. Los Angeles: Sage.
- Wolf, A. (2010). Subjektivitet i Q-metodologi. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi. En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

VEDLEGG 1: Utsagnsoversikt med cellenavn og nummer

ACG – Ros, avhengighet, growth mindset:

25. Når jeg får tilbakemeldinger sorterer jeg ut de som gjør meg godt og overser andre, men jeg er avhengig av gode ord for å motivere meg til å stå på.

33. Jeg føler meg tilfreds med meg selv når andre anerkjenner meg. Da er det lettere for meg og anerkjenne andre og jeg blir mer levende, og tørr å vise mer av meg selv og teste egne grenser.

31. Jeg lærer ingenting og det påvirker meg negativt når mine kollegaer sier at det jeg gjør er bra. Jeg trenger spesifikke tilbakemeldinger.

AEG – Ros, gjensidighet, growth mindset:

26. En god ledelse har troen på at man kan utvikle seg og jobber aktivt for at velfortjent ros av hverandre blir en naturlig del av kulturen.

10. Jeg liker å jobbe i et arbeidsmiljø hvor vi oppmuntrer hverandre ved å fremheve hverandres gode egenskaper, slik gjør vi hverandre gode og kan stadig lære mer.

29. Et arbeidsmiljø fylt av bare positive tilbakemeldinger er ikke spesielt givende.

ADG – Ros, uavhengighet, growth mindset:

28. For meg betyr det å jobbe selvstendig mye og jeg lærer mest uavhengig av andre, men det betyr ikke at jeg ikke liker ros.

13. Positive tilbakemeldinger kan føre til læring, men det er ikke noe jeg trenger. Men jeg kan gi det til andre om det er slik de utvikler seg og slik sett jobber mer effektivt.

6. Jeg synes det er fint å selv kunne velge om jeg ønsker skryt for jobben min. Når jeg jobber for meg selv lærer jeg mest og får god selvfølelse.

ACF – Ros, avhengighet, fixed mindset:

4. Jeg trenger bekreftelse fra de jeg har en god relasjon med på at arbeidet jeg gjør er bra. Da får jeg bedre selvfølelse, fordi det jeg kan er godt nok.

9. Jeg skulle gjerne hatt medarbeidersamtale oftere, slik at jeg får bekreftet at de andre er fornøyd med det jeg kan. Da føler jeg meg trygg på at jeg har talent nok til å mestre jobben min.

11. Jeg er ikke avhengig av å få ros fra andre, selv om det er godt å få bekreftet at man er bedre enn andre.

ADF: - Ros, uavhengighet, fixed mindset

32. Andre må gjerne rose mine kunnskaper, men det påvirker meg ikke. Jeg vet selv hva jeg kan, og det er jeg fornøyd med.

1. Det virker som at altfor mange ønsker mer positive tilbakemeldinger fra sjefen. For meg er dette høyst unødvendig, jeg kjenner selv til mine styrker.

21. Ønsker man å rose hverandre når man gjør en god jobb er det sikkert hyggelig for å vite at man er akseptert, men helt ærlig så har det ikke betydning for meg personlig.

AEF: - Ros, gjensidighet, fixed mindset

18. For at vi skal ha det hyggelig sammen på jobb, syns jeg det er fint at vi gir hverandre ros og gode ord. Selv om det ikke forandrer kunnskapsnivået, er det viktig for å sette pris på hverandres kvaliteter for å skape trivsel på arbeidsplassen.

34. Uansett om man er leder eller medarbeider, ønsker jeg en kultur hvor alle fremhever hverandres styrker. Vi må ivareta og være fornøyd med de styrkene vi har.

12. Hvis jeg skal være ærlig, så skjønner jeg ikke helt vitsen med at vi skal skryte så mye av hverandre på arbeidsplassen. Noen er flinke til noe, og andre er flinke til noe annet, derfor ser jeg ikke helt poenget med å diskutere det.

BDF – Konstruktiv kritikk, uavhengighet, fixed mindset:

23. Hvis noen spør gir jeg gjerne konstruktiv kritikk. Selv er jeg som jeg er, med mine styrker og svakheter.

2. Det er sjelden jeg får korrigerende tilbakemeldinger som er nyttige for meg, for jeg får ikke gjort så mye med mine svakheter.

15. Jeg mister arbeidslysten når jeg får kritikk på jobben jeg gjør. De sier at det kun handler om å hjelpe meg, men det er helt unyttig for meg.

BEG – Konstruktiv kritikk, gjensidighet, growth mindset:

30. Jeg ønsker et arbeidsmiljø hvor vi til stadighet kan utvikle oss, og da trenger vi å bli korrigeret. Hvis jeg mottar konstruktiv kritikk er det større sannsynlighet for at jeg tørr å gi det samme tilbake.

5. På min arbeidsplass syns jeg det er fint at både ledere og medarbeidere kan gi hverandre konstruktiv kritikk. Selv om det kan være vanskelig å få, må vi prøve å se de som gaver som gir oss muligheten til å lære mer.

7. Et arbeidsmiljø hvor man evaluerer og kritiserer hverandre, føler jeg ikke er konstruktivt for at vi skal utvikle ferdighetsnivået.

BCF – Konstruktiv kritikk, avhengighet, fixed mindset:

8. Når jeg får konstruktiv kritikk føler jeg at noen ser meg og at jeg er betydningsfull, selv om det ikke påvirker mine prestasjoner.

22. Skulle ønske jeg ikke fikk så mye konstruktiv kritikk på mitt arbeid. Jeg kan bli lei meg av det og føler at jeg må forsvare mine kunnskaper.

14. Selv om det kan være vanskelig å ta imot konstruktiv kritikk, tror jeg at det er veldig hensiktsmessig. Da får jeg en større oversikt over mine egne begrensninger.

BDG – Konstruktiv kritikk, uavhengighet, growth mindset:

20. Jeg korrigerer meg selv ved behov, slik lærer og slik trives jeg.

16. Jeg synes det er best å ha frihet til å fokusere på min karriereutvikling selv.

Tilbakemeldinger om forbedringspotensialer fra andre er ikke så givende for min del.

36. Det fokuseres alt for mye på å gi konstruktiv kritikk, det gir meg ingenting. Jeg lærer mest av meg selv og min egen vurdering.

BEF- Konstruktiv kritikk, gjensidighet, growth mindset:

24. Et godt arbeidsmiljø for meg, har en kultur hvor vi kan gi hverandre konstruktive råd. Det er på denne måten vi kan bli bedre enn det vi er i dag.

17. Jeg synes vi generelt sett gir altfor lite tilbakemeldinger til hverandre i arbeidsmiljøet. Jeg tror vi kunne lært mer dersom vi hadde hatt en mer åpen dialog rundt hverandres forbedringspotensial.

3. Jeg synes egentlig vi korrigerer hverandre altfor mye på min arbeidsplass, det skal visstnok fremme læring, men jeg blir bare demotivert av det.

BCG Konstruktiv kritikk, avhengighet, growth mindset

19. Hvis konstruktiv kritikk skal være til hjelp for meg, trenger jeg å ha en god relasjon til den som gir tilbakemeldingen.

27. Jeg trenger ikke så mye kritikk som det jeg får i dag, det virker demotiverende og forstyrrende på utviklingen av mine prestasjoner.

35. Jeg trenger at noen påpeker mine forbedringspotensialer for at jeg skal vokse, det påvirker min tilfredshet. Det er viktig for meg at tilbakemeldingen er ærlig, og at den formuleres klart og tydelig.

Forklaring: Utsagn merket i *kursiv*, skiller seg ut fra de andre to i cellekombinasjonen.

VEDLEGG 2: Utsagn i rekkefølge

1. Det virker som at altfor mange ønsker mer positive tilbakemeldinger fra sjefen. For meg er dette høyst unødvendig, jeg kjenner selv til mine styrker.
2. Det er sjelden jeg får korrigerende tilbakemeldinger som er nyttige for meg, for jeg får ikke gjort så mye med mine svakheter.
3. Jeg synes egentlig vi korrigerer hverandre altfor mye på min arbeidsplass, det skal visstnok fremme læring, men jeg blir bare demotivert av det.
4. Jeg trenger bekreftelse fra de jeg har en god relasjon med på at arbeidet jeg gjør er bra. Da får jeg bedre selvfølelse, fordi det jeg kan er godt nok.
5. På min arbeidsplass synes jeg det er fint at både ledere og medarbeidere kan gi hverandre konstruktiv kritikk. Selv om det kan være vanskelig å få, må vi prøve å se de som gaver som gir oss muligheten til å lære mer.
6. Jeg synes det er fint å selv kunne velge om jeg ønsker skryt for jobben min. Når jeg jobber for meg selv lærer jeg mest og får god selvfølelse.
7. Et arbeidsmiljø hvor man evaluerer og kritiserer hverandre, føler jeg ikke er konstruktivt for at vi skal utvikle ferdighetsnivået.
8. Når jeg får konstruktiv kritikk føler jeg at noen ser meg og at jeg er betydningsfull, selv om det ikke påvirker mine prestasjoner.
9. Jeg skulle gjerne hatt medarbeidersamtale oftere, slik at jeg får bekreftet at de andre er fornøyd med det jeg kan. Da føler jeg meg trygg på at jeg har talent nok til å mestre jobben min.
10. Jeg liker å jobbe i et arbeidsmiljø hvor vi oppmuntrer hverandre ved å fremheve hverandres gode egenskaper, slik gjør vi hverandre gode og kan stadig lære mer.
11. Jeg er ikke avhengig av å få ros fra andre, selv om det er godt å få bekreftet at man er bedre enn andre.

12. Hvis jeg skal være ærlig, så skjønner jeg ikke helt vitsen med at vi skal skryte så mye av hverandre på arbeidsplassen. Noen er flinke til noe, og andre er flinke til noe annet, derfor ser jeg ikke helt poenget med å diskutere det.
13. Positive tilbakemeldinger kan føre til læring, men det er ikke noe jeg trenger. Men jeg kan gi det til andre om det er slik de utvikler seg og slik sett jobber mer effektivt.
14. Selv om det kan være vanskelig å ta imot konstruktiv kritikk, tror jeg at det er veldig hensiktsmessig. Da får jeg en større oversikt over mine egne begrensninger.
15. Jeg mister arbeidslysten når jeg får kritikk på jobben jeg gjør. De sier at det kun handler om å hjelpe meg, men det er helt unyttig for meg.
16. Jeg synes det er best å ha frihet til å fokusere på min karriereutvikling selv. Tilbakemeldinger om forbedringspotensialer fra andre er ikke så givende for min del.
17. Jeg synes vi generelt sett gir altfor lite tilbakemeldinger til hverandre i arbeidsmiljøet. Jeg tror vi kunne lært mer dersom vi hadde hatt en mer åpen dialog rundt hverandres forbedringspotensial.
18. For at vi skal ha det hyggelig sammen på jobb, synes jeg det er fint at vi gir hverandre ros og gode ord. Selv om det ikke forandrer kunnskapsnivået, er det viktig for å sette pris på hverandres kvaliteter for å skape trivsel på arbeidsplassen.
19. Hvis konstruktiv kritikk skal være til hjelp for meg, trenger jeg å ha en god relasjon til den som gir tilbakemeldingen.
20. Jeg korrigerer meg selv ved behov, slik lærer og slik trives jeg.
21. Ønsker man å rose hverandre når man gjør en god jobb er det sikkert hyggelig for å vite at man er akseptert, men helt ærlig så har det ikke betydning for meg personlig.
22. Skulle ønske jeg ikke fikk så mye konstruktiv kritikk på mitt arbeid. Jeg kan bli lei meg av det og føler at jeg må forsvare mine kunnskaper.
23. Hvis noen spør gir jeg gjerne konstruktiv kritikk. Selv er jeg som jeg er, med mine styrker og svakheter.
24. Et godt arbeidsmiljø for meg, har en kultur hvor vi kan gi hverandre konstruktive råd. Det er på denne måten vi kan bli bedre enn det vi er i dag.

25. Når jeg får tilbakemeldinger sorterer jeg ut de som gjør meg godt og overser andre, men jeg er avhengig av gode ord for å motivere meg til å stå på.
26. En god ledelse har troen på at man kan utvikle seg og jobber aktivt for at velfortjent ros av hverandre blir en naturlig del av kulturen.
27. Jeg trenger ikke så mye kritikk som det jeg får i dag, det virker demotiverende og forstyrrende på utviklingen av mine prestasjoner.
28. For meg betyr det å jobbe selvstendig mye og jeg lærer mest uavhengig av andre, men det betyr ikke at jeg ikke liker ros.
29. Et arbeidsmiljø fylt av bare positive tilbakemeldinger er ikke spesielt givende.
30. Jeg ønsker et arbeidsmiljø hvor vi til stadighet kan utvikle oss, og da trenger vi å bli korrigert. Hvis jeg mottar konstruktiv kritikk er det større sannsynlighet for at jeg tørr å gi det samme tilbake.
31. Jeg lærer ingenting og det påvirker meg negativt når mine kollegaer sier at det jeg gjør er bra. Jeg trenger spesifikke tilbakemeldinger.
32. Andre må gjerne rose mine kunnskaper, men det påvirker meg ikke. Jeg vet selv hva jeg kan, og det er jeg fornøyd med.
33. Jeg føler meg tilfreds med meg selv når andre anerkjenner meg. Da er det lettere for meg og anerkjenne andre og jeg blir mer levende, og tørr å vise mer av meg selv og teste egne grenser.
34. Uansett om man er leder eller medarbeider, ønsker jeg en kultur hvor alle fremhever hverandres styrker. Vi må ivareta og være fornøyd med de styrkene vi har.
35. Jeg trenger at noen påpeker mine forbedringspotensialer for at jeg skal vokse, det påvirker min tilfredshet. Det er viktig for meg at tilbakemeldingen er ærlig, og at den formuleres klart og tydelig.
36. Det fokuseres alt for mye på å gi konstruktiv kritikk, det gir meg ingenting. Jeg lærer mest av meg selv og min egenvurdering.

VEDLEGG 3: Samtykke-erklæring

Erklæring om samtykke

Jeg ønsker å delta i studien « Subjektive opplevelser av tilbakemeldinger på arbeidsplassen ».

Jeg har fått informasjon om hensikten med studien, og hvordan opplysningene vil bli brukt. Jeg er inneforstått med at alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, at datamaterialet vil bli slettet når prosjektet er avsluttet, og at alle navn eller andre opplysninger vil være anonymisert i den endelige avhandlingen. Jeg har forstått at jeg kan trekke meg fra studien når som helst, og uten å måtte oppgi grunn.

På grunn av metodens struktur og arbeidet som legges i tolkningen etter sorteringen, vil det være viktig å forstå de ulike synspunkter og holdninger som kommer fram på en best mulig måte. Det kan derfor bli behov for en uformell etterkontakt med noen som representerer ulike syn. Dersom dette er aktuelt for deg, bes du om skrive telefonnummer/e-post.

(Deltakers signatur og dato)

E-post:

Telefon:

VEDLEGG 4: Informasjonsskriv

Trondheim, januar 2013

Informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Som sisteårsstudent på studieprogrammet Master i Rådgivningsvitenskap ved universitetet i Trondheim, NTNU, skal jeg skrive en masteroppgave om ansattes subjektive opplevelser av tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Forskningsprosjektet vil baseres på følgende problemstilling: *"Hva trenger ansatte i organisasjoner av tilbakemeldinger fra andre, og hvordan påvirker tilbakemeldingene deres arbeidshverdag?"*.

Kunnskap om subjektive opplevelser av tilbakemelding kan føre til at en i større grad kan ha mulighet til ivareta menneskers behov for tilbakemelding, og eventuelt videre kunne skape en hensiktsmessig tilbakemeldingskultur. Denne kunnskapen kan tenkes å være en ressurs når det kommer til det å benytte potensial som tilbakemeldinger kan ha.

Forskningsprosjektet benytter forskningsmetoden Q-metode for å undersøke fenomenet, hvor 20-25 deltakere skal sortere 36 utsagn i en matrise ut fra hvor enig eller uenig de er i de gitte utsagn. Både utsagn og matrise blir delt ut til deltakerne, samt en instruks for hvordan en skal sortere utsagnene. Siden Q-metoden søker etter den enkelte deltakers subjektive oppfatning, er det ingen svar som er riktige eller feil. Sorteringen vil ta mellom 30- og 60 minutter. Cirka 2-3 deltakere vil bli forespurt om å delta i et kort intervju i ettertid av sorteringen, med en tidsramme på 15-20 minutter.

Som student og forsker er jeg underlagt taushetsplikt, og all informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Som informant står du fritt til å trekke deg på ethvert tidspunkt fram til levering av masteroppgaven, forventet dato 15.05.2013. Opplysninger og resultater vil anonymiseres i arbeidet med materialet. Prosjektlutt er 01.09.2013, og da vil alt datamaterialet slettes. Det vil skrives en masteroppgave om dette forskningsprosjektet, her vil all informasjon rundt deltakerne anonymiseres. Veileder er professor Ragnvald Kvalsund ved NTNU. Tema, problemstilling og analyser blir drøftet og godkjent i samarbeid med veileder. Prosjektet har fått godkjenning fra personvernombudet for forskning, NSD. Hvis du har noen spørsmål, kan du ta kontakt via kontaktinformasjon nederst på siden.

Med vennlig hilsen

Line Årnes (Telefon: 97031779, E-post: line.arnes@gmail.com)

Veileder: Ragnvald Kvalsund (Telefon: 73591999, E-post: ragnvald.kvalsund@svt.ntnu.no)

VEDLEGG 5: Instruksjonsbetingelse og Q-instruksjon

INSTRUKSJONSBETINGELSE:

Du skal sortere utsagn ut fra hva som kjennetegner deg og ikke, med utgangspunkt i deg selv og den stillingen du har i dag. Det er altså din subjektive opplevelse som etterspørres.

Q-INSTRUKSJON:

Kun ett tall i hver rute i matrisen, alle utsagnene skal plasseres (ingen ruter skal stå tomme!)

Q-sortering: Struktur for gjennomføring (36 utsagn)

1. Les først alle utsagnene for å få en oversikt over hele innholdet.
2. Del så utsagnene i 3 noenlunde like grupperinger i samsvar med de betingelser som ligger i instruksjonen over.
 - Gruppe a) de utsagnene som beskriver deg - eller som er lik deg (til høyre)
 - Gruppe b) de utsagnene som ikke beskriver deg eller de som er ulik deg (til venstre)
 - Gruppe c) de utsagnene som er mer nøytrale, som ikke gir deg så mye mening, virker tvetydige, tvilsomme, uklare eller motsigende (i midten)
3. Du skal nå gjøre mer detaljerte fordelinger, der du skal gi/sette tallverdier på hvert utsagn på en skala fra +5 til -5.
4. Først; legg ut alle utsagnene i gruppe a) de som er lik deg - les så gjennom dem igjen og velg ut det utsagnet som er mest lik deg. Plasser utsagnet lengst til høyre (+5) i pakt med skjemaets mønster.
5. Deretter gjør det samme med gruppe b) det utsagnet som er mest ulik deg og plasser deretter dette utsagnet lengst til venstre (-5) i henhold til skjemaets mønster.

6. Gå så tilbake til de utsagnene som er mest lik deg og velg 2 som fortsatt du er svært enig med og plasser dem på (+4).

7. Gjør nå tilsvarende for den andre gruppen b) velg 2 utsagn og plasser dem under (-4).

8. Når du kommer til 3. kolonnen plasser 3 utsagn først under (+3), så 3 under (-3). Og tilsvarende for +2, +1 og 0 rubrikkene. Her er det de små nyansene som avgjør i hvilken kolonne du plasserer utsagnene. Vær nøye og bruk god tid. Vær så nyansert som råd og pass på at du plasserer riktig antall utsagn i hver kolonne. Plasserer 4 utsagn under (+ -2), 5 utsagn under (+ -1) og 6 utsagn under 0 (se skjemaets mønster).

9. Når du nå har fullført fordelingen og plasseringen, se over den på nytt og avgjør om du er enig med deg selv i de valg du har gjort. Hvis du fortsatt er misfornøyd med noe, juster plasseringene slik at du blir fornøyd. Plasser utsagnenes nummer på skjemaet og lever dette.

Lykke til!

VEDLEGG 6: Gjennomsnittsmatriser

Gjennomsnittsmatrise for faktor 1:

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

Gjennomsnittsmatrise for faktor 2:

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

VEDLEGG 7: Sammenfallende utsagn

Utsagn	Faktor 1	Faktor 2
1. Det virker som at altfor mange ønsker mer positive tilbakemeldinger fra sjefen. For meg er dette høyst unødvendig, jeg kjenner selv til mine styrker.	-1	-2
2. Det er sjelden jeg får korrigerende tilbakemeldinger som er nyttige for meg, for jeg får ikke gjort så mye med mine svakheter.	-4	-4
5. På min arbeidsplass syns jeg det er fint at både ledere og medarbeidere kan gi hverandre konstruktiv kritikk. Selv om det kan være vanskelig å få, må vi prøve å se de som gaver som gir oss muligheten til å lære mer.	3	3
6. Jeg syns det er fint å selv kunne velge om jeg ønsker skryt for jobben min. Når jeg jobber for meg selv lærer jeg mest og får god selvfølelse.	-1	-1
8. Når jeg får konstruktiv kritikk føler jeg at noen ser meg og at jeg er betydningsfull, selv om det ikke påvirker mine prestasjoner.	0	0
9. Jeg skulle gjerne hatt medarbeidersamtale oftere, slik at jeg får bekreftet at de andre er fornøyd med det jeg kan. Da føler jeg med trygg på at jeg har talent nok til å mestre jobben min.	-1	0
10. Jeg liker å jobbe i et arbeidsmiljø hvor vi oppmuntrer hverandre ved å fremheve hverandres gode egenskaper, slik gjør vi hverandre gode og kan stadig lære mer.	4	4
12. Hvis jeg skal være ærlig, så skjønner jeg ikke helt vitsen med at vi skal skryte så mye av hverandre på arbeidsplassen. Noen er flinke til noe, og andre er flinke til noe annet, derfor ser jeg ikke helt poenget med å diskutere det.	-2	-2
13. Positive tilbakemeldinger kan føre til læring, men det er ikke noe jeg trenger. Men jeg kan gi det til andre om det er slik de utvikler seg og slik sett jobber mer effektivt.	-1	-2
14. Selv om det kan være vanskelig å ta imot konstruktiv kritikk, tror jeg at det er veldig hensiktsmessig. Da får jeg en større oversikt over mine egne begrensninger.	2	2
16. Jeg syns det er best å ha frihet til å fokusere på min karriereutvikling selv. Tilbakemeldinger om forbedringspotensialer fra andre er ikke så givende for min del.	-3	-2

18. For at vi skal ha det hyggelig sammen på jobb, syns jeg det er fint at vi gir hverandre ros og gode ord. Selv om det ikke forandrer kunnskapsnivået, er det viktig for å sette pris på hverandres kvaliteter for å skape trivsel på arbeidsplassen.	1	2
20. Jeg korrigerer meg selv ved behov, slik lærer og slik trives jeg.	0	1
23. Hvis noen spør gir jeg gjerne konstruktiv kritikk. Selv er jeg som jeg er, med mine styrker og svakheter.	0	0
24. Et godt arbeidsmiljø for meg, har en kultur hvor vi kan gi hverandre konstruktive råd. Det er på denne måten vi kan bli bedre enn det vi er i dag.	4	5
25. Når jeg får tilbakemeldinger sorterer jeg ut de som gjør meg godt og overser andre, men jeg er avhengig av gode ord for å motivere meg til å stå på.	0	-1
26. En god ledelse har troen på at man kan utvikle seg og jobber aktivt for at velfortjent ros av hverandre blir en naturlig del av kulturen.	3	2
33. Jeg føler meg tilfreds med meg selv når andre anerkjenner meg. Da er det lettere for meg og anerkjenne andre og jeg blir mer levende, og tørr å vise mer av meg selv og teste egne grenser.	2	3
34. Uansett om man er leder eller medarbeider, ønsker jeg en kultur hvor alle fremhever hverandres styrker. Vi må ivareta og være fornøyd med de styrkene vi har.	2	3
36. Det fokuseres alt for mye på å gi konstruktiv kritikk, det gir meg ingenting. Jeg lærer mest av meg selv og min egen vurdering.	-2	-3

**Utsagn som er plassert helt likt er uthevet*

VEDLEGG 8: Diskriminerende utsagn

Utsagn	Faktor 1	Faktor 2
3. Jeg synes egentlig vi korrigerer hverandre altfor mye på min arbeidsplass, det skal visstnok fremme læring, men jeg blir bare demotivert av det.	-5	-1
4. Jeg trenger bekreftelse fra de jeg har en god relasjon med på at arbeidet jeg gjør er bra. Da får jeg bedre selvfølelse, fordi det jeg kan er godt nok.	1	4
7. Et arbeidsmiljø hvor man evaluerer og kritiserer hverandre, føler jeg ikke er konstruktivt for at vi skal utvikle ferdighetsnivået.	-3	0
11. Jeg er ikke avhengig av å få ros fra andre, selv om det er godt å få bekreftet at man er bedre enn andre.	0	-3
15. Jeg mister arbeidslysten når jeg får kritikk på jobben jeg gjør. De sier at det kun handler om å hjelpe meg, men det er helt unyttig for meg.	-4	1
21. Ønsker man å rose hverandre når man gjør en god jobb er det sikkert hyggelig for å vite at man er akseptert, men helt ærlig så har det ikke betydning for meg personlig.	0	-5
30. Jeg ønsker et arbeidsmiljø hvor vi til stadighet kan utvikle oss, og da trenger vi å bli korrigert. Hvis jeg mottar konstruktiv kritikk er det større sannsynlighet for at jeg tørr å gi det samme tilbake.	5	1

* Utsagn som skiller på 4 eller mer er uthevet

VEDLEGG 9: Undersøkelsen oversatt til svensk

1. Informasjonsskriv oversatt til svensk

Trondheim, januari 2013

Informationsmeddelande och begäran om deltagande i forskningsprojektet

Som masterstudent på mitt sista år i rådgivningvetenskap vid universitetet i Trondheim, NTNU, kommer jag att skriva en avhandling om anställdas subjektiva upplevelser av feedback på arbetsplatsen. Forskningsprojektet kommer att baseras på följande fråga: *"Vad behöver anställda i organisationer få för feedback från andra, och hur påverkar feebaken deras dagliga arbete?"*.

Kunskap om subjektiva upplevelser av feedback kan leda till att en i högre grad kan ha möjlighet att uppfylla människors behov för feedback, och eventuellt ytterligare skapa en lämplig feedback kultur. Denna kunskap kan eventuellt vara en tillgång när det gäller att utnyttja den potential som feedback kan ha.

Forskningen använder Q-metoden som forskningsmetod för att undersöka fenomenet, där 20-25 deltagare vill sortera 36 påståenden i en matris från vilket de instämmer eller inte instämmer i dem givna uttalandena. Både uttalandet och matrisen kommer att delas ut till deltagarna, samt instruktioner för hur man sorterar uttalandena. Eftersom Q-metoden söker efter den individuella deltagarens subjektiva uppfattning, finns det inga svar som är rätt eller fel. Sorteringen tar mellan 30 - och 60 minuter. Cirka 2-3 deltagare kommer att bli tillfrågade om att delta i en kort intervju i efterhand, med en tidsram på 15-20 minuter.

Som student och forskare är jag i belagd med tystnadsplikt, och all information kommer att behandlas konfidentiellt. Du kan som deltagare välja att dra dig ur när som helst fram till leverans av avhandlingen, förväntat datum 2013/05/15. Information och resultat kommer att anonymiseras i arbetet med materialet. Projektets slut är 2013/09/01, och då kommer all data raderas. Den kommer att skriva en avhandling om detta forskningsprojekt, där all information om deltagarna förblir anonymt.Handledaren är professor Ragnvald Kvalsund vid NTNU. Ämne, fråga och analys kommer att diskuteras och godkännas i samarbete med handledaren. Projektet har erhållit godkännande från NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste). Om du har några frågor, vänligen kontakta oss via kontaktinformationen längst ner.

Vänlig hälsning

Line Årnes (Tel: 97.031.779, E-post: line.arnes@gmail.com)

Handledare: Ragnvald Kvalsund (Telefon: 73.591.999, E-post: ragnvald.kvalsund@svt.ntnu.no)

2. Instruksjonsbetingelse og Q-instruksjon oversatt til svensk

INSTRUKTIONER:

Du ska sortera påståenden från det som kännetecknar dig och inte med utgångspunkt i dig själv och den anställningen/positionen du har idag. Det är din subjektiva upplevelse som efterfrågas.

Q - INSTRUKTIONER:

Bara ett tal i varje ruta i matrisen, alla påståenden skall utplaceras (inga ruter får stå tomma!)

Q-sortering: Struktur för genomförande (36 påståenden)

1. Läs först alla påståenden för att få en överblick över hela innehållet.
2. Dela sedan upp påståendena i tre ungefär lika stora högar enligt de villkor som anges i instruktionen ovanför.
 - Grupp A) de påståenden som beskriver dig - eller som liknar dig (till höger)
 - Grupp B) de påståenden som inte beskriver dig eller de som du inte känner dig igen i (till vänster)
 - Grupp C) påståenden som är mer neutrala, som inte ger dig så mycket känsla, verkar tvetydig, tveksamt, tvivelaktiga eller motsägelsefulla (i mitten)
3. Du bör göra mer detaljerade fördelningar, som du måste ge/sätta värden för varje påstående på en skala från +5 till -5.
4. Först lägger ut alla uppgifter i grupp A) dem som är som du – läs sedan igenom dem och plocka ut det påståendet som är mest lik dig. Placera påståendet längst till höger (+5) i enlighet formuläret design.
5. Gör sedan samma sak med grupp b) Påståendet som är mest olik dig placeras längst till vänster (-5) i formuläret.
6. Gå sedan tillbaka till de påståenden som är mest lik dig och välj två som du fortfarande är mycket överens med, och placera dem på (4).
7. Gör nu samma sak för den andra grupp b) välj två påståenden och placera dem under (-4).

8. När du kommer till kolumn 3 placera 3 påståenden i (+3), och sedan 3 i (-3). Och liknande för + -2, + -1 och 0 rutorna. Här är de små nyanser som avgör vilken kolumn att placera påståenden. Var noga och ta din tid. Var så nyanserad som möjligt och se till att du sätter rätt antal påståenden i varje kolumn. Placerar 4 rapporter enligt (+ -2), 5 påståenden enligt (+ -1) och 6 påståenden under 0 (se formulärets mönster).

9. Nu när du har fullfört fördelning och placering, se över det igen och avgör om du håller med dig på de val du gjort. Om du är missnöjd med något, så byter du positioner tills du blir nöjd. Placera påståendenas nummer på formuläret och leverera det per e-post till line.arnes@gmail.com (kan också sändas per post eller du kan få matrisen direkt via mail om du inte har tillgång till skannern).

Lycka till!

3. Eksempelmatrise oversatt til svensk

EXEMPEL PÅ EN FÄRDIG MATRIS

VARNING: ALLE NUMMER SKA PLACERAS,

ENDAST ETT NUMMER I VARJE RUTT

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

Navn: Line Årnes
E-post: line.arnes@gmail.com
Telefon: 97031779

Om du har frågor under sorteringen, ring 97031779 eller send e-post til line.arnes@gmail.com.

TACK SÅ MYCKET FÖR DIN MEDVERKAN,

DU ÄR MED PÅ ATT GÖRA MIN FORSKNING MÖJLIG ATT GENOMFÖRA!

4. Utsagn oversatt til svensk

1. Det verkar som alltför många människor vill ha mer positiv feedback från chefen. För mig är detta högst onödigt, då jag vet om mina egna styrkor.
2. Jag får sällan korrigerande feedback som är användbart för mig, eftersom jag kan inte göra något åt mina svagheter.
3. Jag tror verkligen att vi korrigerar varandra för mycket på min arbetsplats, det ska visst främja lärande, men jag blir bara demotiverad av det.
4. Jag behöver bekräftelse från dom jag har en bra relation med på att det arbete jag utför är bra. Då får jag bättre självkänsla, eftersom det jag kan är bra nog.
5. På min arbetsplats tycker jag att det är bra att både chefer och anställda kan ge varandra konstruktiv kritik. Även om det kan vara svårt att ta emot, måste vi försöka se det som en gåva som tillåter oss att få lära mer.
6. Jag tycker det är bra att kunna välja om jag vill ha beröm för mitt arbete. När jag jobbar för mig själv, lär jag mig mest och får god självkänsla.
7. En arbetsmiljö där man utvärderar och kritisera varandra, tycker jag inte är konstruktivt för att vi ska utveckla våra färdigheter.
8. När jag får konstruktiv kritik, känner jag att någon ser mig och att jag är viktig, även om det inte påverkar mina prestationer.
9. Jag skulle vilja ha medarbetarsamtal oftare så att jag får bekräftelse på att dom andra är nöjd med vad jag kan. Då känner jag trygghet i att jag har talangen som krävs för att mästra mitt jobb.
10. Jag gillar att arbeta i en miljö där vi uppmuntrar varandra genom att lyfta fram varandras goda egenskaper, på så sätt gör vi varandra bättre och kan stadigt lära oss mer.
11. Jag är inte beroende av att få beröm från andra, men det känns bra att få bekräftelse på att man är bättre än andra.
12. Om jag ska vara ärligt, förstår jag inte helt poängen med att vi ska berömma varandra så mycket på arbetsplatsen. Någon är bra på något, och andra är bra på något annat. Så jag kan inte riktigt se poängen med att diskutera det.
13. Positiv feedback kan leda till lärande, men det är inte något jag behöver. Men jag kan ge det till andra om det leder till att de utvecklas och därmed arbetar mer effektivt.

14. Även om det kan vara svårt att ta emot konstruktiv kritik, tror jag att det är lämpligt. För då får jag en större bild av mina egna begränsningar.
15. Jag mister arbetslusten när jag får kritik på jobbet jag gör. De säger att det bara handlar om att hjälpa mig, men det är helt meningslöst för mig.
16. Jag tycker det är bäst att ha frihet till att fokusera på min egen karriärutveckling. Feedback för förbättringspotentialer från andra är inte så givande för mig.
17. Jag tycker att vi generellt sett ger alldeles för lite feedback till varandra i arbetsmiljön. Jag tror att vi kunde ha lärt oss mer om vi hade haft en mer öppen dialog kring varandras förbättringsmöjligheter.
18. För att vi ska kunna ha det trevlig på jobbet, tror jag det är bra att vi ger varandra beröm. Även om det inte ändrar kunskapsnivån, är det viktigt att uppskatta varandras kvaliteter för att skapa trivsel på arbetsplatsen.
19. Om konstruktiv kritik ska vara till hjälp för mig, måste jag ha en bra relation till den person som ger mig feedback.
20. Jag rättar mig själv när det behövs. Så lär jag och jag trivs med det.
21. Om man vill berömma varandra när man gjort ett bra jobb är det säkert skönt då det kan ge en känsla av accept, men uppriktigt sagt så har det ingen betydelse för mig personligen.
22. Önskar att jag inte fick så mycket konstruktiv kritik på mitt arbete. Jag kan bli upprörd av det och känner att jag måste bevisa mina kunskap.
23. Om någon frågar kan jag glatt ge konstruktiv kritik. Själv är jag som jag är, med mina styrkor och svagheter.
24. En bra arbetsmiljö för mig, har en kultur där vi kan ge varandra konstruktiva råd. På så sätt kan vi bli bättre än vad vi är idag.
25. När jag får feedback sorterar jag ut de som är positiva för mig och ignorerar andra, men jag är beroende av beröm för att motivera mig att hålla igång.
26. Ett gott ledarskap har tron på att man kan utveckla sig och arbetar aktivt för att välförtjänt beröm blir en naturlig del av kulturen.
27. Jag behöver inte så mycket kritik som jag har idag, det är demotiverande och stör utvecklingen av mina prestationer.

28. För mig betyder det mycket att få jobba självständigt och jag lär mig mest oberoende av de andra, men det betyder inte att jag inte gillar beröm.
29. En arbetsmiljö som bara är fylld med positiv feedback är inte särskilt givande.
30. Jag vill ha en arbetsmiljö där vi ständigt kan utvecklas och då behöver vi bli korrigerade. Om jag får konstruktiv kritik är det större chans för att jag vågar ge det tillbaka.
31. Jag lär mig ingenting och det påverkar mig negativt när mina kollegor säger att det jag gör är bra. Jag behöver specifik feedback.
32. Andra kan gärna berömma mig för mina kunskaper, men det påverkar mig inte. Jag vet själv vad jag kan, och det är jag nöjd med.
33. Jag känner mig nöjd med mig själv när andra uppskattar mig . Det är lättare för mig att uppskatta andra och jag blir mer levande, och vågar visa mer av mig själv och testa mina egna gränser.
34. Oavsett om man är chefen eller en anställd, vill jag ha en kultur där alla framhäver varandras styrkor. Vi måste ta vara på och vara nöjda med de styrkor som vi har.
35. Jag behöver någon att påpeka mina förbättringspotentialer för att jag ska växa, det påverkar i huruvida jag känner mig nöjd eller ej . Det är viktigt för mig att feedbacken är ärlig, och att det formuleras klart och tydligt.
36. Det fokuseras för mycket på att ge konstruktiv kritik, det ger mig ingenting. Jag lär mest av mig själv och min egna bedömning.

VEDLEGG 10: Eksempelmatrise

EKSEMPEL PÅ FERDIG UTFYLT MATRISE:

OBS: ALLE TALL SKAL PLASSERES. KUN ETT TALL I HVER RUTE.

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

Navn:	Line Årnes
E-post:	line.arnes@gmail.com
Telefon:	97031779

Hvis du har spørsmål under sorteringen, ta kontakt på telefon 97031779 eller på e-post: line.arnes@gmail.com.

TUSEN HJERTLIG TAKK FOR DIN DELTAKELSE,

DU ER MED PÅ Å GJØRE FORSKNINGEN MIN MULIG!

VEDLEGG 12: Godkjennelse fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Ragnvald Kvalsund
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
NTNU
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 29.01.2013

Vår ref:32769 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.01.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

32769	<i>Subjektive opplevelser av tilbakemeldinger på arbeidsplassen</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Ragnvald Kvalsund</i>
Student	<i>Line Årnes</i>

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.09.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Atle Aarheim


Kjersti Håvardstun

Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Line Årnes, Dyre Halses gt. 9, 7042 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices:

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