

Maren Selnes Hjellen

Hvordan påvirker coachende lederskap ansattes trivsel på arbeidsplassen?

En Q-metodologisk studie av ansattes opplevelse av sin leders anvendelse av coachende lederskap

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Veileder: Gunhild Marie Roald

Biveileder: Hannah Owens Svennungsen

Juni 2020

Maren Selnes Hjellen

Hvordan påvirker coachende lederskap ansattes trivsel på arbeidsplassen?

En Q-metodologisk studie av ansattes opplevelse av sin leders anvendelse av coachende lederskap

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap
Veileder: Gunhild Marie Roald
Biveileder: Hannah Owens Svennungsen
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg temaet coachende lederskap. Forståelsen av begrepet og praksisen blir redegjort for i teorikapitlet. Hensikten med prosjektet er å utforske hvordan coachende lederskap oppleves av lederens ansatte, samt hvordan denne påvirker deres trivsel og hva lederen kan gjøre for å bidra til denne trivselen. Dette gjøres ved hjelp av forskningsspørsmålet: *Hvordan opplever ansatte det når deres leder benytter seg av elementer fra coaching i sin ledelse?*

Metoden som er valgt for å belyse dette er Q-metode. Det er ved hjelp av Fishers balanserte blokk design utformet 36 utsagn som deltakerne har sortert inn i en matrise fra +5 (mest enig/kjenner seg mest igjen i) til -5 (mest uenig/kjenner seg minst igjen i). Det var til sammen 21 deltakere fra et variert utvalg bedrifter som deltok i prosjektet. Ved hjelp av programmet PQMethod ble det utført en faktoranalyse på disse sorteringene, noe som viste at en 3-faktorløsning var den mest gunstige. De tre faktorene ble gitt følgende navn; Faktor 1: «*Sjefen står ved min side*», faktor 2: «*Høy respekt, lav selvtillit*», og faktor 3: «*Vi samarbeider om å komme i mål*».

Faktor 1 uttrykker en opplevelse av å bli gitt god støtte fra sjefens side; en støtte som oppleves som viktig for arbeidet. Det at sjefen kjenner og bryr seg om den ansatte oppleves positivt. Faktor 2 har stor respekt for sjefen, og opplever at sjefen gjengjelder denne respekten. Sjefens anerkjennelse og bekreftelse oppleves som viktig, nærmest avgjørende, for egen selvtillit, og sjefen spiller en viktig rolle i ens utvikling. Faktor 3 opplever stor grad av gjensidighet i relasjonen til sjefen, og setter pris på det samarbeidet han/hun legger opp til. Støtten fra sjefen oppleves som styrkende for tro på egen utvikling.

Opplevelsene som kommer til uttrykk i faktorfortolkningen, blir i diskusjonskapitlet sett i sammenheng med hvilken påvirkning disse opplevelsene har på den ansattes trivsel på arbeidsplassen. I tillegg til de ulikhetene som kommer fram i fortolkningen pekes det på flere likheter og fellestrekk ved faktorene. To av disse er faktorenes positive opplevelse av å motta anerkjennelse og bekreftelse fra sjefen, og deres positive innstilling til å skulle utvikle seg. Alle faktorene gir også uttrykk for at de har en god relasjon til sjefen, dog opplever de den noe ulikt. Det pekes avslutningsvis på mulige implikasjoner resultatene har på praksisen av en coachende lederstil.

Abstract

This thesis addresses the topic managerial coaching. The understanding and practice of this term will be explained in the theory chapter. The purpose of the project is to explore how managerial coaching is experienced by the leader's employees, and how this affects their well-being and what the leader can do to contribute to this well-being. This will be done by the help of the research question: *How does employees experience their leaders use of elements from coaching in their leadership?*

The method that is chosen to shed light on this, is Q-method. By the help of Fishers balanced block design 36 statements have been made, and these have, by the participants been sorted into a matrix from +5 (agree the most with/most identify with) to -5 (disagree the most with/least identify with). A total of 21 persons from a varied range of occupations participated in the project. By the help of the program PQMethod, a factor analysis was done on these sortings, and showed that a 3-factor solution was the most favorable. The three factors were given these names; Factor 1: *"My boss stands by my side"*, factor 2: *"High level of respect, low self-esteem"*, factor 3 *"We work together to reach our goals"*.

Factor 1 expresses an experience of being given good support from their boss; a support that is deemed important for their work. It's experienced as positive that their boss knows and cares about them. Factor 2 has a lot of respect for their boss, and they experience that their boss returns this respect. Their boss' recognition and acknowledgement is experienced as important, and almost crucial, for their self-esteem, and their boss plays an important role in their own development. Factor 3 experiences a great deal of reciprocity in their relationship with their boss and appreciates the partnership they facilitate. The support their boss gives them is experienced as strengthening for their faith in their own development.

The experiences that are expressed in the factor interpretation, is in the discussion viewed in the context of how they affect the employee's well-being in the workplace. In addition to the differences that become evident in the interpretation, the similarities and commonalities are pointed out as well. Two of these are the factors' positive experience with receiving recognition and acknowledgement, and their positive attitude towards developing themselves. All three factors also express having a good relationship with their boss, even though they experience it somewhat different. In conclusion the thesis will point out possible implications for the practice of managerial coaching that the results show.

Forord

I det jeg skriver dette forordet prøver jeg å ta inn over meg hva innleveringen av denne oppgaven betyr for meg. Denne oppgaven markerer avslutningen på fem berikende og utviklende år på NTNU. Etter tre år med pedagogikk var jeg så heldig å få bli en del av en klasse og et masterprogram som skulle bidra til en personlig og akademisk vekst som jeg umulig kunne ha forestilt meg på forhånd. Jeg var aldri i tvil om at en master i rådgivningsvitenskap var det riktige valget for meg, og dette har gang på gang blitt bekreftet gjennom både undervisning og det læringsutbyttet jeg har tatt med meg underveis.

En stor takk går derfor til forelesere og faglærere som har fulgt meg gjennom masterprogrammet, og dermed har bidratt til mye av min læring. Takk for at dere har lagt til rette for at jeg ikke bare har fått ny kunnskap, men at jeg også har fått kjenne på kroppen hvordan det jeg har lært kan oppleves. Takk for at dere har pushet meg og utfordret meg til å stå i det ubehagelige – det er læring jeg alltid vil være takknemlig for.

En minst like stor takk går til mine medstudenter. Disse to årene har vært uforglemmelige og fulle av gode opplevelser, mye takket være dere. Klassemiljøet vi sammen har skapt er en av de viktigste grunnene til at jeg har utviklet meg så mye de siste årene. Jeg kommer til å savne å dele hverdagen med dere. Takk for gode samtaler, latter, tårer, vennskap, frustrasjon, lunsjpauser, og så mye mer. Takk for det dere har tilført livet mitt.

Den største takken med tanke på gjennomføringen av denne oppgaven går til deltakerne i prosjektet – uten dere hadde det ikke vært mulig for meg å skrive denne oppgaven. Takk for at dere har tatt dere tid til å gjennomføre sorteringen (og post-intervju for dem det gjelder), og for at dere har delt deres tanker og opplevelser med meg. En stor takk også til deltakernes ledere, som har latt sine ansatte bruke tid på å delta.

Ikke minst vil jeg rette en stor takk til mine veiledere; Gunhild Marie Roald og Hannah Owens Svennungsen. Takk for inspirasjon og god veiledning på det jeg har produsert under vegs – tilbakemeldingene deres har vært av stor betydning for sluttproduktet. Takk for all støtte dere har gitt, både faglig og personlig, i løpet av prosessen.

En siste takk til familie og venner som har fulgt meg denne våren. Dere har hatt stor tro på meg hele vegen og vært tålmodige når jeg *nok en gang* har snakket om oppgaven min eller prøvd å forklare hva Q-metode er (beklager for det). Takk for at jeg får ha dere som en del av livet mitt.

Maren Selnes Hjellen

Maren Selnes Hjellen
Trondheim, juni 2020

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Prosjektets hensikt og forskningsspørsmål	1
1.3 Begrepsavklaring	3
1.4 Oppgavens struktur	3
2. Teori	4
2.1 Hva er coaching?	4
2.2 Coachende lederskap	5
2.2.1 Praktiske implikasjoner av en coachende lederstil	6
2.2.2 Berg & Karlsens modell for en coachende lederstil	7
2.2.3 utfordringer med en coachende lederstil	8
2.3 Kommunikasjon	9
2.4 Relasjon	9
2.4.1 Avhengig	10
2.4.2 Uavhengig	10
2.4.3 Gjensidig	10
2.5 Trivsel på arbeidsplassen	11
2.6 Anerkjennelse	11
3. Forskningsmetode	13
3.1 Det grunnleggende i Q-metode	13
3.2 Operant subjektivitet	13
3.3 Abduksjon	13
3.4 Forskningsprosessen	14
3.4.1 Kommunikasjonsunivers	14
3.4.2 Design og Q-utvalg	15
3.4.3 P-set og Q-sortering	16
3.4.4 Faktoranalyse	18
3.4.5 Faktorfortolkning	19
3.4.6 Post-intervju	20
3.5 Studiens kvalitet	20
3.5.1 Reliabilitet	20
3.5.2 Validitet	21
3.5.3 Generalisering	21

3.6 Etiske vurderinger	21
3.7 Refleksjoner rundt forskerrollen og forskningsprosessen	22
3.8 Oppsummering forskningsmetode	23
4. Faktorfortolkning	24
4.1 Faktorsyn 1 – Sjefen står ved min side	24
4.1.1 Sjefen gir meg støtte og frihet.....	24
4.1.2 Sjefen er min venn.....	25
4.1.3 Sjefen verdsetter min kompetanse.....	26
4.2 Faktorsyn 2 – Høy respekt, lav selvtillit.....	27
4.2.1 Min selvtillit avhenger av sjefens bekreftelse	27
4.2.2 Sjefen bidrar til min utvikling	28
4.2.3 Sjefen respekterer meg, og jeg ham/henne	28
4.3 Faktorsyn 3 – Vi samarbeider om å komme i mål.....	29
4.3.1 Det er en gjensidig relasjon mellom sjefen og meg	29
4.3.2 Sjefen bidrar til fellesskap og samarbeid	30
4.3.3 Sjefen har tro på min utvikling	30
4.4 Konsensus-utsagn	32
5. Diskusjon	34
5.1. Ulike opplevelser av relasjonen med sjefen.....	34
5.1.1. Relasjonen med sjefen oppfattes som avhengig	35
5.1.2. Relasjonen med sjefen oppfattes som uavhengig.....	36
5.1.3. Relasjonen med sjefen oppfattes som gjensidig.....	37
5.1.4. Ulike mennesker skaper ulike relasjoner	37
5.2. Opplevelsen av anerkjennelse.....	38
5.3. Utvikling	39
5.3.1. Egen tro på utvikling	40
5.3.2. Sjefens innflytelse på ens utvikling	40
5.4. Sjefens ulike roller.....	40
5.5. Påvirkning på trivsel	40
5.5.1. Coaching-elementer som bidrar til økt trivsel	41
5.6. Oppsummering diskusjon.....	43
6. Avsluttende refleksjoner	44
6.1. Praktiske implikasjoner.....	44
6.2. Videre forskning	45

6.3. Begrensninger og kritikk.....	45
7. Litteraturliste	I
8. Vedlegg.....	VI
8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema for deltakere.....	VI
8.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema for tredjepersoner	IX
8.3 Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD.....	XII
8.4 Vedlegg 4: Forskningsdesign og Q-utvalg	XIV
8.5 Vedlegg 5: Sorteringsinstruksjon	XVII
8.6 Vedlegg 6: Faktorladninger	XIX
8.7 Vedlegg 7: Plassering av utsagn i hver faktor.....	XX
8.8 Vedlegg 8: Særegne utsagn	XXIX
8.9 Vedlegg 9: Konsensusutsagn.....	XXXII

Liste over figurer

Figur 1: Sorteringsmatrise	17
----------------------------------	----

Liste over tabeller

Tabell 1: Mitt forskningsdesign, basert på Fishers balanserte blokk design.....	15
Tabell 2: Korrelasjon mellom faktorene	19
Tabell 3: Reliabilitetskoeffisient	21
Tabell 4: Utsagn som understøtter F1 sin opplevelse av støtte og frihet.....	24
Tabell 5: Utsagn som viser betydningen av den ansattes gode relasjon til sjefen	25
Tabell 6: Utsagn som beskriver den ansattes bidrag til oppgavene på arbeidsplassen....	26
Tabell 7: Utsagn som beskriver den ansattes opplevelse av egen selvtillit.....	27
Tabell 8: Utsagn som viser sjefens bidrag til utvikling	28
Tabell 9: Utsagn som beskriver betydningen av respekten mellom sjefen og den ansatte	28
Tabell 10: Utsagn som beskriver gjensidigheten mellom sjefen og den ansatte	29
Tabell 11: Utsagn som beskriver betydningen av fellesskap og samarbeid	30
Tabell 12: Utsagn som beskriver sjefens påvirkning til utvikling	30
Tabell 13: Utvalg av konsensus-utsagn	32
Tabell 14: Utsagn som bidrar til forståelsen av utsagn 17 i F2 og F3	33

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I løpet av mine år på videregående og som student har jeg hatt mange ulike deltidsjobber, og har jobbet under mange ulike ledere. En ting jeg har lært av disse erfaringene er at min totale trivsel på arbeidsplassen har i stor grad vært påvirket av lederskapet jeg har vært under. Måten sjefen har snakket til meg og behandlet meg på, hvordan de har reagert når jeg har gjort feil, hvorvidt de har støttet meg i arbeidet mitt, og hvordan de har uttrykt sin verdsettelse eller avvisning ovenfor meg er bare eksempler på hvordan deres lederskap har påvirket trivselen min på de stedene jeg har jobbet. Og for meg er det ingen tvil; jeg har trivdes best på de arbeidsplassene hvor lederen min har sett meg, snakket til meg som et vanlig menneske, hatt tro på meg, gitt meg nye og passende utfordringer, lyttet til hva jeg har hatt å si og tatt det seriøst, og vist sin tillit til meg.

I mitt søk etter et tema å skrive masteroppgaven min om var det en tilfeldighet som førte til at jeg kom over litteratur som snakket om å bruke coaching som et ledelsesverktøy. Etter hvert som jeg leste mer om dette fortsatte interessen og nysgjerrigheten min rundt det å vokse. I litteraturen kom det tydelig frem at det ikke finnes store mengder med forskning på feltet.

Mens jeg leste om bruken av coaching i lederskap så jeg at beskrivelsene som ble gitt av en coachende leder hadde fellestrekk min egen beskrivelse av de av mine tidligere ledere som skapte et sunt og godt arbeidsmiljø. Dette fikk meg til å tenke: kan bruken av coaching i ledelse bidra til å øke de ansattes trivsel på arbeidsplassen? Basert på mine egne erfaringer ville jeg umiddelbart svare ja på det spørsmålet, men andre mennesker kan ha andre tanker og opplevelser med det. Det var disse ulike opplevelsene jeg ønsket utforske i prosjektet mitt, og valgte derfor temaet *bruk av coaching som ledelsesverktøy*.

1.2 Prosjektets hensikt og forskningsspørsmål

Det etterlyses stadig mer empirisk forskning på temaet coachende lederskap (DiGirolamo & Tkach, 2019; Ladyshevsy & Taplin, 2018; Lawrence, 2017). Dette ønskes for å få en mer presis forståelse av feltet, og mer forskning vil kunne bidra til blant annet å komme litt nærmere en konsensus rundt definisjonen av hva coachende lederskap innebærer (Hagen, 2012; Lawrence, 2017). Mye av fokuset i tidligere forskning på feltet har vært fra et lederperspektiv (se for eksempel Berg & Karlsen, 2016), og jeg har savnet å finne større mengder empirisk forskning som tar for seg den ansattes perspektiv. Innhenting av empirisk data som ser coachende lederskap fra den ansattes perspektiv kan derfor bidra til å berike forståelsen av feltet coachende lederskap.

Dette kan utforskes i ulike sammenhenger og kontekster. På bakgrunn av mine egne opplevelser fra arbeidslivet kom interessen for feltet fra min observasjon av at ledelsen var en avgjørende faktor for min trivsel på arbeidsplassen. Dette i kombinasjon med min «oppdagelse» av coachende lederskap høsten 2019 førte til at jeg ønsket at mitt prosjekt skulle utforske sammenhengen mellom coachende lederskap og trivsel. Tidligere studier har blant annet utforsket og funnet sammenhenger mellom bruk av en coachende lederstil og de ansattes økte engasjement på arbeidsplassen (Ladyshevsy & Taplin, 2017), økte tilfredshet i arbeidet (Ellinger, Ellinger & Keller, 2003), og økte personlige utvikling (Park, Yang & McLean, 2008).

Selv om flere av disse studiene kan *knyttes til* trivsel, er det ingen av dem som tar opp koblingen mellom trivsel og coachende lederskap direkte. Det må her påpekes at det er mulig at studier som knytter coachende lederskap direkte til de ansattes trivsel

eksisterer; disse har jeg i tilfelle ikke kommet over. Jeg anser det derfor som hensiktsmessig, og interessant, å se prosjektets forskningsfokus i dirkede sammenheng med de ansattes trivsel. Kunnskapen som kommer frem i dette prosjektet kan, i tillegg til å berike forståelsen av fagfeltet, hjelpe den coachende lederen til en bedre forståelse av hvordan ens handlinger påvirker de ansatte. I løpet av en uke, en måned, og et år, bruker man mange timer på arbeidsplassen. Det å oppleve den tiden man bruker der som god, er viktig for ens totale opplevelse av livskvalitet (Barstad, 2014; Thompson & Bates, 2009), og jeg har selv erfart at trivselen på arbeidsplassen påvirker opplevelsen av trivselen i hverdagen generelt. Kunnskap om koblingen mellom coachende lederskap og trivsel kan derfor hjelpe coachende ledere til å bedre legge til rette for at de ansatte skal få en god opplevelse av sin arbeidssituasjon.

Som et resultat av egen motivasjon og forskningsbehovet jeg har vist til i det foregående, endte jeg opp med følgende forskningsspørsmål:

Hvordan opplever ansatte det når deres leder benytter seg av elementer fra coaching i sin ledelse?

Prosjektets hensikt er dermed å utforske hvordan ansatte opplever at deres leders bruk av coaching påvirker egen trivsel på arbeidsplassen. Det er også en hensikt å, ut ifra hvordan det oppleves av de ansatte, forstå mer om hva den coachende lederen kan gjøre for å bedre trivselen til sine ansatte.

Metoden som er valgt for å hente inn data som vil hjelpe meg med å besvare forskningsspørsmålet er Q-metode. Denne metoden samler inn data ved at det utarbeides utsagn som omhandler prosjektets tema, etter et bestemt mønster, og som deltakerne rangerer inn i en matrise, ut ifra hvilke utsagn de er enige/uenige i. Deretter utføres det en faktoranalyse som gir forskeren en eller flere faktorsyn (mønstre av opplevelser) som analysen baseres på. Ved at jeg baserte mine utsagn på hva coachende lederskap er, satt jeg etter faktoranalysen igjen med informasjon om hvordan deltakerne opplever sin leders coachende lederskap i sammenheng med egen trivsel på arbeidsplassen.

En forenklet måte å beskrive coachende lederskap på er ved å si at det er en leder som bruker elementer fra tradisjonell coaching i det hverdagslige arbeidet med å lede sine ansatte (Beattie et al., 2014; Berg & Karlsen, 2017; Hagen, 2012; Joo, Sushko & McLean, 2012; Lawrence, 2017). Bruken av coaching som ledelsesverktøy ser forskjellig ut fra leder til leder (Lawrence, 2017), og det kan argumenteres for at en coachende ledelse ikke er den mest hensiktsmessige i alle situasjoner som dukker opp (Milner, McCarthy & Milner, 2018). Dette vil utdypes i kapittel 2.2. På grunn av dette hadde det ikke vært realistisk å anta at alle ledere som bruker coaching i sin ledelse gjør det hele tiden. Problemstillingen understreker derfor at oppgaven skal utforske hvordan ansatte opplever det *når* deres leder bruker coaching; eller med andre ord *de gangene* lederen bruker det.

Innen rådgivningsvitenskap brukes begrepet rådgivning som et paraplybegrep som favner ulike praksiser, deriblant coaching (Fikse & Kvalsund, 2015), og derunder også coachende lederskap. I rådgivning er det ofte snakk om en *hjelperelasjon* når man snakker om relasjonen mellom den som gir hjelp og den som mottar hjelp. I konteksten av coachende lederskap plasseres hjelperelasjonen mellom lederen og den ansatte, som henholdsvis den som gir og mottar hjelp (Fikse & Kvalsund, 2015; Roald, 2015). På denne måten anses oppgavens tema som relevant for rådgivningsfeltet.

1.3 Begrepsavklaring

I løpet av oppgaven vil lederen bli omtalt som både *leder* og *sjef*; disse uttrykkene vil brukes om hverandre for å peke på den som innehar lederansvaret. I faktorfortolkningen vil kun ordet *sjef* brukes for å omtale den med lederansvaret. Jeg oppfatter ordet *sjef* som en mer muntlig variant, og det falt derfor naturlig å bruke dette i forklaringen av faktorsynenes opplevelser. Når det er snakk om den ansatte eller den personen som er under ledelse, siktes det til ansatt-leder-relasjoner på arbeidsplassen.

Personen som mottar coaching omtales i faglitteraturen på flere ulike måter. I redegjørelsen av hva coaching er omtales personen som mottar coaching som *veisøker*, mens han/hun i resten av oppgaven omtales som *den ansatte*.

Forskningsspørsmålet omtaler oppgavens tema som *bruk av elementer fra coaching i sin ledelse*. Dette er bare en av flere måter fenomenet vil bli omtalt på i løpet av oppgaven. I engelsk litteratur omtales fenomenet blant annet som «managerial coaching», «manager as coach» og «coaching manager» (se for eksempel Ellinger, Beattie & Hamlin, 2010; Lawrence, 2017). Jeg har valgt å oversette variasjonen av disse begrepene til coachende lederstil, coachende lederskap, coachende leder, og bruk av elementer fra coaching i ledelse. Det var i all hovedsak disse begrepene jeg brukte som søkeord for å finne relevant teori. Begrepene vil brukes om hverandre, og fenomenet utdypes videre i teorikapitlet.

Folkehelseinstituttet knytter *trivsel* opp mot livskvalitet, og begreper som sosial støtte, sosial deltakelse, mening, og opplevelse av glede nevnes som faktorer som påvirker den (Folkehelseinstituttet, 2019). Oppgaven tar utgangspunkt i denne forståelsen av begrepet, og vil gjøre videre rede for trivsel på arbeidsplassen i teorikapitlet.

1.4 Oppgavens struktur

I introduksjonskapitlet har jeg gjort rede for valg av tema, samt prosjektets hensikt og forskningsspørsmål. I kapittel 2 redegjøres det for de teoretiske perspektivene som er aktuelle for prosjektet. Dette innebærer det teoretiske grunnlaget for tema og problemstilling, teorien som ligger til grunn for valg av forskningsdesign, samt teori som er aktuell for oppgavens diskusjonsdel. Kapittel 3 tar for seg prosjektets forskningsmetode, Q-metode. Det gis en redegjørelse av Q-metodologien og dens forskningsprosess. Jeg viser også til egne metodiske valg tatt underveis i prosjektet. Dette kapitlet avsluttes ved å vurdere prosjektets kvalitet og etiske dimensjoner, samt at jeg vil reflektere over egen forskerrolle og hvordan denne har påvirket prosjektet. I kapittel 4 presenteres prosjektets resultater, i form av tre faktorsyn, og jeg gir min tolkning av disse resultatene. Kapittel 5 diskuterer prosjektets resultater og funn opp mot relevant teori, i et forsøk på å besvare oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil det i kapittel 6 trekkes frem kritikk og begrensninger i prosjektet, samt at det gis en vurdering av hvilke implikasjoner resultatene kan ha for praksis og videre forskning på feltet.

2. Teori

I denne delen av oppgaven vil det redegjøres for aktuell teori. Dette innebærer både teorien som ligger til grunn for oppgavens problemstilling, oppbyggingen av forskningsdesignet, samt teori som knyttes til oppgavens diskusjonsdel. Teorien vil bli presentert i den nevnte rekkefølgen. Først vil det gis en definisjon av hva coaching er, samt en lengre redegjørelse for coachende lederskap. Videre vil teorien som knyttes til det valgte forskningsdesignet presenteres; henholdsvis kommunikasjon, relasjonsdimensjonene avhengig, uavhengig og gjensidig, etterfulgt at teori som belyser trivsel på arbeidsplassen. Til slutt vil det gjøres rede for teori som er relevant for oppgavens diskusjonsdel; anerkjennelse.

2.1 Hva er coaching?

En enkel, dog noe ufullstendig, måte å forklare coaching på er ved å si at det handler om å hjelpe andre mennesker med å lykkes og nå målene sine (Gjerde, 2010; Kvalsund, 2005). Et sentralt mål med coaching er å sette folk i stand til å handle og til å hjelpe dem med å endre måten de tenker på (Berg & Ribe, 2013). Fokuset er på nåtid og fremtid, ikke på fortid. Dette betyr ikke at man ikke kan se til det som ligger bak; det handler om måten man ser til fortiden på. Som en deltaker i Hart, Blattner og Leipsic (2001) sin studie sa: «Det kan hende at du vil 'besøke' fortiden, men ikke bruk tid på å analysere den» (s. 233, egen oversettelse). Med andre ord; man kan se til fortiden så lenge det ikke tar fokuset vekk fra de endringene og målene det er ønskelig å oppnå.

I tillegg til fokus på handlinger, måloppnåelse og endring av tanker og tankemønster, oppmuntrer coaching veisøkeren til å aktivt ta ansvar for eget liv. En coach skal ha en støttende rolle, og ansvaret for endring og handling ligger hos veisøkeren. Denne støtten skal hjelpe veisøkeren med å utvikle de karaktertrekkene, ferdighetene og den innstillingen de trenger for å fortsette å vokse, både i løpet av og etter coaching-relasjonen (Gjerde, 2010).

Noen teoretikere og coacher ønsker å vise at coaching er mer enn bare en måte å relatere til andre mennesker på. Det er også å stille andre mennesker til ansvar for sin utvikling, og målet er mer enn å bare kvitte seg med uønskede handlinger (Flaherty, 2010). Coaching sees på som en metode for læring og utvikling av talent (Berg & Ribe, 2013). Både Gjerde (2010) og Moen (2009) sier at det finnes to hovedkategorier når det kommer til hvordan folk tenker om coaching. På den ene siden er det en gruppe som tenker at coaching er alt noen gjør som utløser et potensial i en person. Dette inkluderer mange yrkesgrupper som ikke har trening og kompetanse som coach, for eksempel lærere og terapeuter. På den andre siden er det en gruppe som mener at coaching er én av mange måter å utløse potensiale i andre på. Denne siste gruppen mener derfor at coaching er en spesifikk metode man kan bruke for å hjelpe andre med å vokse og endre seg, og at den hjelpen man gir må følge visse prinsipper for at det skal kunne kalles coaching (Gjerde, 2010; Moen, 2009).

Til tross for de ulikhetene som eksisterer innen coaching-feltet er det noen elementer som kan sies å være felles for dem alle. Blant disse elementene er den overordnede hensikten med coaching, som er å videreutvikle det potensialet som ligger i alle mennesker, både personlig og profesjonelt (Gjerde, 2010; Moen, 2009). Ives (2008) forklarer ulike tilnærminger til coaching og viser hvordan de er forskjellige, men samtidig like nok til at de alle kan bli forstått som coaching. Noen av de karaktertrekkene som er like innen de forskjellige tilnærmingene til coaching er at man oppmuntrer veisøkeren til å ta ansvar for sitt eget liv og at man hjelper vedkommende med å vokse og utvikle seg. I tillegg kreves det at coachen både lytter og stiller spørsmål, samt at hensikten skal

være å hjelpe veisøkeren til å få adgang til sine indre ressurser. Et annet karaktertrekk som de ulike tilnærmingene har til felles er at veisøkeren må være villig til å samarbeide med coachen, og at man deltar i coachingen frivillig (Ives, 2008).

2.2 Coachende lederskap

En coachende lederstil kan beskrives og forstås på flere måter. Det er noe uenighet rundt hvordan begrepet best kan defineres, noe som delvis kan forklares av at dette er et forholdsvis nytt forskningsfelt (Lawrence, 2017). Blant de forskjellige beskrivelsene av en coachende leder finner man måten det beskrives på av Ellinger et al. (2003); som en leder som verdsetter og støtter fasilitering av læring og utvikling i sine ansatte, og som oppmuntrer til utviklingen av et arbeidsmiljø med høy ytelse blant de ansatte. Beattie et al. (2014) beskriver det noe annerledes som coaching-aktiviteter utført av en leder, hvis fokus er på å forbedre de ansattes ferdigheter, kompetanse og ytelse gjennom coaching.

Den siste av de to beskrivelsene over inkluderer ikke begrepet læring. Mangelen på læringsbegrepet i Beattie et al. (2014) sin beskrivelse vil ikke nødvendigvis bety at bruken av dette begrepet (læring) er avgjørende for mangelen på enighet om en definisjon, men det understreker at det enda ikke eksisterer en konsensus om hvordan man best kan definere det. Praksisene som er med på å skape en coachende lederstil er ikke nye, men det meste av forskningen som spesifikt utforsker lederstilen er det (Ellinger et al., 2010).

En praksis som er nærliggende til, og som har bidratt til å forme hva en coachende lederstil er, er det som på engelsk kalles *executive coaching* (Hagen, 2012). Jeg har valgt å oversette dette til *coaching av ledere*. Hagen (2012) hevder at det viktigste som skiller coaching av ledere fra en coachende lederstil er at førstnevnte innebærer at en ekstern coach hentes inn for å hjelpe lederen til å utføre oppgavene og ansvaret sitt på en bedre måte. En coachende lederstil innebærer derimot at lederen selv fungerer som en coach overfor sine ansatte (Ladyshewsky & Taplin, 2018). Denne distinksjonen vil ikke videre utdypes, men jeg anser den som viktig å påpeke. Disse to praksisene har store likheter, men er ulike nok til at det vil være hensiktsmessig å forstå dem som to ulike praksiser (Lawrence, 2017).

Til tross for ulikheter er det enighet rundt hva som er de grunnleggende funksjonene ved en coachende lederstil (Beattie et al., 2014; Hagen, 2012; Lawrence, 2017). En av hjørnesteinene for en coachende lederstil er at den bygger på og påvirkes av et optimistisk menneskesyn (Berg & Karlsen, 2017; Berg & Ribe, 2013). En måte dette kan komme til uttrykk på er ved at man er i stand til å skape relasjoner med sine ansatte som er bygd på gjensidig respekt og tillit. Denne typen relasjon henger sammen med et optimistisk menneskesyn ved at grunnlaget for relasjonen er lederens omsorg for sine ansatte, eller at han/hun har tro på at den ansatte kan hjelpes til suksess (Berg & Karlsen, 2017; Hunt & Weintraub, 2007).

Flere elementer som er grunnleggende for forståelsen av en coachende lederstil er lytteferdigheter, å være i stand til å skape et støttende miljø, spørreteknikker, å sette og kommunisere tydelige forventninger, og å gi og motta tilbakemeldinger (Ellinger et al., 2003). Med andre ord innebærer det at lederen ønsker å gjøre sine ansatte i stand til å ta egne avgjørelser, og på samme tid legge til rette for deres læring og vekst. Et annet trekk som ofte nevnes ved praktiseringen av en coachende lederstil er at den søker å forbedre de ansattes ytelse på arbeidsplassen og å finne og forløse potensialet som ligger i de ansatte (Ellinger et al., 2003; Hunt & Weintraub, 2007).

For at en leder skal kunne ta på seg rollen som en *coachende* leder, vil han eller hun ifølge flere kilder trenge trening og kunnskap om hvordan dette kan gjøres (se for

eksempel Turner & McCarthy, 2015). Som coachende leder er man både coach og leder, noe som vil si at man kan møte utfordringer i sammenheng med at man skal både coache og evaluere sine ansatte (Hunt & Weintraub, 2007). Disse to rollene er likevel mulig å kombinere og bruke om hverandre, men dette vil for mange kreve både trening og erfaring (Turner & McCarthy, 2015). I en studie av Milner et al. (2018) uttrykte flere av de deltakende lederne at de kunne ha tenkt seg å bedre forstå når det lønner seg å bruke, og når det ikke lønner seg å bruke, coaching i sin ledelse. Alle deltakerne i denne studien forsøkte å bruke coaching som en del av sin ledelse. Studien viste også at den treningen som disse lederne hadde mottatt rundt coaching ikke hadde handlet om bruk av coaching i ledelse, men om coaching generelt. Det vil si at de ikke nødvendigvis hadde lært noe om hvordan de kunne bruke coaching-ferdighetene *i sin ledelse*.

Målet med å tilby trening som konkret går på bruk av coaching som ledelsesverktøy vil være at lederen blir satt i stand til å bruke elementer fra coaching i ledelsen av de ansatte, noe flere studier har vist at det gjør (Hagen, 2012). Akkurat hvordan en coachende lederstil vil se ut i praksis vil variere fra leder til leder, og det er flere andre faktorer enn deres trening som vil påvirke dette (Gilley, Gilley & Koudier, 2010; Hagen, 2012; Lawrence, 2017). To avgjørende faktorer kan være hvilken læringskultur som råder i organisasjonen og hvordan relasjonen mellom leder og ansatt er (Ladyshevsky & Taplin, 2018; Turner & McCarthy, 2015).

2.2.1 Praktiske implikasjoner av en coachende lederstil

Selv om praksisen av en coachende lederstil vil se ulikt ut fra leder til leder (Gilley et al., 2010; Hagen, 2012; Lawrence, 2017) så er det også noen områder som er felles når det kommer til hvilke ferdigheter og egenskaper som det er viktig at den coachende lederen innehar (Lawrence, 2017). Dette er ferdigheter og egenskaper som ses på som avgjørende for at bruken av coaching i ledelse skal være effektivt. En av disse er at lederen er har selvinnsikt, noe som er viktig i ledelse generelt (Berg, 2008; Hunt & Weintraub, 2007). En annen er tilgjengelighet; lederen må være tilgjengelig for sine ansatte. Denne tilgjengeligheten vil variere, men den må være til stede til en viss grad, da det er viktig for den ansatte å vite at lederen deres ønsker å hjelpe dem (Hunt & Weintraub, 2007). En tredje ferdighet er å være i stand til å kommunisere tydelig. God og tydelig kommunikasjon bidrar til å fremme en god grobunn for et arbeidsmiljø som verdsetter læring, deling og å gi og motta tilbakemeldinger (Ellinger, Hamlin & Beattie, 2008; Hunt & Weintraub, 2007). Å fremme læring som noe positivt og verdifullt er en fjerde egenskap som en coachende leder bør inneha (Hunt & Weintraub, 2007). I tillegg til det allerede nevnte er det nødvendig med mellommenneskelige ferdigheter. Eksempler på dette kan være lytteferdigheter, empati og evne til å skape et tillitsfullt miljø (Ellinger et al., 2008; Hunt & Weintraub, 2007).

Å bruke coaching i ledelse kan sies å være en mindre strukturert prosess enn andre typer coaching (Joo et al., 2012; Turner & McCarthy, 2015), som for eksempel coaching av ledere som nevnt i avsnitt 2.2. Bruken av coaching i ledelsen *kan* være mer strukturert, for eksempel i form av medarbeidersamtaler eller andre avtalte møter, men det kan også foregå gjennom mer uformelle og hverdagslige samtaler (Hunt & Weintraub, 2007).

Grunnlaget for bruken av en coachende lederstil er at lederen skal påvirke, ikke kontrollere (Hunt & Weintraub, 2007). I noen tilfeller vil det være behov for en mer dirigerende måte å lede på, men det betyr ikke nødvendigvis at elementene fra coaching er fraværende; spektrumet for hvordan en coachende lederstil kan se ut er vidt (Hunt & Weintraub, 2007; Lawrence, 2017). Siden lederen ikke skal være kontrollerende, blir

mye av kontrollen gitt til den ansatte. Kontrollerende atferd hos en leder anses å gå imot det bruk av coaching ønsker å oppnå (Berg & Ribe, 2013; Ellinger et al., 2008). For mange ledere kan det være vanskelig å gi fra seg denne kontrollen, men det er viktig at han/hun er villig til å gi slipp på den (Berg & Karlsen, 2017). Ved at den ansatte gis mer spillerom og kontroll vil maktbalansen mellom leder og ansatt bli jevnere. Dette kan tydeliggjøres og fremmes gjennom de mer uformelle samtalene som ofte følger en coachende lederstil (Berg & Karlsen, 2017; Ellinger et al., 2010).

2.2.2 Berg & Karlsens modell for en coachende lederstil

En mer konkret og detaljert måte å forklare hva coachende lederskap er og hvordan det kan praktiseres har blitt presentert av Berg og Karlsen (2017). De skisserer en modell for en mulig praktisk fremgangsmåte av en coachende lederstil. Den bygger på teori rundt hva en coachende lederstil innebærer, og er ment som et eksempel på hvordan bruk av coaching i ledelse kan gjøres i praksis (Berg & Karlsen, 2017).

Modellen og prosessen starter med tanker som den ansatte enda ikke har reflektert rundt; det de kaller ureflekterte tanker. Prosessen avsluttes med at den ansatte når målet de har satt seg. En forenklet måte å forklare denne modellen på er ved å si at det første steget er å hjelpe den ansatte med å endre måten de tenker på, og dermed også reflektere rundt de tankene som tidligere ikke har vært reflektert over. Ifølge modellen vil dette i sin tur kunne føre til at den ansatte opplever positive følelser. Disse følelsene vil, ved hjelp av en coachende leder, kunne sette den ansatte i stand til å endre atferden sin på en måte som hjelper ham/henne med å nå målene sine (Berg & Karlsen, 2017).

For å veilede den ansatte gjennom denne prosessen kan lederen ifølge Berg og Karlsen (2017) ta i bruk fire ulike grupper av spørsmål. Hver av disse gruppene med spørsmål er rettet mot å hjelpe den ansatte gjennom sine respektive steg av prosessen. Hvert steg innebærer å hjelpe den ansatte til å besvare et større og mer overordnet spørsmål, hvor lederen har flere oppfølgende og supplerende spørsmål de kan bruke for å hjelpe den ansatte fremover. De tre første stegene, eller spørsmålene, sikter mot å gjøre den ansatte bevisst egne tanker, og reflektere over dem. Det første overordnede spørsmålet som skal besvares er: *Hva er din situasjon i dag?* Målet med dette første steget er at den ansatte skal bli mer bevisst hvilke ferdigheter de har, hvem de er, hvilke ressurs-er som finnes i dem, og lignende (Berg & Karlsen, 2017).

Det andre spørsmålet er: *Hvor ønsker du å være i fremtiden?* På dette steget settes det målet som den ansatte skal strekke seg etter (Berg & Karlsen, 2017). Å ha et konkret mål å jobbe mot har tidligere ført til at folk utfører flere av de handlingene som etter hvert vil ta dem dit de ønsker, altså til å nå målene sine (Berg, 2008). For å hjelpe den ansatte med å komme seg nærmere det satte målet, søker det tredje spørsmålet å finne ut hva som eventuelt hindrer ham/henne med å komme seg dit: *Hvilke tanker hindrer deg?* Ifølge denne modellen vil den ansatte her forhåpentligvis bli gjort oppmerksom på hvordan tankene deres påvirker handlingene deres, eller mangel på handlinger (Berg & Karlsen, 2017).

Det fjerde og siste overordnede spørsmålet i denne modellen er designet til å hjelpe den ansatte med å faktisk komme seg nærmere målet: *Hvordan handle for å nå mål?* Hensikten med dette spørsmålet er å hjelpe den ansatte med å få en forståelse for hva som trengs å gjøres for at de faktisk skal nå det målet som er satt, i stedet for å bare snakke om det (Berg & Karlsen, 2017). Her kommer igjen lederens villighet til å gi slipp på kontrollen inn. Det må være opp til den ansatte å faktisk gjennomføre de

handlingene som trengs; lederen kan ikke gjøre det for dem (Berg & Karlsen, 2017; Hunt & Weintraub, 2007).

2.2.3 Utfordringer med en coachende lederstil

Hittil har trekkene, ferdighetene og egenskapene til en effektiv coachende leder blitt beskrevet. Til tross for gode intensjoner, blir ikke utfallet alltid slik som ønsket (Ellinger et al., 2008). Når det videre snakkes om coachende ledere som ikke er effektive menes det ledere som har forsøkt å være coachende men som ikke har klart det. Først vil dette avsnittet peke på trekk ved en coachende lederstil som ikke er effektiv, før det vil presentere utfordringer ved bruk av lederstilen. Dette anses som relevant å løfte frem nettopp fordi noen ledere som forsøker å implementere coaching i sin ledelse vil ikke få det til (Ellinger et al., 2008).

I en metastudie som sammenlignet tre ulike studier som omhandlet negativ og ineffektiv atferd hos coachende ledere viste resultatene at det var mange av de samme trekkene som gikk igjen (Ellinger et al., 2008). Noen av likhetene mellom disse tre studiene var å vise en intimiderende atferd og være for kontrollerende, autorativ og dirigerende. Disse er ikke kjennetegn ved en coachende lederstil, men anses ifølge Ellinger et al. (2008) sin studie som tegn på at noen forsøk på bruk av stilen ikke er vellykket. Uklar og dårlig kommunikasjon kan også legges til denne lista. En coachende leder som ikke er effektiv vil, ifølge denne metastudien, heller ikke ta på seg det fulle ansvaret som kommer med lederrollen. Han/hun vil vise atferd som anses som upassende og de vil ikke bruke nok tid med den ansatte (Ellinger et al., 2008).

Det faktum at denne meta-studien (Ellinger et al., 2008) klarte å avdekke disse karaktertrekkene hos coachende ledere som ikke klarer å være effektive, viser at ikke alle finner det like lett å bruke elementene fra coaching i sin ledelse. Når man kun ser på beskrivelsen av en effektiv coachende leder og de praktiske implikasjonene som kommer med det, maler man et glansbilde av hvordan et coachende lederskap ser ut i praksis. I virkeligheten er dette en praksis som innebærer bruk av flere ulike ferdigheter og holdninger, og ikke alle klarer å utføre det på en god og effektiv måte (Ellinger et al., 2008).

Årsakene til at noen ikke klarer å være en effektiv og god coachende leder kan være mange, og flere av disse handler om ferdigheter og kompetanse. Dette understrekes av Hunt og Weintraub (2007), som sier at det er avgjørende for en coachende leder å ha de ferdighetene som kreves for å praktisere denne måten å lede på. Det å inneha disse ferdighetene er én ting; det å bli gitt tid, rom og mulighet til å lære om dem og utvikle dem er en annen. I en studie utført blant coachende ledere i Australia, fant Milner et al. (2018) at kun 22,9 % av lederne følte de hadde mottatt *nok* støtte fra bedriften de jobbet i, med tanke på deres videre utvikling som coachende ledere. Ikke alle organisasjoner er villige til å gi støtte og ressurser til utviklingen av coachende ledere, og mange føler derfor at de ikke har nok trening til å utføre lederstilen på en god måte (Hagen, 2012; Milner et al., 2018; Turner & McCarthy, 2015).

Også når den riktige treningen har funnet sted og ferdighetene er på plass, er det mulige fallgruver for lederen som kan gjøre ham/henne mindre effektiv. Det er avgjørende at lederen er i stand til å bygge gode relasjoner med den ansatte. Noe som kan være en utfordring når det kommer til byggingen av relasjonen mellom leder og ansatt er det faktum at alle ansatte er ulike, og det vil oppleves ulikt å bygge relasjoner med hver enkelt (Berg & Karlsen, 2016). Å være en coachende leder krever at man er i stand til å bygge tillitsfulle relasjoner med den ansatte, og på den samme måten som hver ansatt er ulik, vil hver relasjon mellom leder og ansatt være forskjellig (Turner &

McCarthy, 2015). Alle relasjoner vil påvirkes av begge partene som er involvert, og dette vil inkludere eventuelle tidligere ubehagelige eller negative erfaringer som én eller begge har fra lignende typer relasjoner. Uansett om disse tidligere negative erfaringene er i lederens eller den ansattes fortid, så vil det påvirke lederens evne til å skape en positiv relasjon mellom seg og den ansatte (Ellinger et al., 2008).

Lederes manglende evne til å separere det private og det profesjonelle livet til en ansatt kan også opptre som et hinder for en god coachende relasjon (Berg & Karlsen, 2017). Det samme kan lederens bruk av autoritet og makt over den ansatte være (Berg & Karlsen, 2017). En annen utfordrende del av et coachende lederskap er å vite når man skal bruke hvilke ferdigheter, og hvilke situasjoner man kan bruke dem. Dette understreker igjen at det ikke finnes én riktig måte å være en coachende leder på (Milner et al., 2018).

Med en antakelse om at lederen er i stand til å bygge slike relasjoner med den ansatte sier Hunt og Weintraub (2007) at «den mest åpenbare coaching-ressursen i de fleste organisasjoner er lederen» (s. 16, egen oversettelse). Det daglige arbeidet som foregår mellom en leder og den ansatte gir lederen mange muligheter til å bli kjent med den ansatte, bygge gode relasjoner med dem og forstå prestasjonene deres. Det gir også lederen muligheten til å forstå hva hver enkelt ansatt trenger for å nå mer av sitt potensiale, og hvordan hver enkelt ansatt fungerer i et team. Dette er noen av hjørnesteinene som en coachende leder kan bygge ansatt-leder-relasjonene sine på (Hunt & Weintraub, 2007).

2.3 Kommunikasjon

Jeg har valgt å skille mellom uformell og formell kommunikasjon i denne oppgaven, da disse representerer to variasjoner av kommunikasjon i en coachende lederstil (Roald, 2015; Shinde & Bachlav, 2017). Bruk av coaching i ledelse kan komme til uttrykk ved både formelle og uformelle situasjoner. Dette kan illustreres ved skillet som Isett, Mergel, LeRoux, Mischen og Rethmeyer (2011) beskriver mellom formelle og uformelle nettverk. De forklarer enkelt at formelle nettverk skapes bevisst og inneholder en form for bindende avtale for de involverte partene. Når det gjelder coachende lederskap kan dette for eksempel være medarbeidersamtaler, personalmøter eller avtaler mellom leder og ansatt om hvilke oppgaver som skal gjennomføres. Uformelle nettverk vokser frem på mer naturlige måter. Denne kommunikasjonen er mer spontan og dukker opp mer tilfeldig enn den formelle (Isett et al., 2011). Ved bruk av en coachende lederstil kan dette komme til uttrykk gjennom for eksempel samtaler i lunsjpausen eller tilfeldige møter i gangen (Turner & McCarthy, 2015).

2.4 Relasjon

Det finnes mange innfallsvinkler og teorier som omhandler relasjoner og relasjonskvalitet. Teorien som er valgt i denne oppgaven deler relasjoner inn i tre ulike kvaliteter eller dimensjoner; avhengig, uavhengig, og gjensidig avhengig. Denne tankegangen bygger på Bubers tenkning om relasjoner (Fikse, 2015). Teorien er valgt fordi den gjør begrepet relasjon lettere å operasjonalisere til bruk i utsagnene i oppgavens forskningsmetode, Q-metode, og fordi den er relevant for coachende lederskap. I et coachende lederskap skal lederen støtte den ansatte i sin utvikling (Ellinger et al., 2003), og relasjonen mellom dem skal gjerne bygges på gjensidig tillit og respekt (Berg & Karlsen, 2017; Hunt & Weintraub, 2007). Jeg tror at kunnskap om relasjonskvalitetene kan hjelpe en coachende leder til å forstå mer konkret hvordan deres relasjon til den ansatte oppleves og fungerer.

Teorien er utviklingsorientert, da relasjonens kvalitet over tid kan endre seg fra å være avhengig, til å bli uavhengig, og videre også gjensidig avhengig (Fikse, 2015). Hver dimensjon av relasjonen kan oppleves både positivt og negativt; dette avhenger av de aktuelle personene i relasjonen. Relasjonskvaliteten kan oppleves som negativ for eksempel dersom den ene parten ikke lengre er tilfreds med måten relasjonen fungerer på (Kvalsund & Meyer, 2005). Det vil gis nærmere forklaring og eksempler på dette under redegjørelsen av hver relasjonskvalitet.

2.4.1 Avhengig

En avhengighetsrelasjon er basert på at relasjonen er asymmetrisk og at den ene parten innehar mer kompetanse eller ressurser enn den andre. Alder og hvilken rolle man har kan også være det som ligger til grunn for asymmetrien (Kvalsund & Meyer, 2005). Ved at begge parter erkjenner denne avhengigheten som et gjensidig behov legges grunnlaget for at relasjonen oppleves som positiv og fungerer godt (Kvalsund & Meyer, 2005). Et sted man ofte finner avhengige relasjoner er i leder-ansatt-relasjoner; lederen er formelt sett den man skal se til for kompetanse og avgjørelser (Fikse, 2015). Behovet for denne avhengigheten vil hos minst én av partene i relasjonen opphøre over tid. Et typisk eksempel på dette er når barn kommer i trassalderen; barnet ønsker ikke lenger å godta at det er den voksne som vet best (Kvalsund & Meyer, 2005).

Når en avhengighetsrelasjon når dette punktet, er det avgjørende at begge parter er villig til å la relasjonen bevege seg over i en annen dimensjon og kvalitet. Dersom dette ikke skjer står man i fare for at relasjonen vil oppleves som negativ og som en tvang. I tillegg vil begge partenes utvikling kunne stagnere (Kvalsund & Meyer, 2005).

2.4.2 Uavhengig

Når en relasjon anses å ha en uavhengig kvalitet er det større grad av symmetri i relasjonen enn i en avhengig relasjon. I en uavhengig relasjon har individet større handlingsfrihet og muligheten til å handle på egne vilkår, uten å måtte få godkjenning fra den andre parten. Begge parter utøver en stor grad av selvstendighet. For at denne typen relasjon skal fungere godt og oppleves som positiv kreves det at begge parter har en gjensidig tillit til hverandre (Kvalsund & Meyer, 2005).

Også her står den gjensidige tilliten i fare for å bli mer asymmetrisk, noe som kan føre til at relasjonen oppleves som negativ. Dette kan oppstå ved at den ene parten i frykt for å miste sin egen uavhengighet i relasjonen forsøker å utøve makt overfor den andre parten (Kvalsund & Meyer, 2005).

2.4.3 Gjensidig

Fra å være en avhengig eller en uavhengig relasjon, kan relasjonen gå over til å være av en gjensidig kvalitet. Dette innebærer mer samarbeid og inkludering (Fikse, 2015), eller som Kvalsund og Meyer (2005) sier det: «I den gjensidige relasjonen rommes helheten av det relasjonelle feltet» (s. 20). Dette innebærer at når en relasjon når den gjensidige dimensjonen erkjenner begge parter at man er både avhengig, uavhengig og gjensidig avhengig av hverandre, og at dette samarbeidet vil kunne gagne begge partene (Kvalsund & Meyer, 2005). I denne gjensidigheten er man åpen for både å være en innflytelse og å oppriktig sette seg inn, og leve seg inn, i den andres opplevelse. Man respekterer hverandre og erkjenner ens ulike opplevelser og kunnskap (Fikse, 2015).

2.5 Trivsel på arbeidsplassen

I en engelsk ordbok defineres trivsel (well-being) som en tilstand hvor man er sunn, lykkelig eller fremgangsrik ("Well-being," 2014). Overført til arbeidslivet kan man si at det å trives er at man har det bra og synes arbeidsplassen er et godt sted å være. Bates (2009) skriver at å fremme trivsel i arbeidslivet henger sammen med å fremme en kultur hvor den ansatte føler seg verdsatt og satt pris på, og hvor de blir gitt muligheter til å vokse og utvikle seg. Dette henger sammen med Folkehelseinstituttets forståelse av trivsel og livskvalitet (Folkehelseinstituttet, 2019).

Et annet aspekt ved trivsel på arbeidsplassen er å oppleve at det man gjør er meningsfullt. De fleste bruker store deler av hverdagen sin på arbeidsplassen, og det blir derfor viktig at man klarer å finne mening i det man gjør der. Dersom man ikke finner mening i det man gjør på arbeidsplassen står man i fare for at det å gå på jobb blir en kjedelig rutine (Gilbert, 2009). Å få dekt de grunnleggende behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse er også viktig for å bidra til at man kan trives på arbeidsplassen (Hetland, 2013).

Skogstad (2011) knytter trivsel til det psykososiale arbeidsmiljøet, og hevder at trivsel er en følgetilstand av hvordan man oppfatter og bearbeider de ytre påvirkningene i arbeidshverdagen. Hva som fører til trivsel, vil derfor være individuelt. Eksempler på hva som er med på å avgjøre ens trivsel er hvor åpen man er for å la seg påvirke av omgivelsene, grad av sosial støtte, og i hvilken grad ens allmenne og grunnleggende behov er tilfredsstillt. Flere personlighetsfaktorer vil også ha en indirekte påvirkning på ens trivsel på arbeidsplassen (Hetland, 2013; Skogstad, 2011).

2.6 Anerkjennelse

Teorien som er valgt for å belyse anerkjennelse i denne oppgaven har sitt opphav i Axel Honneths teori, og presenterer tre ulike former for anerkjennelse; emosjonell anerkjennelse, rettslig anerkjennelse, og solidarisk anerkjennelse (Honneth, 1997, 2007). Den rettslige anerkjennelsen anses ikke som relevant for oppgavens forskningsspørsmål, og det vil derfor ikke redegjøres for den her. Videre vil det gis en kort redegjørelse av de to resterende formene for anerkjennelse; emosjonell og solidarisk.

Emosjonell anerkjennelse oppstår i nære og personlige relasjoner, hvor båndene mellom de involverte er dype eller sterke. Denne formen for anerkjennelse knyttes ofte til relasjonen mellom barn og foreldre, ektefeller, eller gode venner (Thomas, 2012), og bidrar til at man får møtt sine grunnleggende behov, både fysiske og emosjonelle (Falkum, Hytten & Olavesen, 2011). Ved at disse behovene møtes gjennom den emosjonelle anerkjennelsen utvikler man en grunnleggende selvtillit som er avgjørende for ens sosiale fungering og utvikling (Falkum et al., 2011; Thomas, 2012). Honneth (1997) påpeker også at denne anerkjennelsen vil påvirke ens relasjon til seg selv, enten den (anerkjennelsen) er til stede eller ikke (Falkum et al., 2011), blant annet fordi man vil oppleve at man har en unik verdi for et annet menneske (Honneth, 1997).

Den solidariske anerkjennelsen handler om å bli ansett som en person som har en verdi for et samfunn eller en gruppe, og kan være et resultat av blant annet ens kompetanse eller egenverdi som menneske (Honneth, 1997). Et annet begrep som brukes for å beskrive denne anerkjennelsen er *sosial verdsetting* (Falkum et al., 2011), og kan komme til uttrykk ved blant annet å hilse på noen når man går forbi dem, et eksempel Honneth (2001) bruker for å forklare hva den solidariske anerkjennelsen innebærer. Når man er en del av en gruppe som har et felles mål, mener Thomas (2012) at det er enklere for en person å bli sosialt verdsatt, enn om man ikke er det. Han

argumenterer for at man som del av en gruppe som jobber mot samme mål innehar egenskaper og kompetanse som anses som verdifulle for gruppen, noe som gjør det enklere for andre å verdsette og anerkjenne ens verdi. Falkum et al. (2011) forklarer at utgangspunktet for den sosiale verdsettingen «er betydningen av den enkeltes prestasjoner for det sosiale fellesskapet, og slik kommer erfaringen av å bli sosialt verdsatt til å nære den personlige selvfølelsen eller *selvverdsettingen*» (s. 1083).

3. Forskningsmetode

Masterprosjektets problemstilling og hensikt er å utforske hvordan ansatte opplever sin leders bruk av coaching i sitt lederskap. Valget av forskningsmetode falt på Q-metode for å hente inn data om det valgte temaet, da denne metoden er godt egnet for utforskning av subjektive opplevelser (McKeown & Thomas, 2013). Denne delen av oppgaven vil gjøre rede for Q-metoden, forskningsprosessen og metodiske refleksjoner.

3.1 Det grunnleggende i Q-metode

En forenklet måte å forklare Q-metode på er ved å si at det er en metode som bærer både kvantitative og kvalitative preg (McKeown & Thomas, 2013). Metodens grunnlegger er William Stephenson, som fikk ideen når han ble kjent med Charles Spearman's faktoranalyse (Durning & Brown, 2007). Tanken bak metoden er at man henter inn data som sier noe om deltakernes subjektive opplevelser (S. R. Brown, Durning & Selden, 2008; Stephenson, 1961c). Forskeren lager utsagn som reflekterer subjektive opplevelser, knyttet til et valgt tema. Studiens deltakere sorterer disse utsagnene i et gitt mønster. Videre korreleres alle sorteringene med hverandre, ved hjelp av faktoranalysen. Klaser av sorteringer som er forholdsvis like kalles faktorer, og uttrykker deltakernes subjektive opplevelser. Disse faktorene fortolkes og gir forskeren innsikt i temaet for prosjektet (Durning & Brown, 2007). Disse stegene forklares mer inngående senere i kapitlet.

3.2 Operant subjektivitet

Subjektivitet knyttes ofte til tanker og emosjoner. I Q-metoden ønsker man å få tak i denne subjektiviteten, og forsøke å fortolke den (McKeown & Thomas, 2013). For å kunne fortolke subjektiviteten, må deltakerne gis mulighet til å uttrykke den, og i Q-metoden skjer dette ved sorteringen av utsagnene (S. R. Brown, 1980). Ved at deltakerne gjennomfører sorteringen uttrykker de sine synspunkter, opplevelser og erfaringer. De faktorene som forskeren sitter igjen med etter faktoranalysen er dermed et uttrykk for deltakernes subjektivitet. Når subjektiviteten uttrykkes på denne måten, i form av et observerbart og tolkbart uttrykk, kalles den *operant* (Smith, 2001). Operant subjektivitet er et sentralt begrep i Q-metodologien, da det forklarer hvordan det blir mulig for forskeren å oppdage meningsmønstre i deltakernes opplevelser og erfaringer (Watts & Stenner, 2012). Deltakerne gis instruksjoner om å sortere utsagnene med utgangspunkt i en bestemt sammenheng (Watts & Stenner, 2012; Wolf, 2010). Dette henger sammen med at den operante subjektiviteten påvirkes av de ytre omstendighetene, og må sees i sammenheng med dem (S. R. Brown, 1980; Watts & Stenner, 2012). I mitt prosjekt fikk deltakerne beskjed om å sortere med utgangspunkt i hvordan de opplever sin leder på arbeidsplassen. Selv om det er de enkelte sorteringene som er grunnlaget for tolkningen av subjektiviteten, så er det faktorene som tolkes. En faktor er et samlet uttrykk for noe av den subjektiviteten som finnes om temaet som utforskes (Watts & Stenner, 2012).

3.3 Abduksjon

Q-metodologiens hensikt er som nevnt å avdekke og utforske subjektive opplevelser, og abduksjon er den grunnleggende idéen bak denne prosessen (Svennungsen, 2011). Abduksjon er å oppdage noe nytt og ønske å forstå og forklare hvorfor det man oppdager opptrer på akkurat den måten (Paavola, 2004; Yu, 1994). Abduksjonen starter med en observasjon, og målet er at man skal forsøke å forstå hvilke meningsmønstre som ligger

bak det man observerer. Utgangspunktet for observasjonen og fortolkningen i Q-metode er den operante subjektiviteten, i form av en faktor (Watts & Stenner, 2012). Tolkningen av observasjonen skal presenteres som en mulig forståelse, og ikke som en absolutt sannhet (Sarbo & Cozijn, 2019; Shank, 1987). Denne tolkningen kan sees på som et forslag til å forklare det man har observert (Stephenson, 1961b). Her er det viktig å påpeke at det man oppdager er forskerens egen forståelse av det observerte fenomenet; ikke deltakernes faktiske subjektivitet (Wolf, 2010). I abduksjon kan det forskeren oppdager så vel komme fra en intuitiv tanke som fra systematisk observasjon av faktorsynene (Stephenson, 1961a).

3.4 Forskningsprosessen

En Q-metodologisk studie er strukturert, og følger en noe satt fremgang som hjelper forskeren med å utforske de subjektive opplevelsene som kommer til uttrykk (McKeown & Thomas, 2013; Watts & Stenner, 2012). Første steg i prosessen er å avdekke kommunikasjonsuniverset rundt temaet, før man ved hjelp av et forskningsdesign velger hvilke utsagn som skal representere kommunikasjonsuniverset. Videre gjennomføres Q-sorteringene av et utvalg deltakere, som kalles p-set. En sortering foregår ved at hver deltaker får utdelt et antall utsagn som de skal rangere og plassere i en matrise. Når alle sorteringene er gjennomført, utføres en faktoranalyse. Resultatet fra faktoranalysen hjelper forskeren med å velge den mest hensiktsmessige faktorløsningen, som videre er objektet for fortolkning og diskusjon.

I denne delen av oppgaven vil jeg forklare hensikten med, teorien bak og gjennomførelsen av forskningsprosessen. Jeg vil også presentere hvordan jeg har jobbet med de ulike stegene i prosjektet mitt.

3.4.1 Kommunikasjonsunivers

Veldig enkelt sagt så er kommunikasjonsuniverset all mulig kommunikasjon som eksisterer om et valgt tema (Ellingsen, Størksen & Stephens, 2010). Dette betyr at det i prinsippet er utømmelig og uendelig. Forskerens jobb her er å fange kommunikasjonsuniverset på en så bred måte som mulig (Stephenson, 1993; Thorsen & Allgood, 2010). Mer spesifikt kan kommunikasjonsuniverset forklares som all «kommunikasjon av fakta, informasjon, tro, meninger, og følelser rundt et tema» (S. R. Brown et al., 2008, s. 723, egen oversettelse), samt kommunikasjon av verdier og forståelser (Durning & Brown, 2007; Thorsen & Allgood, 2010). Siden kommunikasjonsuniverset innebærer alle mulige måter å kommunisere om noe, kan det innhentes fra alt fra teoretiske utsagn til kommentarer i nettforum og samtaler overhørt på gata. De to sistnevnte metodene er eksempler på en naturalistisk tilnærming (S. R. Brown, 1993; McKeown & Thomas, 2013). Alle elementene i kommunikasjonsuniverset vil uttrykke *noens* subjektivitet, noe som i sin tur vil si at ikke alle kan si seg enig i alt som uttrykkes (McKeown & Thomas, 2013).

I mitt arbeid med å identifisere kommunikasjonsuniverset brukte jeg både teoretiske perspektiver og naturalistiske fremgangsmåter. Jeg leste litteratur og teori, og trakk ut ord, uttrykk og fraser om coachende lederskap. I tillegg skrev jeg ned mine egne tanker og beskrivelser av temaet, og hva det betyr for meg. Jeg hadde også samtaler med flere mennesker om hva de ser på som godt lederskap, samt hva de vet om coaching. Jeg valgte å bruke ord og uttrykk som jeg mente ville definere hovedtrekkene av den kommunikasjonen som eksisterer rundt coachende lederskap.

3.4.2 Design og Q-utvalg

Etter at man har identifisert hovedtrekkene ved kommunikasjonsuniverset, skaper man utsagn som kan representere helheten av dette. Det kalles et Q-utvalg og består av et antall subjektive utsagn og opplevelser fra kommunikasjonsuniverset (S. R. Brown et al., 2008; Durning & Brown, 2007). Et eksempel fra Q-utvalget i mitt prosjekt er «*Jeg synes det virker falskt når sjefen roser meg for prestasjonene mine hele tiden.*»

Forskeren må velge hvordan han/hun ønsker at kommunikasjonsuniverset skal representeres i Q-utvalget. Det er viktig at utvalget gjør det mulig å besvare det valgte forskningsspørsmålet (Watts & Stenner, 2012), og det skal være representativt for kommunikasjonsuniversitetet som helhet (Durning & Brown, 2007; McKeown & Thomas, 2013). Når det kommer til størrelsen av Q-utvalget, er det ingen øvre eller nedre grense på hvor stort eller lite det kan være. Det må være mulig for deltakerne å forholde seg til utsagnene, og utvalget kan derfor ikke være for stort (Sæbjørnsen & Ellingsen, 2015). En tommelfingerregel er at det må være flere utsagn enn informanter (Kvalsund, 1998).

Det finnes metoder som forskeren kan bruke som hjelp til å klare å velge et Q-utvalg som er representativt for kommunikasjonsuniverset (McKeown & Thomas, 2013). Denne balansen handler om å sikre et spekter av stimuli som er representativt for kommunikasjonsuniverset. Q-utvalget er hentet fra (Svennungsen, 2011). En av disse kalles Fishers balanserte blokk design, eller Fishers eksperimentelle design (Durning & Brown, 2007; Watts & Stenner, 2012). Det er dette designet jeg har brukt for å strukturere et Q-utvalg for dette prosjektet. Under presenteres designet for mitt prosjekt, hvorpå de ulike delene forklares.

Tabell 1: Mitt forskningsdesign, basert på Fishers balanserte blokk design

Effekt	Nivå			Celler
Kommunikasjon	Formell (a)		Uformell (b)	2
Relasjon	Avhengig (c)	Uavhengig (d)	Gjensidig (e)	3
Vekst/utvikling	Prosess (f)		Oppgave (g)	2
Totalt				12

Det første steget i Fishers fremgangsmåte er at man velger noen kategorier som med utgangspunkt i det definerte kommunikasjonsuniverset belyser hovedtrekkene ved det valgte temaet (Kvalsund & Allgood, 2010). Disse hovedkategoriene kalles *effekter*, som vist til venstre i tabellen ovenfor. Hver effekt deles inn i underkategorier; *nivåer*, som vist til høyre for effektene i tabellen. Et nivå fra hver effekt skal være representert i hvert utsagn i Q-utvalget (Kvalsund & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012). Hver kombinasjon av effekter kalles en *celle* (Kvalsund & Allgood, 2010). For å skape et balansert Q-utvalg danner man flere utsagn enn det man trenger innen hver celle, for så å velge ut hvilke utsagn som skal utgjøre Q-utvalget. Dette gjøres for å sikre heterogenitet innenfor hver celle, og at cellens helhet representeres (Kvalsund & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012). Når utsagnene er valgt gis de tilfeldige nummer. Dette for å unngå at deltakerne påvirkes av strukturelle mønstre i utsagnene (Kvalsund & Allgood, 2010).

Mitt design ble til på bakgrunn av både teori og egen erfaring fra arbeidslivet. Effektene i mitt design var kommunikasjon, relasjon og vekst/utvikling, som hver ble inndelt i nivåer (se Tabell 1). Konteksten for utsagnene var hvordan lederens atferd påvirker den ansattes trivsel på arbeidsplassen. Et eksempel på et utsagn er «*Det er*

motiverende å være på jobb når jeg føler at lederen min og jeg er på lik linje i arbeidet», som representerer kombinasjonen BEG (uformell, gjensidig, oppgave). Uformell uttrykkes ved at det er snakk om det daglige arbeidet; det at man er på lik linje uttrykker gjensidighet; at det handler om arbeidet setter fokus på oppgave. Et annet eksempel er utsagnet: «Jeg gruer meg til avtalte møter med sjefen min, siden jeg er usikker på om jeg har utviklet meg nok siden sist», under kombinasjonen ACF (formell, avhengig, prosess). Formell og prosess uttrykkes respektivt ved «avtale møter» og «utviklet meg nok siden sist». Avhengig uttrykkes implisitt ved at den ansatte føler en forpliktelse overfor lederen sin til å nå et visst nivå i sin utvikling.

Forskningsdesignet inneholdt 12 celler, og jeg valgte å lage tre utsagn innen hver celle. Dette gav meg til sammen 12 celler x 3 utsagn = 36 utsagn. Utsagnene uttrykte en balanse av positivt og negativt ladde uttrykk. Se avsnittet over for eksempler på et positivt og et negativt ladet utsagn.

3.4.3 P-set og Q-sortering

Før man kan gjennomføre datainnsamlingen (Q-sorteringen), trenger man noen som kan delta i prosjektet. Gruppen med mennesker som gjennomfører sorteringene kalles et P-set, og er valgt med utgangspunkt i at de møter utvalgskriteriene som er satt på bakgrunn av hvem forskningsspørsmålet forteller oss at skal studeres. P-settet bør være så representativt av de som utgjør kommunikasjonsuniverset som mulig (Watts & Stenner, 2012).

Jeg valgte et ekstensivt P-set til mitt prosjekt. Det vil si at alle deltakerne sorterte utsagnene ut ifra den samme sorteringsbetingelsen (Svennungsen, 2011). Det vil forklare hva en sorteringsbetingelse er videre i avsnittet. Det ble valgt et ekstensivt P-set på bakgrunn av at prosjektets hensikt var å utforske ulike subjektive opplevelser rundt temaet, i den valgte populasjonen (McKeown & Thomas, 2013; Svennungsen, 2011). Populasjonen, og utvalgskriteriet, var personer hvis ledere på arbeidsplassen hadde deltatt på undervisning eller kurs om enten coaching generelt eller om coaching som et ledelsesverktøy, og som bevisst valgte å bruke dette i sin daglige ledelse. For å rekruttere fra populasjonen tok jeg først kontakt med steder og mennesker som tilbyr, eller bidrar til, kurs i coaching. De jeg fikk svar fra, videreformidlet info om prosjektet til enten sine ansatte, eller til andre de mente kunne møte utvalgskriteriet. Underveis valgte jeg å endre noe på kriteriet for deltakelse ved å la personer hvis leder ikke var bevisst sin bruk av coaching i sin ledelse, gjennomføre sorteringer. Mine refleksjoner rundt dette beskrives i avsnitt 3.7. Jeg endte opp med et P-set på totalt 21 personer; 13 menn og 8 kvinner. De var ansatt innen et bredt spekter av bedrifter og yrker. Flere av dem var den eneste deltakeren fra sin arbeidsplass, mens andre bedrifter hadde flere ansatte som deltok i prosjektet.

Ved sorteringen fikk deltakerne utlevert informasjonsskriv og samtykkeerklæring, 36 utsagn, sorteringsmatrise, sorteringsinstruksjon og betingelse for instruksjonen.

Figur 1: Sorteringsmatrise

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Sorteringsbetingelsen forteller deltakerne hvilket perspektiv de skal sortere utsagnene ut ifra (Svennungsen, 2011). Betingelsen som deltakerne i prosjektet mitt fikk utlevert var at de skulle sortere ut ifra sin egen subjektive opplevelse av en spesifikk leder på nåværende eller tidligere arbeidsplass. Jeg klargjorde med deltakerne på forhånd hvilken leder de skulle forholde seg til, da jeg måtte få samtykke fra vedkommende, da han/hun gjennom sorteringen ble omtalt som tredjeperson. Sorteringsinstruksjonen forteller deltakerne hvordan de skal plassere utsagnene i *sorteringsmatrisen*, og er derfor avgjørende for prosjektet (Durning & Brown, 2007; Svennungsen, 2011). Det anbefales at sorteringsmatrisen tar form av en tvungen distribusjon, noe som vil si at man må plassere utsagnene inn i et skjema (Durning & Brown, 2007; Watts & Stenner, 2012). Jeg valgte en tvungen distribusjon for prosjektet mitt (se Figur 1). Instruksjonen som ble gitt til deltakerne i prosjektet mitt var å plassere utsagnene i sorteringsmatrisen, hvor dem de var mest enige i/kjente seg mest igjen i ble plassert på +5, og dem de var mest uenige i/kjente seg minst igjen i på -5; dem de var nest mest enige i/kjente seg nest mest igjen i på +4, og så videre. De utsagnene som de ikke kjente seg igjen i, eller som ikke hadde stor betydning for dem, fikk de beskjed om å plassere i området rundt 0. Utsagnene ble da sortert ut ifra hvor stor eller liten betydning, eller psykologisk signifikans, innholdet i utsagnet har for den som sorterer. Psykologisk signifikans handler om hvor stor verdi noe har for en person (Svennungsen, 2011). Plassering i ytterkantene av skjemaet tilsvarer høy psykologisk signifikans og plassering i området i midten tilsvarer lav eller ingen psykologisk signifikans (Kvalsund & Allgood, 2010).

For å forsikre meg om at utsagnene i Q-utvalget var gjenkjennbare og mulige å relatere til, samt at sorteringsbetingelsen og -instruksjonene er forståelige, gjennomførte jeg én pilot-sortering. Dette gav meg rom for å eventuelt endre på det som ikke fungerte, så grunnlaget for datamaterialet ble så godt som mulig. Denne sorteringen resulterte i at et par skrivefeil ble rettet opp i og at det ble gjort noen mindre endringer på instruksjonene til sorteringen. Alle utsagnene virket å være relaterbare. Personen sa at det var gøy å gjennomføre sorteringen og at det var enkelt å forstå hva de skulle gjøre.

Deltakerne startet sorteringen ved å grovsortere de 36 utsagnene i tre bunker; dem de var enige i, dem de var uenige i, og dem de stilte seg nøytrale til. Så finsorterte de utsagnene, og når de var fornøyde med måten de hadde rangert dem på, skrev de

numrene på utsagnene inn i skjemaet (Figur 1). En mer grundig beskrivelse av fremgangsmåte finnes i vedlegg 5. Jeg var til stede under nesten alle sorteringene som ble gjennomført, noe som gav meg mulighet til å svare på spørsmål underveis, samt at jeg gjennom deltakernes kommentarer fikk god informasjon om deres opplevelse av sorteringen. En deltaker gjennomførte sorteringen på egen hånd og returnerte resultatene sine til meg. Jeg gjør rede for mine refleksjoner rundt dette i avsnitt 3.7.

Når alle 21 deltakere hadde gjennomført rangeringen av utsagnene satt jeg igjen med 21 utfylte skjemaer som var et uttrykk for deres subjektive opplevelse med det valgte temaet. Det er disse enkelte sorteringene som i Q-metode er objektet for videre analyser (Thorsen & Allgood, 2010).

3.4.4 Faktoranalyse

Når alle sorteringene er gjennomført er det neste steget i prosessen å analysere dataene. Man legger inn tallene fra alle de ferdig utfylte skjemaene i et dataprogram, for så å gjennomføre en faktoranalyse. Jeg brukte dataprogrammet PQMethod for å gjøre dette. Analysen sammenligner og korrelerer alle sorteringene med hverandre, og resultatet er et på forhånd ukjent antall «Q faktorer som er bygd opp av grupper av sorterere som har lignende synspunkter på emnet av interesse» (S. R. Brown et al., 2008, s. 724, egen oversettelse).

Som et resultat av faktoranalysen får man en rapport med ulike tabeller som viser de kvantitative resultatene av alle sorteringene. Disse tabellene legger grunnlaget for valget av hvor mange faktorer man skal gå videre med for å fortolke. Det er både kvantitative og kvalitative forhold som bør være til stede for at man kan velge faktorløsningen for videre analyse og tolkning, men det er opp til forskeren å avgjøre hvilken løsning de ønsker å gå videre med (McKeown & Thomas, 2013; Stenner, Watts & Worrell, 2017). Egne data og valg jeg tok vil bli presentert og forklart i det følgende.

Først gjennomførte jeg en *Principal components factor analysis*; en analyse hvor dataene korreleres urotert, eller litt enklere sagt, akkurat som de er. Denne analysen viste at to faktorløsninger hadde «eigenvalue» på over 1, og den tredje på 0.96. Kriteriet er at man, statistisk sett, kan trekke ut de faktorene som har en eigenvalue på 1 eller over. Det er imidlertid mulig å velge en faktorløsning som har en lavere eigenvalue, da det er flere forhold som avgjør hva som er det best egnede valget (Durning & Brown, 2007; McKeown & Thomas, 2013). For å utforske dette gjennomføre jeg faktoranalyser som gav både 1, 2 og 3 faktorer.

Videre gjennomførte jeg en *Varimax rotation*. Målet med denne roteringen er at så mange individuelle sorteringer som mulig skal lade høyt på kun én faktor. Roteringen forsøker også å finne en løsning med høyest mulig forklaringsvarians og lavest mulig korrelasjon mellom faktorene (Watts & Stenner, 2012). Roteringen ser på korrelasjoner og ladninger innad i, og mellom faktorene; altså hvor stor likheten mellom og innad i dem er. For å forsterke en faktors validitet og reliabilitet bør det være minst to personer som lader høyt nok på faktoren til å være med på å definere den (Watts & Stenner, 2012). Se vedlegg 6 for en oversikt over hvordan hver person ladet på hver faktor. Jeg valgte å gå videre med en 3-faktorløsning da den møtte de statistiske kriteriene best og så ut til å være best egnet til å tolke kvalitativt. Den hadde en eigenvalue på 0.96, og en forklaringsvarians på 74%.

Det var tre personer som ikke hadde en definerende ladning på noen av faktorene. Alle de tre personene ladet nesten like høyt som en definerende ladning på én faktor hver, og en av dem ladet noe høyere enn en av de definerende personene i faktor 3 (se ladningene til deltaker 1 og 2 på faktor 3, i vedlegg 6). Dersom jeg hadde valgt å

fjerne dem fra datasettet, er det tenkelig at faktorene kunne ha blitt tydeligere, enklere å tolke, og at korrelasjonen dem imellom hadde blitt lavere. Det er ønskelig med en lav korrelasjon mellom faktorene, da lavere korrelasjon øker sannsynligheten for at faktorene som trekkes ut er tydelige og tolkbare (Svennungsen, 2011). Jeg valgte å beholde disse tre i datasettet fordi jeg på tidspunktet jeg gjennomførte faktoranalysen trodde at de ville bidra til å bygge opp under hvert sitt faktorsyn selv om de ikke var med på å definere noen av dem. I ettertid har sett at jeg nok med fordel kunne ha fjernet dem fra datasettet.

I Tabell 2 vises korrelasjonen mellom faktorene i de grå feltene.

Tabell 2: Korrelasjon mellom faktorene

Faktor	1	2	3
1	1.0000	0.6695	0.8106
2	0.6695	1.0000	0.6212
3	0.8106	0.6212	1.0000

Som vi ser var korrelasjonene veldig høye, spesielt mellom faktor 1 og 3. Til tross for dette, mente jeg at de begge fikk frem viktige nyanser, da de personene som ladet høyt (over 0.7) på den ene faktoren, ladet betydelig lavere på den andre (se vedlegg 6). I tillegg så 2-faktorløsningen ut til å være vanskelig å tolke fordi det også her var høy korrelasjonen mellom faktorene. I tillegg hadde den ene faktoren ingen særegne utsagn¹, samt at det var hele 25 konsensus-utsagn².

3.4.5 Faktorfortolkning

I faktorfortolkningen ser man på hver faktor som én representasjon av mange mulige opplevelser. Målet er å forstå og sette ord på de meningene, opplevelsene, tankene, verdiene, og så videre, som utgjør hver faktor (S. R. Brown et al., 2008; McKeown & Thomas, 2013). Et utsagn kan være plassert likt i flere faktorsyn, men ha ulik mening, da hver faktor er et gjennomsnitt av deltakernes sorteringer (S. R. Brown, 1980). Utsagnene må derfor forstås i forhold til hverandre og sees som en helhet. Dette inkluderer både utsagn som er plassert i det nøytrale området rundt 0, og utsagn som er tillagt stor psykologisk signifikans, altså mot +5 og -5 (S. R. Brown, 1980; Watts & Stenner, 2012). Målet med denne måten å jobbe på er å hente ut meningsmønstre som finnes i faktorene (Kvalsund & Allgood, 2010). Funnene anses i tråd med abduksjon som en mulig forståelse av synet til de deltakerne som lader høyt på faktoren (Watts & Stenner, 2012), og man bør være åpen for det faktoren forteller (S. R. Brown, 1980).

Fortolkningen min tok utgangspunkt i plasseringen av utsagnene i hver faktor, særegne utsagn og konsensus-utsagn. Jeg brukte post-it-lapper for å skrive ned stikkord, tanker, setninger, og beskrivelser. Først så jeg på det ene ytterpunktet og beskrev det jeg så der, før jeg gjorde det samme med det andre ytterpunktet. Dermed forsøkte jeg å se helheten i faktoren, inkludert utsagnene som var plassert rundt det nøytrale området. Etter å ha gjort meg kjent med hver faktor jobbet jeg med dem hver for seg. Slik håpet jeg å bedre forstå helheten i hvert faktorsyn, samtidig som jeg minsket faren for at fortolkningen ble påvirket av det jeg hadde oppdaget i de andre faktorsynene. Etter hvert som jeg hadde blitt godt kjent med hver faktor innså jeg at det

¹ Særegne utsagn er utsagn som er plassert signifikant forskjellig mellom faktorene.

² Konsensus-utsagn er utsagn som er plassert forholdsvis likt mellom faktorene.

kunne være hjelpsomt å se synene opp imot hverandre, da dette hjalp meg med å bedre forstå det særegne ved hver faktor. Jeg prøvde meg frem i flere runder før jeg følte at måten jeg beskrev og forklarte faktorene på omfavnet helheten av det jeg så godt nok. I denne prosessen lot jeg meg styre av intuisjonen, noe jeg mener hjalp meg til å bedre se helheten og nyansene i faktorene. Prosessen ble også påvirket av mine egne antakelser og forhåndskunnskaper. Se mer om dette i avsnitt 3.7.

3.4.6 Post-intervju

Å gjennomføre post-intervju mot slutten av forskningsprosessen anses som en god måte å øke resultatenes validitet på (se også avsnitt 3.5). Ved å gjennomføre samtaler eller intervju med en person som er med på å definere faktoren, vil man kunne få en bedre forståelse av meningsinnholdet i den aktuelle faktoren og man vil se i hvilken grad ens tolkning stemmer over ens med virkeligheten (S. R. Brown, 1993). Intervjuene kan i tillegg bidra til at man får en bedre forståelse av meningsinnholdet i faktoren; det man tidligere kanskje har forklart ved intuisjon kan her få en dypere mening samt gi en rikere nyansering av faktorsynet. Det gjennomføres ett intervju for hver faktor; helst med den personen som har høyest ladning på den aktuelle faktoren. Deltakelse i post-intervju er frivillig, og man kan derfor ikke garantere at den som lader høyest på faktoren ønsker å delta i intervjuet. Dersom det er tilfellet går man videre til den som lader nest høyest, og så videre.

For faktor 1 ble det gjennomført intervju med den personen som ladet høyest på faktoren, Birgitte (0.7544). Personene som ladet høyest på faktor 2 og 3 hadde ikke krysset av for at de ønsket å delta på post-intervju, så her ble intervjuet gjennomført med den personen som ladet nest høyest. For faktor 2 var dette Marie (0.7229) og for faktor 3 var det Anna (0.7509).

3.5 Studiens kvalitet

Kvaliteten på en studie avgjøres av valg som forskeren tar underveis i prosessen. I Q-metode er blant annet reliabilitet og validitet mål på kvalitet (Watts & Stenner, 2012). Disse kvalitetskriteriene, samt generalisering, vil gjøres rede for under. I tillegg til disse tre vil det å gjennomføre en pilot-sortering kunne bidra til å øke kvaliteten på resultatene, da denne kan avdekke eventuelle svakheter ved utsagn, instruksjoner, og sorteringsbetingelse. Jeg gjennomførte én pilot-sortering, som vist i avsnitt 3.4.3.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om studiens pålitelighet og den beregnede sannsynligheten for å ende opp med tilnærmet like resultater dersom man hadde gjennomført en ny studie med de samme sorteringsbetingelsene og samme kriterier for P-settet (Watts & Stenner, 2012). Den beregnede reliabilitetskoeffisient på individnivå i en Q-studie vil være på 0.80 eller høyere, noe som vil si at resultatet i en studie med de samme betingelsene ville ha vært 80% likt det første resultatet (S. R. Brown, 1980). Selv om man kan oppleve at individene i en eventuell ny undersøkelse ikke sorterer utsagnene helt likt som i den første, vil man med stor sannsynlighet sitte igjen med lignende faktorsyn i begge undersøkelsene. Høy reliabilitetskoeffisient gir større tillit til funnene i prosjektet. Studiens reliabilitet øker også med antallet personer som er med på å definere hver faktor (S. R. Brown, 1980; Svennungsen, 2011; Watts & Stenner, 2012). Min studie viser en god reliabilitet, som vist i Tabell 3. Her ser man tydelig at reliabiliteten øker med antall personer som definerer faktorene.

Tabell 3: Reliabilitetskoeffisient

Faktor	1	2	3
Antall sorteringer som definerer faktoren	7	4	7
Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient	0.800	0.800	0.800
Sammenlagt reliabilitet	0.966	0.941	0.966

3.5.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt man undersøker det man ønsker eller ikke, samt gyldigheten av resultatene. I Q-metode kan man ikke bruke et generelt ytre kriterium for å avgjøre validiteten, da objektet for forskningen er uttrykket av personers indre subjektivitet (Svennungsen, 2011). For å sikre at det er deltakernes subjektivitet som undersøkes i en Q-studie er det derfor viktig at de som sorterer får tydelige instruksjoner om hva de skal gjøre (S. R. Brown, 1980). Dette var noe jeg forsøkte å løse ved å lage en tydelig instruksjon for hvordan selve sorteringen skulle gjennomføres. I tillegg var jeg til stede under store deler av sorteringene, og prøvde å holde svarene på spørsmålene jeg fikk så beskrivende som mulig, for å begrense min påvirkning.

Et annet grep jeg gjorde for å sikre validiteten var at jeg gav en tydelig sorteringsbetingelse. Ved å gjøre dette øker man sjansen for at deltakerne sorterer ut ifra situasjonen som den faktisk er (S. R. Brown, 1980; Kvalsund, 1998). Jeg understrekte også ovenfor deltakerne at det viktige var hvordan de personlig opplevde det utsagnene uttrykte. Det vil ikke være mulig for forskeren å fullstendig bekrefte at deltakerne har sortert ut ifra sorteringsbetingelsen, men ved å gjennomføre post-intervju vil forskeren få et bilde av om deltakerne kan kjenne seg igjen i faktorfortolkningen eller ikke. Dette vil bidra til å øke validiteten (S. R. Brown, 1993).

3.5.3 Generalisering

Ved bruk av Q-metode kan man ikke si noe om hvor stor andel av populasjonen som har et spesifikt syn, men at man kan bekrefte at synet eksisterer, eller har eksistert på et tidspunkt (Smith, 2001). Hensikten er dermed ikke å finne et svar som kan generaliseres til en populasjon, men å generalisere funnene tilbake til det definerte kommunikasjonsuniverset (S. R. Brown, 1980). Skal man føre funnene tilbake en større populasjon, må man gjøre antakelser om hvilke opplevelser deltakerne sitter med, da fortolkningen er forskerens egen forståelse av det som uttrykkes. Dette er ikke i tråd med Q-metodologiens hensikt (Svennungsen, 2011). Synene som kommer frem i en Q-studie vil for de enkelte deltakerne sannsynligvis endres over tid, da mennesker utvikler seg og opplever nye ting. Likevel vil resultatene alltid finnes i kommunikasjonsuniverset, da dette innebærer all mulig kommunikasjon om et tema; fortid, nåtid, eller fremtid (S. R. Brown et al., 2008).

3.6 Ethiske vurderinger

Temaet for denne oppgaven krevde ikke innhenting av sensitive opplysninger om prosjektets deltakere. Likevel har jeg foretatt noen etiske vurderinger ved bruk av Q-metode i dette prosjektet. Disse vurderingene har i stor grad omhandlet samtykke, anonymisering, og lignende. Prosjektet er meldt inn til og godkjent av NSD (se vedlegg 3). Som student som gjennomfører studentprosjekt har jeg vært underlagt taushetsplikt underveis i hele prosjektet. Jeg ikke har derfor ikke kunnet dele videre informasjon om hvilke bedrifter mine deltakere har vært ansatt i, hva den enkelte har svart, hvem jeg

har gjennomført post-intervju med, og generelt har jeg ikke delt informasjon om deltakerne og deres omstendigheter.

Rekruttering av deltakere foregikk stort sett ved via deres ledere, og det ble derfor opp til hver enkelt leder jeg var i kontakt med om de ønsket å videreformidle min forespørsel til sine medarbeidere eller ikke. Da deltakelse var frivillig sendte jeg en mail med påminnelse til flere av de mulige deltakerne som hadde sagt at de gjerne ville være med, men jeg lot det være helt opp til vedkommende om de ønsket å bidra. For ikke å presse dem tok jeg ikke kontakt med dem igjen med mindre de tok kontakt med meg først. Alle deltakerne ble informert om at deltakelse var frivillig, i et informasjonsskriv, og de gav sitt samtykke til deltakelse ved å skrive under på et samtykkeskjema (se vedlegg 1). Da prosjektets forskningsobjekt var de ansattes opplevelse av sin leders ledelse, regnes deltakernes ledere som tredjepersoner i datamaterialet. Et eget informasjonsskriv og samtykkeskjema ble derfor distribuert til deltakernes ledere (se vedlegg 2). Alle de aktuelle lederne gav sitt samtykke til at deres ansatt(e) kunne omtale ham/henne som tredjeperson i sine Q-sorteringer og i eventuelle post-intervjuer. Ingen av deltakerne eller lederne har i ettertid ytret et ønske om å trekke sitt samtykke.

De ferdig utfylte Q-sorteringene i seg selv var anonyme. På grunn av at jeg ønsket å gjennomføre post-intervju var det likevel nødvendig for meg å kunne finne ut hvem hvilket skjema som tilhørte hvem. Dette løste jeg ved å gi hver deltaker et tall som jeg oppbevarte på en navneliste, separat fra resten av datamaterialet. Dette tallet ble videre skrevet på baksiden av arket med deres Q-sortering. På denne måten ble det mulig for meg å finne tilbake til hvem som hadde gitt de tre besvarelsene som ble valgt ut til å delta i post-intervju. Navnelisten, Q-sorteringene og samtykkeskjemaene ble oppbevart hver for seg gjennom hele prosessen. Navnene som representerer de ulike deltakerne i selve oppgaven og i vedleggene er helt tilfeldige, også i forhold til kjønn. Dette sikrer videre anonymisering av deltakerne.

3.7 Refleksjoner rundt forskerrollen og forskningsprosessen

Når man gjennomfører et forskningsprosjekt, vil man som menneske i møte med et datamateriale påvirke prosjektets resultater (J. R. Brown, 1996). Prosjektet mitt er intet unntak, og jeg gikk inn i prosjektet med en antakelse om at jeg kom til å påvirke resultatene på en eller annen måte. På denne måten kunne min subjektivitet og påvirkning i møte med datamaterialet bli et positivt tilskudd, i stedet for å være en byrde (J. R. Brown, 1996; Patton, 2002). I møte med datamaterialet mitt, og forskningsprosessen som helhet, har jeg brukt den abduktive logikken hvor målet er å oppdage noe nytt, samt å forklare dette nye. I fortolkningen av faktorene ønsket jeg å observere det jeg så, med en bevissthet om at mine forkunnskaper nok la noen føringer for hvordan jeg forklarte observasjonene. Ganske tidlig i fortolkningen så jeg kjennetegn fra relasjon-effekten i forskningsdesignet, i de ulike faktorene. Jeg prøvde å legge dette fra meg, for å minske min styring på hva jeg oppdaget, og heller la faktorene fortelle meg det de ville si. Likevel kom jeg tilbake til disse kjennetegnene mot slutten av prosessen. Jeg er av den oppfatning at min forkunnskap om relasjonskvaliteter kan ha hjulpet meg til å bedre sette ord på og forstå hvordan faktorsynene opplever sin relasjon til sjefen.

Som det ble forklart i oppgavens innledning kommer valget av tema og problemstilling blant annet fra personlig erfaring med arbeidslivet, og jeg hadde en positiv innstilling til temaet. I arbeidet med kommunikasjonsuniverset og utsagnene måtte jeg derfor flere ganger minne meg selv på at det også kan oppleves mer negativt. Underveis oppdaget jeg at jeg formulerte flere utsagn positive enn negative, og var

ekstra bevisst dette når jeg skulle velge Q-utvalget. De 36 utsagnene ble derfor godt balansert mellom positivt og negativt.

Mitt valg av design og utvalg la grunnlaget for hva deltakerne kunne uttrykke, og min rolle som forsker påvirket dermed resultatene på en nokså direkte måte. Da det er uunngåelig å sette sitt avtrykk på Q-utvalget, er det viktig at en ender opp med et Q-utvalg som er representativt for kommunikasjonsuniverset. Deltakerne bør få bruke et så bredt spekter av meninger, tanker, opplevelser og følelser som mulig (Watts & Stenner, 2012). Dette var noe jeg prøvde å ha i bakhodet under utarbeidelsen av utsagnene.

I begynnelsen av prosessen med å rekruttere deltakere satte jeg en høy standard for hvem som ville kvalifisere til deltakelse. Rekrutteringen var utfordrende, og jeg slet med å få tak i nok deltakere. I samtaler med folk om hvordan de opplevde sin leder og hva lederen deres gjorde, så jeg at flere av disse beskrivelsene hadde likhetstrekk med den teoretiske beskrivelsen av en coachende leder. Til tross for at mye av litteraturen på området sier at man trenger mye trening og kunnskap om det for å kunne utøve godt coachende lederskap (se for eksempel Hunt & Weintraub, 2007) så valgte jeg å rekruttere noen deltakere hvor deres leder ikke hadde et bevisst forhold til sin bruk av coaching i sin ledelse. Q-utvalget i prosjektet ble valgt på bakgrunn av at det representerer hvordan en coachende lederstil kan se ut. Mitt resonnement ble derfor at dersom deltakerne i prosjektet kunne kjenne seg nok igjen i utsagnene til at de kunne ta stilling til hvordan de opplevde det de (utsagnene) uttrykte så bruker lederen deres et eller flere elementer fra coaching i sin ledelse; enten de er klar over det eller ikke. Det er vanskelig å si noe om *hvordan* dette påvirket resultatene, men det er sannsynlig å anta at de ser noe annerledes ut enn de hadde gjort om jeg hadde holdt meg til det første kriteriet jeg satte.

I møte med datamaterialet mitt, i form av faktorfortolkningen, var det heller ikke til å unngå at jeg som forsker påvirket resultatet. Selv om jeg gikk inn i prosessen med å tolke faktorsynene med en innstilling om at jeg ønsket å lytte til det materialet hadde å fortelle meg, har min subjektivitet også her påvirket utfallet. Når jeg var til stede under sorteringene, delte mange av deltakerne sine tanker med meg underveis. Jeg tror dette beriket min forståelse av faktorene, men at det også kan ha påvirket min evne til å være helt åpen for å se meningsinnholdet i faktorsynene. Noen av kommentarene til deltakerne husket jeg godt gjennom hele prosessen. Selv om jeg ikke visste hvilken faktor disse deltakerne ladet høyt på, så brukte jeg disse kommentarene for å bedre forstå innholdet der jeg så likheter mellom kommentarer jeg fikk og faktorsynene. Dette kan ha fungert forsterkende for det jeg allerede så, eller det kan ha fungert som uheldige føringer som hindret meg fra å se helheten av faktoren.

3.8 Oppsummering forskningsmetode

Dette kapitlet har gjort rede for viktige elementer i Q-metode, forskningsprosessen, kvalitetskriterier og etiske betraktninger. For å være transparent og vise refleksivitet har jeg forsøkt å vise og begrunne valgene jeg har tatt underveis. Videre vil oppgaven redegjøre for min fortolkning av forskningsresultatene.

4. Faktorfortolkning

Dette kapitlet vil presentere og fortolke de tre faktorene fra den valgte faktorløsningen. Hver faktor presenteres i form av underkategorier, for å tydeliggjøre hver faktor sin særegenhet. Utsagn som er særegne for hver faktor vil bli presentert underveis, og markeres med * i tabellene i de ulike delene av fortolkningen. Avslutningsvis vil kapitlet se på utsagnene som er sortert forholdvis likt i alle tre faktorene; konsensus-utsagn. Fortolkningen tar utgangspunkt i flere tabeller fra rapporten av faktoranalysen: hvordan hvert utsagn er sortert i hver faktor (vedlegg 7), særegne utsagn (vedlegg 8), og konsensus-utsagn (vedlegg 9). Utdrag fra disse vedleggene vil presenteres som tabeller underveis i fortolkningen. Faktorene vil omtales som F1, F2 og F3 i teksten.

4.1 Faktorsyn 1 – Sjefen står ved min side

Det var syv personer som var med på å definere faktorsyn 1; Birgitte (0.7544), Jonas (0.7506), Lars (0.7172), Eirik (0.6837), Henning (0.6714), Henrik (0.6470) og Sebastian (0.6460). Dette gav faktorsynet en forklaringsvarians³ på 28%. Faktoren hadde en korrelasjon på 0.67 med faktor 2 og 0.81 med faktor 3.

F1 kjennetegnes blant annet ved at det oppleves som positivt at sjefen ønsker å støtte den ansatte i arbeidet. Relasjonen med sjefen anses som god, og man setter pris på at egen kompetanse blir anerkjent som et viktig bidrag. Det fremkommer dog ikke som avgjørende for ens tro på seg selv at sjefen gir anerkjennelse, da faktorsynet virker å oppleve trygghet i sin rolle på arbeidsplassen. Videre uttrykkes det at man setter pris på at sjefen kjenner den ansatte.

Det ble gjennomført post-intervju med Birgitte, og hennes kommentarer nevnes i løpet av de neste avsnittene. Videre presenteres en tabell i begynnelsen av hvert avsnitt, hvor utsagn som bidrar til å tydeliggjøre fortolkningen av faktoren presenteres.

4.1.1 Sjefen gir meg støtte og frihet

Tabell 4: Utsagn som understøtter F1 sin opplevelse av støtte og frihet

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
23*	Jeg er takknemlig for at sjefen kjenner meg så godt at han/hun kan vite hvilke oppgaver jeg kan ta på meg.	+4	0	+1
30	Jeg blir motivert til å nå de nye målene mine når jeg får være med å sette dem selv.	+3	+4	+2
9	Jeg setter pris på friheten sjefen gir meg til å stikke innom kontoret hans/hennes om jeg trenger hjelp til noe.	+3	0	+1
11*	Jeg deler titt og ofte nye ideer med lederen min om hva jeg kan gjøre annerledes, fordi jeg vet at de vil bli godt mottatt.	+3	-1	0
15	Jeg er takknemlig for at sjefen viser interesse for hvordan vi kan støtte hverandres utvikling.	+1	+2	+3
16	Jeg liker dialogen mellom sjefen og meg når vi sitter i møter, fordi vi jobber mot samme mål.	+1	+1	+4
5	Jeg digger det når sjefen legger opp til at vi skal samarbeide om å nå fastsatte mål.	0	0	+1
6	Det kan være frustrerende når lederen min og jeg samarbeider for å fjerne det som hindrer oss fra å vokse.	0	0	-2

³ Forklaringsvariansen sier noe om hvor stor andel av variasjonen i datamaterialet som forklares av den aktuelle faktoren/faktorsynet.

Det kommer frem i F1 at sjefen oppleves som støttende, og at støtten oppleves som en frihet. Dette understøttes blant annet av at utsagn 9 og 11 er plassert på +3. På bakgrunn av disse utsagnenes plassering forstår jeg dette som en frihet til å dele tanker med sjefen og å be om hjelp ved behov. I Birgittes arbeid oppleves det også som viktig at sjefen støtter henne i utfordrende situasjoner som hadde vært tunge å stå i alene. Opplevelsen av friheten man gis av sjefen kan også forstås ut ifra utsagn 23 (+4) og 30 (+3). Her uttrykkes det at sjefen kjenner ens kompetanse og kapasitet godt nok til å kunne vite hvilke oppgaver man kan ta på seg, *men* at han/hun likevel gir den ansatte frihet ved å la dem være med på egen målsetting. Plasseringen av disse utsagnene tilsier at både føringene som gis og friheten til medvirkning er noe man setter pris på. Denne opplevelsen bekrefter Birgitte; hun blir tildelt arbeidsoppgaver basert på hva hun er god på, noe hun synes er fint. Utsagn 23 kan tolkes som at man ikke gis frihet, men sett i sammenheng med utsagn 30 forstår jeg det som at de peker i samme retning. Det at sjefen lar den ansatte ta del i målsetting forstår jeg som et uttrykk for støtte, og frihet.

Som utsagn 9 (+3) uttrykker tar man gjerne imot hjelp og støtte når man trenger det, men man ønsker ikke nødvendigvis å samarbeide med andre. Utsagn som fremmer *samarbeid* mellom ansatt og leder, tillegges lav *psykologisk signifikans* (utsagn 5 (0), 6 (0), 15 (+1), og 16 (+1)). Jeg forstår ønsket om støtte, men ikke samarbeid, som at man gjerne vil jobbe selvstendig ved å ikke måtte forholde seg til sjefen hele tiden. Birgitte forklarer at de jobber selvstendig med oppgavene sine. De er underlagt lover og retningslinjer for arbeidet, men står likevel fritt til å avgjøre hvordan de vil møte den enkelte oppgaven innen disse føringene, noe hun synes er en fin måte å jobbe på.

4.1.2 Sjefen er min venn

Tabell 5: Utsagn som viser betydningen av den ansattes gode relasjon til sjefen

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
23*	Jeg er takknemlig for at sjefen kjenner meg så godt at han/hun kan vite hvilke oppgaver jeg kan ta på meg.	+4	0	+1
11*	Jeg deler titt og ofte nye ideer med lederen min om hva jeg kan gjøre annerledes, fordi jeg vet at de vil bli godt mottatt.	+3	-1	0
2	Det er en god støtte for meg at sjefen på slutten av arbeidsdagen noen ganger sier at jeg må huske å ta vare på meg selv.	+2	-1	+1
4	Jeg gruer meg til avtalte møter med sjefen min, siden jeg er usikker på om jeg har utviklet meg nok siden sist.	-3	+2	-2
12	Det føles invaderende når sjefen ønsker å snakke med meg om private ting.	-4	-2	-3

Videre er det et funn i F1 at man opplever relasjonen til sjefen som god og trygg. Utsagn 23 (+4), 2 (+2)⁴ og 12 (-4) uttrykker at man føler seg sett, og trygg på at sjefen bryr seg; både personlig og i arbeidet. Dette oppleves som positivt og noe man setter pris på.

⁴ Utsagn plassert på +2 og -2 er gitt en moderat psykologisk signifikans av deltakerne. De er derfor i seg selv ikke definerende for faktorsynene, men kan fungere som bekreftelser eller nyanseringer av de utsagnene som er plassert i ytterkantene (+/- 3 til +/- 5). Utsagn plassert på +2 og -2 vil gjennom hele kapitlet brukes for å bygge opp under det som uttrykkes av utsagn med høyere psykologisk signifikans.

Utsagn 11 (+3) og 4 (-3) viser at man ikke er redd for å si eller gjøre noe som er feil eller dårlig i sjefens øyne, og kan sees i sammenheng med å føle seg trygg. Man kan anta at dette fører til at man trygt deler ideer og tanker med sjefen. Birgitte synes ikke det er riktig å si at sjefen er hennes venn, da de kun har en profesjonell relasjon, men hun føler seg sett av og trygg på sjefen, og kjenner seg derfor igjen i beskrivelsen av relasjonen.

4.1.3 Sjefen verdsetter min kompetanse

Tabell 6: Utsagn som beskriver den ansattes bidrag til oppgavene på arbeidsplassen

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
7*	Jeg setter pris på at lederen min gjennom små kommentarer viser at han/hun ser på mine prestasjoner som et bidrag til fellesskapet.	+5	+2	+3
31	Når lederen min viser at han/hun vet at jeg har kompetanse som er viktig for arbeidet vårt, øker selvtilliten min.	+4	+3	+2
25*	Noen dager gruer jeg meg til å gå på jobb, fordi sjefen hele tiden spør meg om hva jeg tenker om organisasjonens utvikling.	-4	-2	-2
19*	På grunn av min faglige kompetanse har lederen min og jeg avtalt at jeg kan ta egne avgjørelser i arbeidet mitt. Jeg er redd for å ta dårlige valg.	0	+3	-3
29*	Sjefen sier at jeg er fri til å bestemme fremgangsmåten i arbeidet mitt selv, men jeg tør likevel ikke å slippe meg helt løs.	-1	+1	-2

En siste underkategori i F1 er man har tro på at sjefen ser og verdsetter ens faglige kompetanse. Dette kommer frem i utsagn 7 (+5) og 31 (+4). Utsagn 7 uttrykker en takknemlighet for at ens kompetanse blir løftet frem som viktig. I utsagn 31 ser vi at denne bekreftelsen fører til at man opplever økt selvtillit. Min forståelse er likevel ikke at selvtilliten er avhengig av denne bekreftelsen; den er til stede uavhengig av sjefens skryt, noe som bekreftes av Birgitte. Denne tolkningen kommer av at flere av utsagnene som uttrykker frykt for å gjøre feil tillegges lav psykologisk signifikans (utsagn 19 (0) og 29 (-1)). Slik jeg forstår det, kan det kobles til faktorsynets opplevelse av å være trygg (Jf. avsnitt 4.1.2). Man setter pris på at sjefen verdsetter ens kompetanse, men opplever også en trygghet i seg selv.

Sjefens, og ens egen, tro på den ansattes kompetanse kommer til uttrykk også ved at man synes det er positivt at sjefen ønsker å høre ens tanker om organisasjonens utvikling (utsagn 25 (-4)). Dette var noe Birgitte ikke kjente seg så veldig mye igjen i; hun sa at sjefen ikke spør henne så mye om hennes mening og tanker om ting.

4.2 Faktorsyn 2 – Høy respekt, lav selvtillit

Det var fire personer som var med på å definere faktorsyn 2; Erika (0.8351), Marie (0.7229), Marianne (0.6144), og Hanne (0.5922). Faktorsynet hadde en forklaringsvarians på 18%, noe som er den laveste forklaringsvariansen blant de tre faktorene. Faktoren hadde en korrelasjon på 0.67 med faktor 1 og 0.62 med faktor 3. Dette gjør F2 til den faktoren som hadde lavest korrelasjon med de to andre faktorene, noe som betyr at denne faktoren er den som skiller seg mest fra de andre.

F2 virker å ha lite tro på seg selv, samt en selvtillit som er avhengig av sjefens anerkjennelse. Ser man dette opp imot faktoren som helhet er min forståelse at det har en sammenheng med frykt for å gjøre feil og ikke prestere godt nok. Sjefen anses som en person man stoler på, respekterer og har en trygg relasjon til. Man stiller seg positiv til sjefens påvirkning.

Det ble gjennomført post-intervju med Marie. Hennes bemerkninger nevnes underveis i teksten. Videre presenteres en tabell i begynnelsen av hvert avsnitt, hvor utsagn som bidrar til å tydeliggjøre fortolkningen av faktoren presenteres.

4.2.1 Min selvtillit avhenger av sjefens bekreftelse

Tabell 7: Utsagn som beskriver den ansattes opplevelse av egen selvtillit

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
30	Jeg blir motivert til å nå de nye målene mine når jeg får være med å sette dem selv.	+3	+4	+2
19*	På grunn av min faglige kompetanse har lederen min og jeg avtalt at jeg kan ta egne avgjørelser i arbeidet mitt. Jeg er redd for å ta dårlige valg.	0	+3	-3
31	Når lederen min viser at han/hun vet at jeg har kompetanse som er viktig for arbeidet vårt, øker selvtilliten min.	+4	+3	+2
4*	Jeg gruer meg til avtalte møter med sjefen min, siden jeg er usikker på om jeg har utviklet meg nok siden sist.	-3	+2	-2
22	I møter mellom lederen min og meg synes jeg det er ubehagelig når han/hun snakker om resultatene våre som et felles ansvar.	-1	-4	-4

Et fremtredende funn i F2 er en frykt for å ikke prestere godt nok i forhold til det sjefen krever. En mulig forståelse er at ens selvtillit er avhengig av at man presterer godt, noe Marie både bekrefter og avkrefter. Hun sier at selvtilliten ikke alltid er avhengig av sjefen, men at hun blir motivert av ham/henne. Hun påpeker også at hennes arbeidssituasjon har endret seg ganske mye siden hun gjennomførte sorteringen, og at hun har mer selvtillit på tidspunktet for intervjuet enn hun hadde under sorteringen. Selv tror hun at hun hadde kjent seg mer igjen i denne delen av fortolkningen hvis hun hadde lest den på tidspunktet for sorteringen. I utsagn 19 (+3) og 4 (+2) tydeliggjøres en manglende tro på seg selv; man er redd for å ta dårlige valg og for at man ikke har utviklet seg nok. Sistnevnte uttrykker, slik jeg forstår det, en mulig frykt for å skuffe sjefen dersom man ikke gjør det som er riktig i han/hennes øyne. Dette bekreftes av utsagn 31 (+3), hvor det kommer frem at man setter pris på at sjefen anerkjenner ens kompetanse, og at denne anerkjennelsen bidrar til økt selvtillit. Min tolkning er at man tror at sjefens respekt er noe man må gjøre seg fortjent til, ved å prestere godt.

Videre tolker jeg faktoren til at man gjerne ønsker å ha tro på seg selv, og at sjefens innspill og anerkjennelse bidrar positivt til dette. En måte sjefens støtte og tro

kommer til uttrykk på, er ved at man får være med på å sette egne mål, noe som oppleves som motiverende (utsagn 30 (+4)). Det oppleves også som positivt at sjefen uttrykker at arbeidsplassens resultater er et felles ansvar (utsagn 22 (-4)). Dette tolker jeg til at man ikke trenger å bære hele tyngden på egen hånd, og at presset man kjenner på i forhold til egne prestasjoner blir lavere.

4.2.2 Sjefen bidrar til min utvikling

Tabell 8: Utsagn som viser sjefens bidrag til utvikling

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
24	Lederen min stiller stadig gode spørsmål for å hjelpe meg med å bevege meg fremover, noe som gir meg tro på at jeg kan klare å utvikle meg.	+1	+4	+5
15	Jeg er takknemlig for at sjefen viser interesse for hvordan vi kan støtte hverandres utvikling.	+1	+2	+3

På samme måte som med selvtilliten, virker det som at F2 er avhengig av sjefens støtte og påvirkning også når det kommer til egen tro på at man kan klare å utvikle seg. Faktorsynet oppfatter at sjefen ønsker å støtte ens utvikling, og dette er en mulig årsak til at man også ønsker dette selv (Jf. avsnitt 4.2.1) og ens ønske om å gjøre «det rette» i sjefens øyne). Min fortolkning er at sjefens støtte oppfattes som oppriktig. Det uttrykkes at støtten er noe man setter pris på, og at den bidrar til ens utvikling (utsagn 24 (+4) og 15 (+2)). Marie bekrefter sjefens positive innvirkning på hennes utvikling, men anser ikke seg selv om avhengig av den.

4.2.3 Sjefen respekterer meg, og jeg ham/henne

Tabell 9: Utsagn som beskriver betydningen av respekten mellom sjefen og den ansatte

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
33*	Medarbeidersamtalen føles som en trygg arena hvor jeg står fritt til å snakke om det jeg ønsker.	+2	+5	+3
27	Når sjefen gir meg en vurdering av min fremgang, er det viktig for meg å være åpen for å lytte til det han/hun sier.	+2	+3	+2
18*	Jeg er lei av at sjefen bruker lunsjpausen til å snike inn hva han/hun synes jeg skal ha fokus på fremover.	-2	-4	0

Et siste betydelig funn i F2 er at man har en stor respekt for sjefen, og det er mulig å anta at man ser opp til sjefen som et forbilde. Hans/hennes tanker og ord anses som viktige. Et funn som henger sammen med dette, er faktorsynets opplevelse av at det er viktig å være åpen for innspill og påvirkning fra sjefen, noe som illustreres i utsagn 27 (+3) og 18 (-4). Jeg oppfatter faktorsynet som noe tvetydig, da man respekterer sjefen så mye at det kan minne litt om frykt (Jf. avsnitt 4.2.1), samtidig som relasjonen med sjefen oppleves som trygg og som et sted hvor man blir sett (Jf. avsnitt 4.2.2). En annen mulig forståelse av dette, er at respekten går begge veier. Marie bekrefter at tolkningen av respektens betydning i relasjonen er noe hun kan kjenne seg igjen i. Tryggheten og den gjensidige respekten tydeliggjøres ved utsagn 33 (+5), som er det utsagnet som er tillagt størst positiv psykologisk signifikans i dette faktorsynet; den ansatte gis rom for og opplever seg trygg nok til å bringe det man selv ønsker på banen.

4.3 Faktorsyn 3 – Vi samarbeider om å komme i mål

Det var syv personer som var med på å definere faktorsyn 3; Kristian (0.8489), Anna (0.7509), Silje (0.7152), Madelin (0.7098), Karl (0.6885), Kristine (0.6385), og Trond (0.6146). Dette gav faktorsynet en forklaringsvarians på 28%. Faktoren hadde en korrelasjon på 0.81 med faktor 1 og 0.62 med faktor 2.

F3 fremmer samarbeid og fellesskap mellom en selv og sjefen som noe positivt, og dette samarbeidet er noe som illegges stor psykologisk signifikans. Man har en gjensidig tillitsrelasjon til sjefen som blant annet uttrykkes ved at man ikke er redd for å trå feil med den friheten man blir gitt. Slik jeg forstår det, oppleves samarbeid og gjensidighet som en styrke i arbeidshverdagen.

Det ble gjennomført post-intervju med Anna. Hennes kommentarer vil gjengis i løpet av fortolkningen. Videre presenteres en tabell i begynnelsen av hvert avsnitt, hvor utsagn som bidrar til å tydeliggjøre fortolkningen av faktoren presenteres.

4.3.1 Det er en gjensidig relasjon mellom sjefen og meg

Tabell 10: Utsagn som beskriver gjensidigheten mellom sjefen og den ansatte

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
20*	Det er motiverende å være på jobb når jeg føler at lederen min og jeg er på lik linje i arbeidet.	0	+1	+4
15	Jeg er takknemlig for at sjefen viser interesse for hvordan vi kan støtte hverandres utvikling.	+1	+2	+3
33	Medarbeidersamtalen føles som en trygg arena hvor jeg står fritt til å snakke om det jeg ønsker.	+2	+5	+3
12	Det føles invaderende når sjefen ønsker å snakke med meg om private ting.	-4	-2	-3

Et funn i F3 som tydelig skiller faktoren fra de to andre, er at man anser relasjonen til sjefen som gjensidig. Til forskjell fra F2, hvor kun respekten løftes frem som gjensidig, anses her flere siden ved relasjonen som gjensidig. Sjefen er ikke bare en støttespiller, men også en samarbeidspartner som man jobber sammen med, noe som uttrykkes i utsagn 20 (+4). Opplevelsen av at sjefen er både en støttespiller og samarbeidspartner bekreftes av Anna, som sier at dette er en følelse som er gjennomgående i relasjonen mellom dem. Relasjonen mellom en selv og sjefen fremstilles som trygg, og som en arena hvor man kan dele fritt av det man tenker (utsagn 33 (+3) og 12 (-3)). Min tolkning er at dette er et resultat av en gjensidig relasjon. Denne tolkningen støttes av utsagn 15 (+3), som uttrykker en takknemlighet ovenfor sjefens interesse for den ansattes utvikling.

4.3.2 Sjefen bidrar til fellesskap og samarbeid

Tabell 11: Utsagn som beskriver betydningen av fellesskap og samarbeid

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
16*	Jeg liker dialogen mellom sjefen og meg når vi sitter i møter, fordi vi jobber mot samme mål.	+1	+1	+4
7	Jeg setter pris på at lederen min gjennom små kommentarer viser at han/hun ser på mine prestasjoner som et bidrag til fellesskapet.	+5	+2	+3
31	Når lederen min viser at han/hun vet at jeg har kompetanse som er viktig for arbeidet vårt, øker selvtilliten min.	+4	+3	+2
17	Selv om sjefen oppmuntrer meg til å dele fritt av det jeg kan til mine kolleger så ser jeg ikke poenget med å dele det med dem.	-2	-3	-4
22	I møter mellom lederen min og meg synes jeg det er ubehagelig når han/hun snakker om resultatene våre som et felles ansvar.	-1	-4	-4

Videre er F3 opptatt av samarbeidet mellom sjef og ansatt; i tråd med den gjensidige relasjonen. Slik jeg forstår det synes F3 at samarbeid er en viktig og positiv del av arbeidshverdagen, og man har et tett samarbeid med sjefen (utsagn 16 (+4)). Dette stemmer med Anna sin opplevelse. Hun sier at sjefen hennes både legger til rette for prosesser og er opptatt av at de skal dra lasset sammen. Selv er hun veldig positiv til samarbeid, både fordi det passer henne godt som person og fordi hun i sitt yrke er avhengig av det for å lykkes med det hun gjør. Verdien av fellesskap ser ut til å være en bakenforliggende forklaring på faktorsynets positive innstilling til samarbeid. Man ser på kunnskapsdeling og fellesskap som viktig, noe som bekreftes i utsagn 17 (-4) og 22 (-4).

F3 ser på egne prestasjoner som en mulighet til å bidra til arbeidsplassens fellesskap (utsagn 7 (+3)); egne arbeidsoppgaver sees som en del av fellesskapet, og ikke isolerte hendelser. Både sjefens og kollegaenes prestasjoner ses som bidrag til fellesskapet (utsagn 31 (+2) og 22 (-4)). Verdien av fellesskap ser dermed ut til å være noe som faktorsynet opplever at deles av hele, eller store deler av, arbeidsplassen.

4.3.3 Sjefen har tro på min utvikling

Tabell 12: Utsagn som beskriver sjefens påvirkning til utvikling

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
24	Lederen min stiller stadig gode spørsmål for å hjelpe meg med å bevege meg fremover, noe som gir meg tro på at jeg kan klare å utvikle meg.	+1	+4	+5
30	Jeg blir motivert til å nå de nye målene mine når jeg får være med å sette dem selv.	+3	+4	+2
26	Hvis jeg ser lederen min, glemmer jeg meg for ham/henne, for å unngå å bli dratt inn i en ufrivillig samtale om utviklingen min.	-5	-3	-5

Et funn når det kommer til utvikling og målsetting er at dette ser ut til å være et samarbeid mellom en selv og sjefen. Man gis tillit av sjefen til å ta egne valg, også når det kommer til utvikling, men det kommer i tillegg tydelig frem at sjefen oppfattes som interessert i å bidra til denne utviklingen (utsagn 24 (+5) og 30 (+2)). Jeg tolker plasseringen av utsagn 24 (+5) som et uttrykk for at tro på egen utvikling styrkes av sjefens bidrag. Faktorsynets helhet understreker at man gledelig mottar støtte i

utviklingen sin, noe jeg tror blant annet kan forklares ved at man da vil kunne oppleve mer utvikling (utsagn 26 (-5)). Anna bekrefter at sjefen støtter hennes utvikling og at det er en del av hans/hennes jobb å bidra til at hun utvikler seg. Hun påpeker at hun jobber mye selvstendig, men at sjefen gir henne tilbakemeldinger og følger utviklingen hennes tett.

4.4 Konsensus-utsagn

Det er som tidligere nevnt høye korrelasjoner mellom faktorene. Dette betyr at det er store likheter mellom de ulike synene. Høye korrelasjoner øker antallet konsensus-utsagn; utsagn som deltakerne har sortert noenlunde likt. 13 av 36 utsagn er konsensus-utsagn, noe som er et høyt antall. En oversikt over disse utsagnene finnes i vedlegg 9. Noen av konsensusutsagnene belyser likheter mellom faktorene, mens andre tolker jeg til å ha ulik betydning faktorene imellom. Et utvalgt av disse utsagnene presenteres i tabellen under, og forklares videre i kapitlet.

Tabell 13: Utvalg av konsensus-utsagn

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
12	Det føles invaderende når sjefen ønsker å snakke med meg om private ting.	-4	-2	-3
17	Selv om sjefen oppmuntrer meg til å dele fritt av det jeg kan til mine kolleger så ser jeg ikke poenget med å dele det med dem.	-2	-3	-4
26	Hvis jeg ser lederen min, gjemmer jeg meg for ham/henne, for å unngå å bli dratt inn i en ufrivillig samtale om utviklingen min.	-5	-3	-5
27	Når sjefen gir meg en vurdering av min fremgang, er det viktig for meg å være åpen for å lytte til det han/hun sier.	+2	+3	+2
30	Jeg blir motivert til å nå de nye målene mine når jeg får være med å sette dem selv.	+3	+4	+2
31	Når lederen min viser at han/hun vet at jeg har kompetanse som er viktig for arbeidet vårt, øker selvtilliten min.	+4	+3	+2
32	De gangene jeg møter sjefen min utenfor arbeidstiden prøver jeg å unngå ham/henne, fordi jeg ikke orker maset om arbeidsrelaterte ting.	-3	-5	-3

Alle tre faktorsyn virker å være positive til utvikling og vekst. Ingen av synene setter seg imot sjefens ønske om å bidra til utvikling i den ansatte, dog opplever de sjefens ønske om påvirkning ulikt. Den positive innstillingen til utvikling og sjefens ønske om involvering kommer frem i plasseringen av utsagn 12 (-4, -2, -3)⁵, 26 (-5, -3, -5) og 32 (-3, -5, -3). Utsagn 31 (+4, +3, +2) viser at det eksisterer en generell opplevelse av at anerkjennelse fra sjefen øker ens selvtillit. Et element som virker å bidra til motivasjon for alle faktorene er når man får være med på å sette egne mål (utsagn 30 (+3, +4, +2)).

Utsagn 27 (+2, +3, +2) er plassert nesten helt likt hos alle tre faktorsyn, men min tolkning tilsier at det er ulike ting som ligger bak denne plasseringen. F2 er i min fortolkning den faktoren som uttrykker størst respekt for sjefen, og jeg mener at dette er årsaken til plasseringen av utsagn 27; man er åpen for det han/hun har å si fordi man vil vise ham/henne respekt. I F1 og F3 oppfatter jeg plasseringen av utsagnet som et resultat av at man har en god relasjon med sjefen. Disse tolkningene er, slik jeg ser det, ikke motsetninger, men bidrar til å belyse hva som er særegent for hver faktor.

På bakgrunn av utsagn 17 (-2, -3, -4) ser det ut til at det oppleves som greit å skulle dele av egen kunnskap til sine kolleger, men jeg oppfatter at årsaken til dette er ulik for faktorene. For å illustrere dette vil jeg bruke utsagnene i tabellen under.

⁵ Den første plasseringen tilhører faktor 1, den andre faktor 2, og den tredje faktor 3. Alle plasseringene oppgis på denne måten i dette avsnittet.

Tabell 14: Utsagn som bidrar til forståelsen av utsagn 17 i F2 og F3

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
5	Jeg digger det når sjefen legger opp til at vi skal samarbeide om å nå fastsatte mål.	0	0	+1
15	Jeg er takknemlig for at sjefen viser interesse for hvordan vi kan støtte hverandres utvikling.	+1	+2	+3
16	Jeg liker dialogen mellom sjefen og meg når vi sitter i møter, fordi vi jobber mot samme mål.	+1	+1	+4
20	Det er motiverende å være på jobb når jeg føler at lederen min og jeg er på lik linje i arbeidet.	0	+1	+4

I F2 er min tolkning av plasseringen av dette utsagnet at man synes kunnskapsdeling er greit fordi sjefen oppfordrer til det, og man ønsker å gjøre sjefen til lags. Årsaken til denne tolkningen er at faktorsynet ikke har tillagt samarbeid stor psykologisk signifikans (utsagn 16(+1), 20 (+1) og 5 (0)). På bakgrunn av helheten i F3 kan det her tolkes mer i retning av at utsagnet er plassert på grunn av at man verdsetter fellesskap høyt (utsagn 15 (+3), 16 (+4) og 20 (+4)).

Flere konsensus-utsagn har blitt tillagt forholdsvis lav psykologisk signifikans hos alle tre faktorsyn og jeg ser ikke en tydelig rød tråd mellom disse. En del av sorteringsinstruksjonen som ble gitt til deltakerne var at utsagn de ikke hadde opplevd eller ikke kunne kjenne seg igjen i skulle plasseres i det nøytrale området av sorteringsmatrisen. Dette kan være en del av forklaringen på hvorfor disse utsagnene er plassert nøytralt.

5. Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg forsøke å videre utdype og diskutere de funnene som ble gjort i faktorfortolkningen. Med utgangspunkt i presentasjonen av F1, F2, og F3 vil jeg ved hjelp av aktuell teori forsøke å belyse forskningsspørsmålet: *Hvordan opplever ansatte det når deres leder benytter seg av elementer fra coaching i sin ledelse?* F1 (Sjefen står ved min side) fremhevet opplevelsen av støtte fra sjefen, samt hans/hennes bidrag til ens egen utvikling. I F2 (Høy respekt, lav selvtillit) ble respekten man har for sjefen, samt hvilken rolle sjefen spiller i ens tro på seg selv løftet frem. F3 (Vi samarbeider om å komme i mål) trakk fram gjensidigheten i relasjonen til sjefen og samarbeidet dem imellom.

Kapitlet er bygget opp etter diskusjonstemaer som går på tvers av faktorene. I noen avsnitt vil likheter mellom faktorene trekkes frem og diskuteres, mens i andre avsnitt vil ulikhetene og hvordan de kommer til uttrykk i de forskjellige faktorene være tema for diskusjon. Først vil faktorenes ulike opplevelser av sin relasjon med lederen diskuteres i avsnitt 5.1. Videre vil faktorenes opplevelse av anerkjennelse diskuteres i avsnitt 5.2. Avsnitt 5.3 tar for seg faktorsynenes forhold til egen utvikling, og avsnitt 5.4 trekker frem sjefens rollekonflikt som både sjef og coach. Til slutt diskuteres det i avsnitt 5.5 hvordan det coachende lederskapet påvirker faktorsynenes trivsel på arbeidsplassen. Data fra post-intervjuene vil brukes til å belyse og nyansere diskusjonen der det er relevant.

Fra faktorfortolkningen har det kommet frem flere ulike elementer som det er mulig å diskutere. Oppgavens omfang tatt i betraktning har jeg måttet gjort et utvalg av disse, og diskusjonen tar derfor for seg de elementene jeg mener er relevant for å besvare forskningsspørsmålet og belyse oppgavens hensikt.

5.1. Ulike opplevelser av relasjonen med sjefen

En ulikhet mellom faktorsynene er hvordan de opplever *sin relasjon* til sjefen. Her er det viktig å påpeke at dette handler om den ansattes *opplevelse av relasjonen*, og stemmer ikke nødvendigvis overens med den relasjonen den coachende lederen forsøker å skape. Det handler heller ikke om faktorsynenes beskrivelse av hvordan sjefen er, men deres beskrivelse av hvordan han/hun oppleves. De tre måtene relasjonen til sjefen oppleves på, har store likhetstrekk med teorien om de tre relasjonskvalitetene avhengig, uavhengig og gjensidig (Kvalsund & Meyer, 2005). I de følgende avsnittene (5.1.1-5.1.3) vil jeg se faktorsynenes opplevelse av sin relasjon til sjefen opp imot disse relasjonskvalitetene.

Før oppgaven går inn på hver enkelt relasjonskvalitet vil jeg understreke at faktorsynene ikke er en «riktig» representasjon av de ulike kvalitetene, men at denne vinklingen har bakgrunn i at jeg ser likheter mellom hvert faktorsyn og en av kvalitetene. Jeg mener at dette bidrar til å besvare forskningsspørsmålet, da det sier noe om hvordan ansatte kan oppleve sin coachende leder. Her er det også viktig å påpeke at *relasjon* var en av effektene i forskningsdesignet, og at teorien om de tre relasjonskvalitetene var bakgrunnen for inndelingen av nivåene i denne effekten. Dette har jeg reflektert over i avsnitt 3.7, men vil også her påpeke at min tolkning kan ha vært påvirket av min forkunnskap og kjennskap til denne teorien.

Sammenhengen mellom coachende lederskap og relasjonskvalitetene er, med bakgrunn i at coaching som hjelperelasjon i all hovedsak søker å bygge relasjoner hvor gjensidighet står sterkt (Hunt & Weintraub, 2007), et overraskende funn. Man skulle kanskje tro at en coachende leder «alltid» vil klare å skape gjensidige relasjoner med de ansatte, noe funnene tydelig taler imot. Det betyr ikke at den coachende lederen ikke

forsøker å skape gjensidighet mellom seg og de ansatte. Jeg mener at resultatene taler for at den coachende lederen som omtales av faktorsynene forsøker å skape gjensidighet dem imellom. Gjensidighet er derfor ikke en selvfølge i coaching-relasjoner, selv om det er dette den coachende lederen prøver å legge til rette for. Dette vil diskuteres videre i avsnitt 5.1.1.

5.1.1. Relasjonen med sjefen oppfattes som avhengig

Den grunnleggende tanken i en avhengig relasjon er at det er en asymmetri mellom partene. Mengde kompetanse og hierarkiske roller kan bidra til å skape en avhengig relasjon. I leder-ansatt-relasjoner anses ofte lederen som den med mer formell makt, og den ansatte kan på denne måten bli den underlegne i relasjonen (Fikse, 2015). F2 sin beskrivelse av egen relasjon til sjefen bærer preg av at det er en asymmetrisk relasjon, hvor den ansatte stiller seg underlegen til sjefens avgjørelser og forventninger. Det uttrykkes tydelig et ønske om å gjøre det som er riktig i sjefens øyne, samt en frykt for å gjøre feil. Faktorsynet beskriver også sjefen som en person man har stor respekt for og ser opp til. Dette kan minne om beskrivelsen av en avhengig relasjon. På grunn av sjefens hierarkiske «overlegenhet» ser man opp til ham/henne, og det kan oppleves som viktig å møte de forventningene som sjefen har.

Ut ifra hvordan F2 beskriver sjefen og hans/hennes handlinger, virker det derimot ikke som om sjefen har som intensjon å skape en avhengig relasjon. F2 uttrykker en opplevelse av at sjefen ønsker å skape rom for den ansattes påvirkning ved at man får bidra til å sette egne mål, står fritt til å snakke om det man selv ønsker i medarbeidersamtalen, og i utgangspunktet gis frihet til å ta egne valg. Min forståelse av F2 sin opplevelse av sin sjef er derfor at han/hun ønsker å skape en relasjon av en mer uavhengig eller gjensidig karakter, men at dette ikke lykkes fordi F2 ikke «er i stand» til å møte sjefen der. Når sjefen ønsker å gi den ansatte frihet til å ta egne avgjørelser i arbeidet, møtes dette med en frykt for å ta avgjørelser som ikke er gode nok. Dette er et mulig uttrykk for at lederen bruker coaching og forsøker å legge til rette for en gjensidighet i relasjonen, men at den ansatte ikke er klar for det. Det er også mulig at sjefens handlinger ikke stemmer over ens med de forventningene som den ansatte har til leder-medarbeider-relasjonen.

Ved første øyekast tenkte jeg at en avhengig relasjon umulig kunne være et resultat av et godt fungerende coachende lederskap. Dette på bakgrunn av at en coachende leder ønsker å skape gjensidighet i relasjonen med den ansatte (Hunt & Weintraub, 2007), samt at den ansatte skal gis mye av den kontrollen som normalt ligger hos lederen (Berg & Ribe, 2013; Ellinger et al., 2008). Ut ifra fortolkningen av F2 kommer det frem at flere av utsagnene som uttrykker frykt for å ikke være god nok, også uttrykker at lederen ønsker å gi den ansatte mer frihet⁶. Dette kan tyde på at selv om den ansatte føler seg avhengig av sjefen, så ønsker sjefen å kunne gi større frihet. I et coachende lederskap kan man ikke forvente at den ansatte er klar for at relasjonen skal være uavhengig eller gjensidig (Ellinger et al., 2008). For å oppnå en bestemt relasjonskvalitet må begge parter, bevisst eller ubevisst, godta at det er slik relasjonen er (Kvalsund & Meyer, 2005). Det vil si at dersom sjefen ønsker en uavhengig relasjon, men den ansatte ikke klarer å «bli med» forbi den avhengige relasjonen, så vil kvaliteten

⁶ Siden disse utsagnene (se for eksempel utsagn 19 og 29, i vedlegg 4) bygger på både frykt for å ikke være god nok, og at lederen ønsker å gi mer frihet, er det ikke mulig å fastslå hvilken del av utsagnet deltakerne har sortert ut ifra. Min tolkning av dette kan derfor være mangelfull eller ufullstendig. Sett i sammenheng med helheten i F2 mener jeg likevel at det er en sannsynlig forståelse at disse utsagnene er sortert ut ifra begge delene av påstanden.

forbli avhengig. Det kan se ut som om det er dette som skjer i F2 sin relasjon til sjefen. Det hadde vært interessant å la de personene som var med på å definere F2 gjennomføre sorteringen på nytt, ett år, eller mer, etter deres første sortering, for å se om deres opplevelse av relasjonen til sjefen hadde endret seg. Kanskje hadde sjefen deres i løpet av det tidsrommet klart å få med seg den ansatte på å gjøre relasjonen mer uavhengig?

Jeg mener at post-intervjuet med Marie i F2 illustrerer denne muligheten. Som nevnt i avsnitt 4.2.1 hadde hennes arbeidssituasjon endret seg ganske mye siden sorteringen, og hun opplevde å ha større selvtilit i arbeidet sitt på intervjutidspunktet enn hun hadde på sorteringstidspunktet. Hun sa også at hun ikke følte at selvtiliten var like avhengig av sjefen lengre. Selv koblet hun dette til hvilke arbeidsoppgaver og prosjekter hun jobbet med. Det at hun ikke kjente seg like avhengig av sjefen lengre kan muligens forstås som et tegn på at hun har fått økt tro på egen gjennomføringsevne. Dette har på sikt muligheten til å utvikle hennes relasjon med sjefen til å bli mer uavhengig, og impliserer en mulig forståelse av hvordan en ansatt-leder-relasjon kan endres over tid. Her kan man spørre om en coachende lederstil vil bli mer «fullverdig» jo lenger man har jobbet sammen med den ansatte. Mine resultater gir ikke grunnlag for å svare på dette spørsmålet. Med bakgrunn i forståelsen av F2, og Maries post-intervju, er det likevel mulig å anta at relasjonen over tid kan utvikle seg til et sted hvor den ansatte er mer åpen for den coachende lederens måte å lede på. Et annet spørsmål i forlengelsen av dette er hvorvidt det en coachende leder gjør før relasjonen anses som gjensidig, kan kalles et coachende lederskap. En viktig hjørnestein i coaching er at veisøkeren (i dette tilfellet, den ansatte) frivillig deltar i de coaching-aktivitetene som det legges opp til (Ives, 2008). I tillegg er det sentralt at den ansatte sitter med mye av kontrollen (Hunt & Weintraub, 2007). Dette kan by på utfordringer for den coachende lederen dersom den ansatte ikke ønsker å ha den kontrollen han/hun bli gitt, slik F2 uttrykker. På den måten er det mulig at den coachende lederen gjør et, i tråd med teorien, verdig forsøk på å bruke en coachende lederstil, men at motstanden han/hun møter hos den ansatte gjør at det ikke er mulig å gjennomføre stilen fullt ut.

5.1.2. Relasjonen med sjefen oppfattes som uavhengig

Relasjonen mellom sjef og ansatt oppleves av F1 som en relasjon hvor støtte fra sjefens side er sentralt. I tråd med den uavhengige relasjonskvaliteten opplever F1 å bli gitt frihet og støtte. Selv om F1 ikke uttrykker eksplisitt at det er en gjensidig tillit mellom seg og sjefen, forstår jeg opplevelsen av frihet som et uttrykk for dette. Selv om det er en gjensidighet i relasjonen, beveger ikke relasjonen som helhet seg over i den gjensidige relasjonskvaliteten. Gjensidig tillit en forutsetning for en uavhengig relasjon (Kvalsund & Meyer, 2005). Grunnlaget for en coachende lederstil er at sjefen skal bistå den ansatte i hans/hennes utvikling, samt en optimistisk tro på at den ansatte er i stand til å utvikle seg (Berg & Karlsen, 2017; Hunt & Weintraub, 2007). Ansvaret for utviklingen ligger imidlertid hos den ansatte. Sjefen skal ikke pålegge den ansatte en utvikling vedkommende ikke ønsker selv. Dette gjøres ved å skape et støttende miljø, legge til rette for den ansattes vekst, og gjøre ham/henne i stand til å ta egne avgjørelser (Ellinger et al., 2003). Kontrollen gis til den ansatte, og sjefens rolle blir å påvirke; ikke kontrollere (Hunt & Weintraub, 2007). Dette kan stemme over ens med både en uavhengig relasjon, hvor man har stor handlefrihet, og med relasjonen som blir beskrevet av F1; en relasjon preget av støtte, frihet og tillit.

Med utgangspunkt i det foregående kan det antas at en coachende lederstil kan innebære en uavhengig relasjon. Det kan argumenteres for at nettopp denne relasjonskvaliteten er den man som coachende leder bør strebe etter i denne

sammenhengen, da en uavhengig relasjon innebærer selvstendighet og gjensidig tillit, noe som også er sentralt i coachende lederskap (Hunt & Weintraub, 2007; Kvalsund & Meyer, 2005). Som vi vil se i neste avsnitt innebærer også den gjensidige relasjonen trekk som kan være positive for den ansattes opplevelse av sin relasjon med den coachende lederen, og dette gjør begge relasjonskvalitetene relevante for coachende lederskap.

5.1.3. Relasjonen med sjefen oppfattes som gjensidig

Måten relasjonen med sjefen beskrives på av F3 fortolket jeg som en gjensidig relasjon. Det er samarbeid mellom sjefen og den ansatte, og flere sider ved relasjonen ser ut til å ha en dynamikk som går begge veier. For eksempel oppleves det at sjefen både viser interesse for den ansattes utvikling, og for å la den ansatte påvirke sjefens og arbeidsplassens utvikling. Min fortolkning av F3 er at sjefen er en samarbeidspartner som man kan være åpen og ærlig med. Inkludering og samarbeid er sentralt i en gjensidig relasjon (Fikse, 2015), og samarbeidet anses å gagne begge involverte parter (Kvalsund & Meyer, 2005), noe som henger sammen med F3 sin beskrivelse av relasjonen med sjefen.

På samme måte som med den uavhengige relasjonskvaliteten kan det argumenteres for at en gjensidig relasjon med de ansatte er noe å strebe etter for en coachende leder. I en gjensidig relasjon forstår partene at man er både avhengig, uavhengig og gjensidig avhengig av hverandre (Kvalsund & Meyer, 2005). Den gjensidige relasjonen ekskluderer ikke elementer fra den avhengige og uavhengige, men at man ser dem i sammenheng med hverandre, og er i stand til å se når det er gunstig med hvilken relasjonskvalitet. Dette bekreftes av Anna i post-intervju for F3, som trekker frem at hun jobber både selvstendig og samarbeider med sjefen. Med tanke på coachende lederskap kan dette sees opp imot at praksisen av lederstilen ser ulik ut fra leder til leder (Gilley et al., 2010; Hagen, 2012; Lawrence, 2017). Det er viktig at den coachende lederen er tilgjengelig for sine ansatte (Hunt & Weintraub, 2007), noe jeg mener at F3 sin leder fremviser ved å samarbeide med den ansatte. Hos F1 og F2 kommer denne tilgjengeligheten frem på en annen måte; henholdsvis som støtte, og at sjefen ønsker å bidra til ens utvikling.

I en coachende lederstil er det viktig med støtte og samarbeid (Ellinger et al., 2003), se potensialet i hverandre (Hunt & Weintraub, 2007), samt en jevn maktfordeling (Berg & Karlsen, 2017). Disse elementene er også sentrale i en gjensidig relasjon (Fikse, 2015; Kvalsund & Meyer, 2005). Dette bygger opp under argumentasjonen for at opplevelsen av en gjensidig relasjon med sjefen kan være et resultat av et godt fungerende coachende lederskap. Samtidig kan det være noe problematisk å anta dette på bakgrunn av resultatene, da relasjonskvaliteten gjensidig er innebygd i de sorterte utsagnene som analysen er basert på. Jeg mener likevel at den kunnskapen som har kommet frem og blitt diskutert på bakgrunn av dette kan bidra til at man forstår mer om hvordan coachende lederskap oppleves av, og påvirker, de ansatte.

5.1.4. Ulike mennesker skaper ulike relasjoner

I de forrige avsnittene har faktorsynenes ulike opplevelser av sin relasjon til sjefen blitt diskutert. Det har også blitt argumentert for at det ligger et forsøk på coachende lederskap bak alle de tre ulike opplevelsene. Uansett hvilken relasjonskvalitet sjefen legger til rette for, så er det blant annet hva den ansatte tar med seg inn i relasjonen, og dynamikken mellom de to, som avgjør hvordan han/hun vil oppleve den.

Flere kilder understreker at relasjonen mellom sjefen og den ansatte er avgjørende for hvordan sjefen er i stand til å utøve et coachende lederskap

(Ladyshevsky & Taplin, 2018; Turner & McCarthy, 2015). Som vist til i avsnitt 5.1.1 kan også en relasjon som oppleves som avhengig fra den ansattes side være et resultat av et, ifølge teorien, fungerende coachende lederskap. Siden jeg forstår alle tre faktorer og deres opplevelser som mulige opplevelser av en sjef som forsøker å benytte seg av en coachende lederstil, underbygger mitt prosjekt det som mye av litteraturen allerede sier; praksisen av en coachende lederstil ser ulik ut fra leder til leder, og vil oppleves noe ulikt av alle (se for eksempel Gilley et al., 2010). I tillegg fremhever resultatene i denne oppgaven at den coachende lederstilen vil kunne oppleves ulikt fra ansatt til ansatt også om man jobber under samme sjef. Flere av deltakerne i prosjektet var ansatt under samme leder, og i flere av disse tilfellene var noen av disse personene med på å definere hver sin faktor.

5.2. Opplevelsen av anerkjennelse

Innen alle de tre faktorsynene ble det uttrykt en verdsettelse av å motta anerkjennelse fra sjefen. Å oppleve anerkjennelse som positivt kan derfor ikke anses som særegent for noen av faktorene, men som noe som er felles for dem alle, uavhengig av akkurat hvordan de opplever sin leders bruk av coaching. Hva som er felles for faktorene kan også gi viktig informasjon om hvordan coachende lederskap oppleves av den ansatte. I dette tilfellet er anerkjennelse en slik likhet, som i det følgende vil utforskes og diskuteres fra ulike sider for å vise nyansene i opplevelsen av anerkjennelse som positivt.

Honneths teori om anerkjennelse fremhever at det å bli anerkjent er et grunnleggende menneskelig behov (Honneth, 2007). Emosjonell anerkjennelse anses å dekke dette behovet, og er noe man ofte opplever i nære relasjoner. Hvorvidt relasjonen mellom sjef og ansatt kan kategoriseres som en nær relasjon vil avgjøres i hvert enkelt tilfelle. Det er mulig at en coachende sjef og en ansatt kan utvikle en relasjon som oppleves som nær, da en coachende leder ifølge teorien oppfordres til å oppriktig interessere seg for den ansatte og hans/hennes liv (Berg & Karlsen, 2017; Hunt & Weintraub, 2007). Dersom man antar at den ansatte opplever sin relasjon til sjefen som nær, vil den anerkjennelsen man mottar her dekke et grunnleggende behov (Thomas, 2012). Dette kan føre til at den ansatte opplever økt selvtillit, samt at det kan få en positiv påvirkning på den ansattes relasjon til seg selv (Falkum et al., 2011; Honneth, 1997).

Det kan være ulike årsaker til at anerkjennelse oppleves som et positivt tilskudd til selvtillit, og målet her er ikke å avgjøre hva som ligger bak dette, da det faller utenfor oppgavens hensikt. Målet er å vise at faktorsynenes opplevelse av anerkjennelse kan knyttes til relevant teori om hvordan mennesker påvirkes av anerkjennelse. Økt selvtillit hos den ansatte er et mulig resultat av at det grunnleggende behovet for emosjonell anerkjennelse blir møtt (Thomas, 2012). Min fortolkning tilsier at anerkjennelsen fra lederen for F2 er mer enn bare et positivt bidrag; den er forholdsvis avgjørende for at man har tro på seg selv i arbeidet man gjør. Bakgrunnen for forståelsen av F2 som mer avhengig av anerkjennelsen, er at faktorsynet uttrykker en frykt for å gjøre feil eller prestere godt nok. I motsetning til dette uttrykker ikke F1 og F3 denne frykten. Likevel uttrykker også F1 og F3 at de er takknemlig for sjefens anerkjennelse, men jeg tolker det som at de har en høyere tro på seg selv enn F2. Dette bekreftes av Birgitte i F1 som i sitt post-intervju løftet frem at selv om hun mottar anerkjennelse fra sjefen, så er hun ikke avhengig av den for å ha tro på seg selv.

Selv om alle tre faktorsyn er takknemlig for den anerkjennelsen de mottar, uttrykker spesielt F3 en takknemlighet ovenfor det at sjefen anerkjenner ens kompetanse som et viktig bidrag til fellesskapet på arbeidsplassen. Det å bli gitt anerkjennelse for at ens eget bidrag er verdifullt vil ifølge Falkum et al. (2011) føre til at man føler seg bedre

med seg selv og at man verdsetter seg selv høyere. Dette henger sammen med den tidligere beskrivelsen av at både F1, F2 og F3 opplever at anerkjennelse fra sjefen bidrar til at selvtilliten deres øker. Dette funnet forteller først og fremst at bruk av en coachende lederstil vil kunne bidra til at de ansatte opplever en økt selvtillit. I lys av oppgavens forskningsspørsmål og hensikt kan funnet forstås som et element som bidrar til økt trivsel for den ansatte. For den coachende lederen impliserer dette at det å anerkjenne og vise at man ser den ansatte vil kunne bidra til at den ansatte opplever arbeidsplassen som et godt sted å være. I tillegg kan det også ha en positiv påvirkning på den ansattes trivsel og velbehag i livet generelt, da en slik anerkjennelse ifølge Honneth (1997) er viktig for relasjonen man har til seg selv. Det er tenkelig at det å bli anerkjent på denne måten, som en person med egenverdi for en gruppe, kan bidra til at man får en bedre tro på seg selv. Ved at det man allerede gjør blir trukket frem som godt nok, kan den økte troen på seg selv føre til at man får større tro på at man kan klare å utvikle seg. Hvilken påvirkning coachende lederskap kan ha på den ansattes utvikling vil løftes frem i det følgende.

5.3. Utvikling

Fokuset på utvikling i en coachende lederstil er stort, og er et av de grunnleggende prinsippene i teori om coachende lederskap (Ellinger et al., 2003; Hunt & Weintraub, 2007). Den coachende lederen kan legge til rette for den ansattes utvikling blant annet ved å stille spørsmål, lytte til den ansatte, og forstå hva han/hun kan bidra med for å hjelpe den ansatte med å vokse og utvikle seg (Ellinger et al., 2003). Etter min fortolkning at faktorsynene satt jeg igjen med et inntrykk av at de alle uttrykker en positiv innstilling til å skulle utvikle seg. Ingen av dem uttrykker en negativ holdning til sjefens påvirkning på ens utvikling, dog opplever de den noe ulikt. På bakgrunn av sorteringene som ble gjennomført og de faktorsynene som kom frem som et resultat av analysen av disse, finnes det belegg for å si at den coachende lederens bruk av coaching er et godt tilskudd til hverdagen. Utsagnene ble utformet så halvparten uttrykte en positivt rettet opplevelse av sjefen, og den andre halvparten en negativt rettet opplevelse. Deltakerne hadde mulighet til å uttrykke et bredt spenn av opplevelser, og selv om noen av coaching-elementene ble opplevd som mer negative, uttrykker plasseringen av de fleste utsagnene en positiv opplevelse av den coachende lederen. Det er tenkelig at denne gode opplevelsen er et resultat av at man generelt er positivt innstilt til utvikling, som nevnt over.

Det anses som avgjørende for en vellykket coaching-relasjon at veisøkeren deltar i coachingen frivillig og er villig til å samarbeide med coachen (Ives, 2008). Som ansatt kan man ikke selv bestemme hvordan sjefen skal lede, og deltakelsen i coaching vil ikke alltid være frivillig. Dette har potensial til å påvirke den ansatte negativt dersom han/hun ikke ønsker å samarbeide med sjefen om egen utvikling. I tilfellet i dette prosjektet ser alle tre faktorene som sagt ut til å synes det er greit at sjefen viser interesse for å støtte og påvirke ens utvikling. Også dette kan være en mulig årsak til den ansattes positive opplevelse av den coachende lederen, siden fokus på utvikling er en sentral del av coachende lederskap. I det følgende vil det diskuteres hva resultatene fra faktorfortolkningen forteller om hvordan ansatte opplever egen tro på utvikling, og sjefens tro og påvirkning på ens utvikling.

5.3.1. Egen tro på utvikling

Alle tre faktorsyn uttrykker at de blir motiverte til å nå målene sine når de får være med på å sette dem selv. Slik jeg forstår dette, vitner det om en tro på at man kan klare å strekke seg og utvikle seg. Villigheten fra sjefens side til å la den ansatte være med på å sette mål, og dermed gi fra seg kontroll, stemmer over ens med hvordan den coachende lederer beskrives teoretisk (Berg & Ribe, 2013; Hunt & Weintraub, 2007). Det å bli gitt kontroll kan gi den ansatte opplevelsen av at maktbalansen mellom seg selv og sjefen er jevnet ut, noe som kan oppleves som en tillitserklæring (Berg & Karlsen, 2017; Ellinger et al., 2010). Denne tilliten kan knyttes til anerkjennelse. Solidarisk anerkjennelse kan oppstå når en person har kompetanse som er viktig for en gruppe (Thomas, 2012); i dette tilfellet, en arbeidsplass. Når denne kompetansen verdsettes, indikerer det at man gis tillit til å utføre en oppgave på en tilfredsstillende måte. Det samme kan sies å skje når sjefen gir den ansatte tillit nok til å la vedkommende være med på å sette egne mål. Dette vil kunne bidra til at man opplever en tro på seg selv og egen utvikling, fordi man ser at sjefen har tro på en. Å trekke frem potensialet i den ansatte er noe som teoretisk beskrives som viktig i en coachende lederstil (Berg & Karlsen, 2017; Hunt & Weintraub, 2007).

5.3.2. Sjefens innflytelse på ens utvikling

Flere av konsensus-utsagnene, som gjort rede for i avsnitt 4.4, viser at alle tre faktorsyn synes det er greit at sjefen ønsker å påvirke ens utvikling og vekst. Når sjefen tar initiativ til samtaler som kan bidra til utvikling, skygger ingen av faktorsynene unna. Den ansattes motivasjon og villighet til å la sjefen påvirke ens utvikling vil bidra til at sjefen gis rom for innflytelse som coach (Ives, 2008). Akkurat hva det er som gjør at de tre faktorsynene ønsker å tillate denne påvirkningen er vanskelig å si. Det er ikke en selvfølge at alle ønsker å utvikle seg, og dette gjelder også for ansatte som har en coachende leder. Selv om faktorsynene i denne oppgaven uttrykker at de opplever sjefens påvirkning på deres utvikling som greit, så kan man ikke garantere at dette uttrykket er genuint. Det kan også tenkes at det er et resultat av at de ønsker å være en god ansatt, ved å spille med på det sjefen legger opp til og møte de kravene som stilles.

5.4. Sjefens ulike roller

Anna sier i post-intervjuet at selv om hun oppfatter relasjonen mellom sjefen og seg som gjensidig, så har det flere nyanser ved seg. I tillegg til at hun og sjefen sitter i lederteam sammen, så har han/hun personalansvar for henne. Likevel er det deres samarbeid og opplevelsen av å være hverandres støttespillere som er den gjennomgående følelsen i relasjonen. Anna forteller at sjefen hennes er opptatt av å gi tilbakemeldinger for å hjelpe henne med å utvikle seg. Min forståelse av dette er at sjefen hennes gjennom tilbakemeldinger og opplæring har funnet en arena hvor han/hun klarer å kombinere rollen som sjef med rollen som coach. Både Hunt og Weintraub (2007) og Turner og McCarthy (2015) trekker frem dette som en mulig utfordring for den coachende lederen. De to rollene er ulike og vil kreve ulike ting av lederen. Turner og McCarthy (2015) sier at å få til denne balansen ofte krever at man har fått opplæring i coaching og har mye erfaring, men at den er mulig å oppnå.

5.5. Påvirkning på trivsel

Forskningsspørsmålet omhandler hvordan ansatte opplever det når deres leder benytter seg av elementer fra coaching i sin ledelse, og i datainnsamlingen ble dette sett i kontekst av deltakernes trivsel på arbeidsplassen. Utsagnene som ble sortert var

utformet for å hente inn informasjon om den ansattes opplevelse av sin coachende leder, samt hvordan de opplever at dette påvirker deres trivsel. Halvparten av utsagnene var formulert som at den coachende lederens handlinger oppfattes som positivt, og halvparten negativt, som tidligere nevnt. Dette ble gjort for å kunne belyse oppgavens hensikt om å forstå mer rundt hvordan coachende lederskap påvirker ansattes trivsel. Det gav også mulighet for å fange opp alle typer subjektivitet knyttet til temaet, både gode og dårlige opplevelser.

Trivsel i arbeidslivet har en sammenheng med arbeidsplassens kultur, og (Bates, 2009) knytter god trivsel til en kultur hvor de ansatte føler seg satt pris på og gis mulighet til å utvikle seg, noe funnene i dette prosjektet viser at oppleves som verdifullt. F1 opplever at det er positivt når sjefen uttrykker at han/hun setter pris på den ansattes kompetanse og det bidraget man gir til arbeidsplassen. Min tolkning av F2 er at anerkjennelsen fra lederen og hans/hennes bidrag til ens utvikling er noe man er takknemlig for. Også F3 uttrykker en takknemlighet ovenfor sjefens ønske om å legge til rette for og bidra til utvikling. Skal vi tro Bates (2009) så opplever alle tre faktorsyn en grad av trivsel på arbeidsplassen sin, da de føler seg satt pris på og/eller blir gitt mulighet til å utvikle seg. Ved å se på faktorfortolkningen uttrykkes en gjennomgående forståelse av at den opplevde trivselen er god, selv om den uttrykkes på ulike måter. Faktorenes opplevelse av å bli satt pris på og gitt mulighet til å utvikle seg, henger ikke bare sammen med trivsel, men også deres leders bruk av coaching. Dersom man ser dette i sammenheng med at trivselen øker i en kultur hvor dette verdsettes (Bates, 2009), vil man kunne anta at trivselen styrkes av tilstedeværelsen av en coachende lederstil. Jeg mener at dette gjenspeiles i resultatene i denne oppgaven, da deltakernes ledere bruker elementer fra coaching i sin ledelse, og deltakerne uttrykker en gjennomgående god opplevelse av lederen sin.

Trivsel kan videre også handle om at man får dekt grunnleggende behov, som tilhørighet og kompetanse (Gilbert, 2009). Hos F1 uttrykkes det at sjefen verdsetter ens kompetanse, samt at man opplever sjefen som en støttespiller og som en som viser en oppriktig omsorg for den ansatte. Dette fører til en opplevelse av økt trygghet og en visshet om at det man selv bidrar med er viktig for arbeidet. Denne opplevelsen deles også av F3, men her står samarbeid og fellesskap sterkere enn hos F1. Det kan forstås som et uttrykk for at F3 opplever en sterkere tilhørighet til arbeidsplassen, og dermed også en mulig større grad av trivsel, men det er ikke en automatisk sammenheng mellom dette; jeg ønsker kun å trekke det frem som en mulighet. Skogstad (2011) sin forståelse av trivsel er at den er en følgetilstand av ens bearbeidelse og oppfatning av ytre påvirkninger. Det vil derfor være individuelt akkurat hva som fører til trivsel for den ansatte, og man kan ikke med sikkerhet si at den sterke opplevelsen av fellesskap hos F3 betyr at man opplever større grad av trivsel enn F1 og F2. Foruten sammenligning med de to andre faktorene, er det derimot mulig å si at fellesskapsopplevelsen hos F3 innad i faktoren oppleves som forsterkende på trivselen.

5.5.1. Coaching-elementer som bidrar til økt trivsel

Det er flere av elementene som bidrar til trivsel på arbeidsplassen (se avsnitt 2.5) som også er sentrale i en coachende lederstil (se avsnitt 2.2), og flere av disse ble lagt inn som elementer i utsagnene. På grunn av likhetene mellom teoriene om coachende lederskap og trivsel, kan det teoretisk argumenteres for at bruk av coaching i ledelse vil bidra til økt trivsel. Disse slutningene dras på bakgrunn av den relevante teorien som det er redegjort for i kapittel 2, samt at resultatene i prosjektet tilsier at den ansatte opplever at coaching-elementene er positive bidrag til arbeidshverdagen. De elementene som trekkes frem i det følgende anses som sentrale og til stede i en coachende lederstil,

og vil ikke redegjøres for her, ettersom de trekkes frem nettopp *fordi* de er sentrale i en coachende lederstil. Der det er relevant vil det vises direkte til litteratur om trivsel på arbeidsplassen. Hensikten med avsnittet er å vise hvilke elementer fra en coachende lederstil som bidrar til økt trivsel for de tre faktorsynene F1, F2 og F3.

F1 uttrykker at sjefens *støtte* er en faktor som oppleves som positivt i deres arbeidshverdag, og dette knyttes også til trivsel (Folkehelseinstituttet, 2019; Skogstad, 2011). Støtten kommer til uttrykk ved blant annet at sjefen viser at han/hun bryr seg om den ansatte og viser interesse for hans/hennes liv. Dette fører til en trygg relasjon og at man opplever å bli satt pris på, noe som Bates (2009) knytter til trivsel. Ved at sjefen gir F1 *frihet* vil maktbalansen mellom sjef og ansatt bli jevnet ut, og den ansatte vil kunne oppleve autonomi i arbeidet sitt. Autonomi anses som et grunnleggende behov som kan bidra til trivsel når det blir møtt (Hetland, 2013). Som et resultat av den støtten og friheten som F1 opplever, opplever den ansatte, slik jeg har fortolket det, at sjefen *ser og bekrefter ens kompetanse*. Bekreftelse og utvikling av kompetanse løftes av Hetland (2013) frem som grunnleggende behov, og når disse behovene blir møtt kan de bidra til trivsel.

For F2 oppleves *sjefens interesse* for ens arbeid og liv som *oppriktig*. I tillegg opplever F2 at sjefen *viser den ansatte respekt*. Dette er elementer som kan bidra til at man opplever tilhørighet, samt at man føler seg verdsatt. Ifølge Bates (2009) og Hetland (2013) kan opplevelse av tilhørighet og verdsettelse føre til god trivsel. Sjefen viser tydelig at han/hun ønsker å hjelpe F2 med å *utvikle seg*. Denne påvirkningen kan virke positivt inn på trivselen på flere måter. For det første ved at dette ønsket fra sjefens side kan ha bakgrunn i at det er en kultur for å vokse og utvikle seg på arbeidsplassen (Bates, 2009), og for det andre ved at vekst over tid kan hindre arbeidshverdagen fra å bli kjedelig og rutinepreget (Gilbert, 2009). For F2 er det også sentralt å motta *anerkjennelse* fra sjefen, noe som kan være en del av at sjefen ønsker å skape et miljø for å forløse potensialet i den ansatte. Anerkjennelse kan i denne sammenhengen være et steg mot vekst ved at det bidrar til å bygge opp den ansatte, og videre påvirke til trivsel (Bates, 2009; Hetland, 2013).

En opplevelse av at sjefen fremmer en kultur for *samarbeid og fellesskap*, gir F3 en erfaring av gjensidighet i sin relasjon til sjefen. I tillegg til å få støtte, opplever F3 at man bærer arbeidet sammen med sjefen og at man trenger hverandre for å komme i mål. Det er tenkelig at dette kan føre til en opplevelse av både tilhørighet og sosial støtte, og dermed bli et positivt bidrag til trivsel (Hetland, 2013; Skogstad, 2011). F3 uttrykker også at sjefen *legger til rette for ens vekst*. I samsvar med samarbeidet mellom sjef og ansatt, opplever F3 at sjefen ikke bare tilrettelegger for, men også støtter og bidrar til ens utvikling. Som tidligere nevnt trekkes dette frem som noe som kan påvirke opplevelse av trivsel på en god måte (Bates, 2009). På samme måte som hos F2, er det tenkelig at F3 sin opplevelse av å få mulighet til å vokse og utvikle seg, bidrar til en mer meningsfull arbeidshverdag, da man unngår at arbeidet kun blir en kjedelig ruting. Å oppleve arbeidet som meningsfullt kan bidra til trivsel (Gilbert, 2009).

Som vi ser her, er det mange elementer i en coachende lederstil som kan bidra til økt trivsel; blant annet å støtte den ansatte, anerkjenne den ansattes bidrag, og gi den ansatte frihet. Det fremkommer av resultatene at disse elementene oppleves som positivt av deltakerne. Resultatene gir derfor et godt grunnlag for å si at ansatte opplever at deres leders bruk av elementer fra coaching bidrar til at deres trivsel er til stede og at arbeidsplassen oppleves som et godt sted å være. Coaching-elementene som her har blitt knyttet til økt trivsel hos den ansatte er elementer som utløser gode og positive følelser hos den ansatte. Den gode følelsen kommer gjennom faktorsynene til uttrykk ved at blant annet ord og setninger som uttrykker «jeg setter pris på», «motivert»,

«takknemlig for», og «trygg», er fellestrekk som mange av deltakerne i kjenner seg igjen i. Ord og uttrykk som «gjemmer meg», «gruer meg til», «mas», «irritert», og «ubehagelig», er noe deltakerne ikke kjenner seg like mye igjen i. Den gode opplevelsen, som uttrykkes i den første ordrekken over, bidrar til at arbeidsplassen blir et godt sted å være. Opplevelse av glede og at det er godt å være på arbeidet knyttes til opplevelse av trivsel (Bates, 2009; Folkehelseinstituttet, 2019). For den ansattes del kan man anta at det er viktig å trives på arbeidsplassen fordi det er her man bruker store deler av tiden sin. Folkehelseinstituttet (2019) kobler trivsel og livskvalitet til hverandre, og skriver at en subjektiv opplevelse av god livskvalitet vil ha en positiv innvirkning på både psykisk og fysisk helse. Siden man som ansatt bruker store deler av hverdagen på arbeidsplassen er det ikke utenkelig at hvordan man har det der er avgjørende for ens opplevelse av egen livskvalitet (Barstad, 2014; Thompson & Bates, 2009). Dette viser viktigheten av å fremme trivsel i arbeidslivet, og kan brukes som argument for viktigheten av å få ny kunnskap og bedre forståelse for hvordan coachende lederskap bidrar til trivsel for den ansatte.

5.6. Oppsummering diskusjon

I denne diskusjonen har jeg sett prosjektets resultater opp imot relevant teori, for å belyse oppgavens forskningsspørsmål og hensikt. Det har blitt drøftet rundt den ansattes opplevelse av sin relasjon til den coachende lederen, hvor opplevelsene som kom frem i faktorfortolkningen har blitt knyttet opp imot relasjonskvalitetene avhengig, uavhengig, og gjensidig. Videre har prosjektets resultater blitt drøftet i lys av anerkjennelse, samt sett opp imot opplevelsen av utvikling. Sjefens ulike roller har blitt løftet frem, før kapitlet avslutningsvis har diskutert hva det er ved en coachende lederstil som bidrar til økt trivsel for de ansatte.

6. Avsluttende refleksjoner

Som en konklusjon til oppgaven ønsker jeg å løfte frem konkret hvilke elementer i en coachende lederstil som, ifølge dette prosjektet, bidrar til økt trivsel for den ansatte. De vil kun nevnes her, da diskusjonskapitlet allerede har drøftet elementene mer utdypende. Elementer i en coachende lederstil som kan bidra til økt trivsel hos den ansatte er å gi støtte, vise tillit, gi den ansatte handlingsfrihet, vise at man genuint bryr seg om den ansatte, legge til rette for den ansattes vekst, og sist, men ikke minst; anerkjenne den ansatte for hans/hennes bidrag til arbeidsplassen.

I tråd med prosjektets hensikt har denne oppgaven utforsket hvordan ansatte opplever at deres leders bruk av coaching påvirker deres trivsel på arbeidsplassen. Dette har blitt gjort i faktorfortolkningen, samt i oppgavens diskusjonsdel, og vil i denne delen av oppgaven avsluttes. Resultatene har vist at det er både likheter og ulikheter i de ansattes opplevelser, og gir flere implikasjoner for hvordan en coachende leder best kan legge til rette for økt trivsel for de ansatte. Disse vil trekkes frem i neste avsnitt. Jeg vil også kort si noe om veien videre, med tanke på hvilken videre forskning det hadde vært interessant å se på feltet. Dermed vil jeg til slutt gjøre rede for noen begrensninger og kritikk til egen oppgave. Hele dette kapitlet anses som et «svar» på oppgavens forsknings spørsmål.

6.1. Praktiske implikasjoner

Resultatene fra dette prosjektet viser flere mulige praktiske implikasjoner for ledere som ønsker å bruke coaching i sin ledelse. Noen av disse har blitt løftet frem i diskusjonskapitlet; andre vil løftes frem her. Resultatene forteller oss at det som var felles for alle faktorsynene blant annet var at det å motta anerkjennelse fra sjefen bidrar til bedre trivsel. Dette gir en implikasjon om at den coachende lederen med fordel for den ansattes trivsel kan gi ros og gode tilbakemeldinger når det passer seg. Å motta slik anerkjennelse kan, som sett i avsnitt 5.2, føre til at man opplever en følelse av tilhørighet og verdsettelse, og i sin tur; til at man trives bedre på arbeidsplassen.

En annen implikasjon for den coachende lederens praksis finnes i de tre faktorsynenes ulike opplevelser av sin relasjon til sjefen. Resultatene viser at man opplever ansatt-leder-relasjonen på ulike måter, noe som betyr at lederen ikke kan behandle alle ansatte likt. Det vil kreve ulike ting fra person til person for at de skal være i stand til å bygge en relasjon hvor gjensidig tillit og respekt står sterkt. Hvor noen ansatte opplever at det er enkelt å bygge en tillitsfull relasjon til sjefen, vil andre trenge mer tid og andre fremgangsmåter for å kunne oppnå dette. For den coachende lederen understreker dette det mye av eksisterende litteratur sier; alle relasjoner som lederen bygger mellom seg og de forskjellige ansatte vil være ulike, og vil kreve ulike ting (se for eksempel Turner & McCarthy, 2015). Resultatene i dette prosjektet underbygger dette, og viser til behovet for at lederen tar seg tid til å forstå hvordan han/hun kan bygge en tillitsfull relasjon til den ansatte. Faktorsynene uttrykker at de opplever det som positivt at sjefen viser interesse for dem og deres liv, og kan på den måten bidra til økt trivsel.

Med tanke på de fellestrekkene som kom frem i faktorfortolkningen er det flere praksiser ved en coachende lederstil som med fordel kan utøves ovenfor alle ansatte. Blant disse er å gi anerkjennelse, vise en genuin interesse for den ansatte, støtte den ansatte i han/hennes utvikling, og gi den ansatte en grad av tillit. Slik vi så i diskusjonskapitlet er dette elementer som, både hver for seg og sammen, med stor sannsynlighet vil bidra til økt trivsel for den ansatte. Om man ikke praktiserer hele bredde av hva det vil si å bruke en coachende lederstil, så viser resultatene og

diskusjonen i denne oppgaven at også det å bruke deler av den vil kunne ha en positiv påvirkning på den ansattes trivsel.

6.2. Videre forskning

I forlengelse av de resultatene som har kommet frem i denne oppgaven, har jeg gjort meg opp noen tanker om hva det kunne ha vært interessant å forske videre på. En svakhet med dette prosjektet har vært at det ikke har kunnet si noe om hvordan lederne til deltakerne faktisk utøver den coachende lederstilen, eller i hvilken grad de bruker coaching-elementene i hverdagen. En mulig fortsettelse kunne ha vært å inkludere også lederne i datasettet, hvor de hadde fått beskjed om å sortere de samme utsagnene med utgangspunkt i hvordan de ønsker eller håper at de ansatte opplever deres ledelse. Dette kunne ha gitt god informasjon om både den ansattes opplevelse, hva lederen ønsker å oppnå med sin ledelse, og hvorvidt det er sammenheng mellom disse to.

Videre kunne det ha vært interessant å se om de ulike faktorsynene har en sammenheng med hvor lenge man har vært i sin stilling, hvilken stilling man har, alder, og så videre. Har dette en sammenheng med hvordan ens selvtilit i arbeidet er, for eksempel? Hvordan henger ens opplevelse av sjefen sammen med utdanning, alder, eller år i stillingen? Dette kunne ha bidratt til en bedre forståelse av hvordan den coachende lederen kan nærme seg de ulike ansatte for å bygge tillitsfulle relasjoner hvor den ansatte ønsker å nå mål og utvikle seg.

6.3. Begrensninger og kritikk

På bakgrunn av det valgte forskningsspørsmålet opplevde jeg utfordringer med rekruttering av deltakere til prosjektet. For det første måtte jeg komme i kontakt med ledere som hadde mottatt undervisning rundt temaet coaching. Dette var i seg selv en utfordring. I tillegg måtte de lederne jeg kom i kontakt med, være villige til å la sine ansatte delta i prosjektet. Målet var å ha minst 20 deltakere, og for å oppnå dette valgte jeg å endre kriteriet for deltakelse, noe som kan endret kvaliteten på de dataene jeg hentet inn. Se mer om dette i avsnitt 3.7.

Noen av utsagnene ble noe todelte i form av hva de uttrykker, noe som gjorde det vanskelig for meg å vite hvilken del av utsagnet deltakerne hadde sortert ut ifra. Et eksempel på dette er utsagnet «*I medarbeidersamtalen kommer det tydelig frem av arbeidsplassens mål hva som kreves av meg. Jeg synes ofte at kravene er urimelige.*» Selv om jeg uttrykkelig gav deltakerne beskjed om å sortere ut ifra den delen av utsagnet som handlet om deres opplevelse, så er det vanskelig å vite om utsagnet over har vært sortert ut ifra at målene oppfattes som tydelige, eller om man synes at disse målene er urimelige. I ettertid har jeg sett at det kunne ha vært hensiktsmessig å bruke mer tid på utsagnene, både for å unngå todelte utsagn og for å gjøre dem tydeligere.

Dersom jeg skulle ha gjennomført dette prosjektet på nytt, hadde jeg valgt en annen form på sorteringsmatrisen. Den matrisen jeg valgte hadde få muligheter for plassering av utsagn med høy psykologisk signifikans, med én mulighet for plassering på +/- 5, to på +/- 4 og tre på +/- 3. Det nøytrale området i midten, som jeg under faktorfortolkningen måtte anta hadde ingen eller lav psykologisk signifikans, var stort. Flere av deltakerne kommenterte at de skulle ønske de kunne sette flere av utsagnene lenger mot ytterkantene. Dette kan bety at flere av de utsagnene jeg har vurdert til å ha lav eller moderat psykologisk signifikans, egentlig hadde større betydning for deltakerne enn det som kommer frem av faktoren. Hadde jeg valgt en matrise som hadde flere felt i ytterkantene og færre i midten, ville deltakerne fått uttrykt tydeligere hva som var viktig for dem, noe som kunne ha bidratt til tydeligere faktorer.

Faktorfortolkningen viste seg å være den delen av prosjektet som var mest utfordrende. Som det også har blitt nevnt tidligere, så var det utfordrende å klare å sette ord på det jeg så i hver faktor. Jeg opplevde at uansett hvordan jeg valgte å beskrive dem, så gikk jeg glipp av noe av det jeg så. Dersom jeg kunne ha valgt på nytt, ville jeg ha brukt mer tid på faktorfortolkningen, i håp om å få frem enda tydeligere hva jeg så.

Alle faktorene ser ut til å ha et positivt inntrykk av lederen sin, og av relasjonen dem imellom. Dette taler godt for en coachende lederstil, men kan også være et resultat av at de fleste av deltakerne ble rekruttert via lederen sin. Det er mulig at resultatene har en så jevnt over god opplevelse av lederen fordi de lederne som synes det var greit å la sine ansatte være med i prosjektet hadde gode relasjoner til sine ansatte. Hvis man som leder var usikker på egne evner, og kanskje hadde mistanke om at man ikke ville ha blitt omtalt på en god måte, kan man kanskje ha valgt å la være å takke ja til forespørselen. Dette er bare synsing, men jeg ønsker likevel å trekke det fram, da jeg anser det som en mulig begrensning for prosjektet.

7. Litteraturliste

- Barstad, A. (2014). *Levekår og livskvalitet: vitenskapen om hvordan vi har det*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bates, J. (2009). Promoting Workplace Learning: Challenges and Pitfalls. I N. Thompson & J. Bates (Red.), *Promoting Workplace Well-Being* (s. 85-102). Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D. & Hamlin, R. G. (2014). Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201. <https://doi.org/10.24384/000250>
- Berg, M. E. (2008). *Ledelse: Verktøy og virkemidler* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2016). A Study of Coaching Leadership Style Practice in Projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122-1142. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>
- Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2017). Coachende lederstil: Å støtte og utfordre seg selv og sine medarbeidere til å lykkes. *Magma*, 20(2), 50-59. Hentet fra <https://www.magma.no/coachende-lederstil>
- Berg, M. E. & Ribe, E. (2013). *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Brown, J. R. (1996). *The I in Science*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Brown, S. R. (1980). *Political Subjectivity: Applications of Q Methodology in Political Science*. New Haven/London: Yale University Press.
- Brown, S. R. (1993). A Primer on Q Methodology. *Operant Subjectivity*, 16(3/4), 91-138.
- Brown, S. R., Durning, D. W. & Selden, S. D. (2008). Q Methodology. I G. J. Miller & K. Yang (Red.), *Handbook of Public Administration* (s. 721-763). New York: CRC Press (Taylor & Francis Group).
- DiGirolamo, J. A. & Tkach, J. T. (2019). An Exploration of Managers and Leaders Using Coaching Skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195-218. <https://doi.org/10.1037/cpb0000138>
- Durning, D. W. & Brown, S. R. (2007). Q Methodology and Decision Making. I G. Morcöl (Red.), *Handbook of Decision Making* (s. 537-563). New York: CRC Press (Taylor & Francis Group).
- Ellinger, A. D., Beattie, R. S. & Hamlin, R. G. (2010). The 'Manager as Coach'. I E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Red.), *The Complete Handbook of Coaching* (s. 257-270). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic

- Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G. & Beattie, R. S. (2008). Behavioural Indicators of Ineffective Managerial Coaching: A Cross-National Study. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 240-257. <https://doi.org/10.1108/03090590810871360>
- Ellingsen, I. T., Størksen, I. & Stephens, P. (2010). Q Methodology in Social Work Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(5), 395-409. <https://doi.org/10.1080/13645570903368286>
- Falkum, E., Hytten, K. & Olavesen, B. (2011). Anerkjennelsens psykologi. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 48(11), 1080-1085. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2011/11/anerkjennelsens-psykologi>
- Fikse, C. (2015). Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskaping. I R. Kvalsund & C. Fikse (Red.), *Rådgivningsvitenskap. Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold*. (s. 167-196). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fikse, C. & Kvalsund, R. (2015). Innledning. I R. Kvalsund & C. Fikse (Red.), *Rådgivningsvitenskap. Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold* (s. 9-21). Bergen: Fagbokforlaget.
- Flaherty, J. (2010). *Coaching: Evoking Excellence in Others* (3. utg.). Oxon: Routledge.
- Folkehelseinstituttet. (2019). Fakta om livskvalitet og trivsel. Hentet 25.05 2020 fra <https://www.fhi.no/fp/psykiskhelse/livskvalitet-og-trivsel/livskvalitet-og-trivsel/>
- Gilbert, P. (2009). Leading to Well-Being. I N. Thompson & J. Bates (Red.), *Promoting Workplace Well-Being* (s. 103-116). Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.
- Gilley, A., Gilley, J. W. & Koudier, E. (2010). Characteristics of Managerial Coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70. <https://doi.org/10.1002/piq.20075>
- Gjerde, S. (2010). *Coaching: Hva - hvorfor - hvordan* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hagen, M. S. (2012). Managerial Coaching: A Review of the Literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39. <https://doi.org/10.1002/piq.20123>
- Hart, V., Blattner, J. & Leipsic, S. (2001). Coaching Versus Therapy: A Perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4). <https://doi.org/10.1037//1061-4087.53.4.229>
- Hetland, H. (2013). Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *Magma*, 16(3), 18-25. Hentet fra <https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov>

- Honneth, A. (1997). Recognition and Moral Obligation. *Social Research*, 64(1), 16-35.
Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/60068074?accountid=12870>
- Honneth, A. (2001). Invisibility: On the Epistemology of 'Recognition'. *Aristotelian Society Supplementary Volume*, 75(1), 111-126. <https://doi.org/10.1111/1467-8349.00081>
- Honneth, A. (2007). *Kamp om anerkjennelse. Om de sosiale konfliktenes moralske grammatikk*. (L. Holm-Hansen, Overs.). Oslo: Pax Forlag.
- Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2007). *The Coaching Organization: A Strategy for Developing Leaders*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A. & Rethmeyer, R. K. (2011). Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 21, i157-i173. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/40961926>
- Ives, Y. (2008). What is 'Coaching'? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(2). Hentet fra <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/ed490c36-e4c1-4263-ad7b-24cc99b97b04/1/>
- Joo, B.-K., Sushko, J. S. & McLean, G. N. (2012). Multiple Faces of Coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19-38. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/963777418?accountid=12870>
- Kvalsund, R. (1998). *A Theory of the Person: A Discourse on Personal Reality and Explication of Personal Knowledge through Q-methodology - with Implications for Counseling and Education*. (Doktoravhandling). NTNU, Trondheim.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching: Metode. Proses. Relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- 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.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ladyshevsky, R. K. & Taplin, R. (2017). Employee Perceptions of Managerial Coaching and Work Engagement Using the Measurement Model of Coaching Skills and the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 25-42. <https://doi.org/10.24384/000249>
- Ladyshevsky, R. K. & Taplin, R. (2018). The Interplay Between Organisational Learning Culture, the Manager as Coach, Self-efficacy and Workload on Employee

- Engagement. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(2), 3-19. <https://doi.org/10.24384/000483>
- Lawrence, P. (2017). Managerial Coaching: A Literature Review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 43-69. <https://doi.org/10.24384/000250>
- McKeown, B. & Thomas, D. B. (2013). *Q methodology* (2. utg.). London: SAGE.
- Milner, J., McCarthy, G. & Milner, T. (2018). Training for the Coaching Leader: How Organizations can Support Managers. *Journal of Management Development*, 37(2), 188-200. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0135>
- Moen, F. (2009). Coaching - metode for å fremme utvikling og vekst: Lærings syn, rolle og resultat. I R. Karlsdottir & R. Kvalsund (Red.), *Mentoring og coaching i et læringsperspektiv* (s. 67-107). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Paavola, S. (2004). Abduction as a Logic and Methodology of Discovery: The Importance of Strategies. *Foundation of Science*, 9, 267-283.
- Park, S., Yang, B. & McLean, G. N. (2008). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. Hentet fra <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501641.pdf>
- Patton, P. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: SAGE.
- Roald, G. M. (2015). Coaching og coachende lederskap. I R. Kvalsund & C. Fikse (Red.), *Rådgivningsvitenskap. Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold*. (s. 119-143). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sarbo, J. J. & Cozijn, R. (2019). Belief in Reasoning. *Cognitive Systems Research*, 55, 245-256. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2019.01.004>
- Shank, G. (1987). Abductive Strategies in Educational Research. *The American Journal of Semiotics*, 5(2), 275-290.
- Shinde, S. & Bachlav, A. (2017). The Potential of Managerial Coaching for Employee Effectiveness: A Brief Review. *Indian Journal of Positive Psychology*, 8(2), 181-185.
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utg., s. 16-41). Bergen: Fagbokforlaget.
- Smith, N. W. (2001). *Current Systems in Psychology: History, Theory, Research, and Applications*. Australia: Wadsworth/Thomson Learning.
- Stenner, P., Watts, S. & Worrell, M. (2017). Q methodology. I C. Willig & W. Stainton Rogers (Red.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology* (2. utg., s. 313-343). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Stephenson, W. (1961a). Scientific Creed - 1961: Abductory Principles. *The Psychological Record*, 1961(11), 9-17.

- Stephenson, W. (1961b). Scientific Creed - 1961: Philosophical Credo. *The Psychological Record*, 1961(11), 1-8.
- Stephenson, W. (1961c). Scientific Creed - 1961: The Centrality of Self. *The Psychological Record*, 1961(11), 18-25.
- Stephenson, W. (1993). Intentionality: Or how to Buy a Loaf of Bread. *Operant Subjectivity*, 16(3/4), 69-90.
- Svennungsen, H. O. (2011). *Making Meaningful Career Choices: A Theoretical and Q-methodological Inquiry* (Doktorgradsavhandling, NTNU). Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/269499>
- Sæbjørnsen, S. E. N. & Ellingsen, I. T. (2015). Q-metode - et praktisk redskap ved innovasjon i kommunene. I E. Willumsen & A. Ødegård (Red.), *Sosial innovasjon - fra politikk til tjenesteutvikling* (s. 249-266). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, N. (2012). Love, Rights and Solidarity: Studying Children's Participation Using Honneth's Theory of Recognition. *Childhood*, 19(4), 453-466. <https://doi.org/10.1177/0907568211434604>
- Thompson, N. & Bates, J. (2009). Introduction: Work and Well-Being. I N. Thompson & J. Bates (Red.), *Promoting Workplace Well-Being* (s. xvi-xxi). Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.
- 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.
- Turner, C. & McCarthy, G. (2015). Coachable Moments: Identifying Factors that Influence Managers to Take Advantage of Coachable Moments in Day-to-day Management. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13(1), 1-13. Hentet fra <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/13da4487-218b-4571-bb48-c08ec918e46b/1/vol13issue1-paper-01.pdf>
- Watts, S. & Stenner, P. (2012). *Doing Q Methodological Research: Theory, Method and Interpretation*. London: SAGE.
- Well-being. (2014). I *Oxford English Dictionary*. Hentet 16.04.2020 fra <https://www.oed.com/view/Entry/227050?redirectedFrom=well-being#eid>
- Wolf, A. (2010). Subjektivitet i Q-metodologi. I A. A. Thorsen & E. Allgood (Red.), *Q-metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet* (s. 23-37). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Yu, C. H. (1994). *Abduction? Deduction? Induction? Is There a Logic of Exploratory Data Analysis?* Innlegg presentert ved Annual Meeting of American Educational Research Association, New Orleans, Louisiana.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema for deltakere

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Ansattes opplevelse av en coachende lederstil”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ansattes opplevelse av å ha en leder som benytter en coachende lederstil. I dette skrivet gir jeg/vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å undersøke hvordan ansatte opplever det å ha en leder som benytter seg av en coachende lederstil i sin ledelse på arbeidsplassen. Prosjektet vil se på hvordan den ansatte opplever dette personlig.

Prosjektets forskningsspørsmål er: Hvordan opplever ansatte det når deres leder benytter seg av elementer fra coaching i sin ledelse?

Prosjektet er en del av en masteroppgave i rådgivningsvitenskap ved NTNU.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for pedagogikk og voksnes læring ved NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Prosjektets hensikt er å se på ansattes opplevelse av leders bruk av en coachende lederstil, og derfor er undersøkelsens utvalg ansatte som jobber under en, eller flere, leder(e) som bevisst prøver å bruke denne stilen. Siden du er ansatt under en leder som møter dette kriteriet får du forespørsel om å delta i dette prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du gjennomfører noe som kalles en Q-sortering. Denne sorteringen innebærer et antall utsagn og påstander. Din oppgave blir å sortere disse utsagnene ut ifra det du er mest enig i til det du er mest uenig i. Sorteringen gjennomføres ved at du fyller utsagnene inn i et skjema på papir. Selve sorteringen du har gjennomført vil bli oppbevart på papir, og vil senere i forskningsprosessen registreres elektronisk. I den elektroniske registreringen vil dine personopplysninger erstattes med en kode som lagres på en egen navneliste atskilt fra øvrige data. Se også punktet om personvern under.

Det kan hende at du får spørsmål om å delta i et kort intervju mot slutten av forskningsprosessen. Intervjuet vil ikke bli tatt opp på lydfil, og det er helt frivillig om du ønsker å takke ja til å gjennomføre intervjuet eller ikke. Du kan delta i prosjektet selv om du ikke ønsker å eventuelt gjennomføre intervju.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da fjernes fra prosjektet og bli slettet/makulert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg/vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Jeg/vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun undertegnede som vil ha tilgang til dine opplysninger. Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, i tråd med NSD sine retningslinjer for oppbevaring av data. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne deg som deltaker i publikasjonen av prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.09.2020. Ved prosjektslutt vil alt materiale som har blitt oppbevart elektronisk slettes. Samtykkeerklæring samt din kontaktinformasjon vil også slettes/makuleres.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg/vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for pedagogikk og livslang læring ved NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Institutt for pedagogikk og livslang læring, NTNU, ved Maren S. Hjellen (marenhj@stud.ntnu.no) eller Gunhild M. Roald, (gunhild.m.roald@ntnu.no).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no).
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig, hovedveileder,
Gunhild M. Roald

Biveileder,
Hannah Svenningsen

Student,
Maren S. Hjellen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Ansattes opplevelse av en coachende lederstil», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i Q-sortering
- å delta i eventuelt post-intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.09.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema for tredjepersoner

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Ansattes opplevelse av en coachende lederstil”?

Dette er et spørsmål til deg om å gi ditt samtykke til at en eller flere av dine ansatte kan omtale deg som tredjeperson i et intervju, som en del av et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ansattes opplevelse av å ha en leder som benytter en coachende lederstil. I dette skrivet gir jeg/vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva samtykke vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å undersøke hvordan ansatte opplever det å ha en leder som benytter seg av en coachende lederstil i sin ledelse på arbeidsplassen. Prosjektet vil se på hvordan den ansatte opplever dette personlig.

Prosjektets forskningsspørsmål er: Hvordan opplever ansatte det når deres leder benytter seg av elementer fra coaching i sin ledelse?

Prosjektet er en del av en masteroppgave i rådgivningsvitenskap ved NTNU.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for pedagogikk og voksnes læring ved NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å skrive under på dette samtykket?

Prosjektets hensikt er å se på ansattes opplevelse av leders bruk av en coachende lederstil, og derfor er undersøkelsens utvalg ansatte som jobber under en, eller flere, leder(e) som bevisst prøver å bruke denne stilen. Grunnen til at du mottar dette informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet, er fordi en eller flere av dine ansatte har sagt ja til å delta i denne undersøkelsen.

Hva innebærer det for deg å skrive under på dette samtykket?

Den/de av dine ansatte som deltar i dette prosjektet gjennomfører noe som kalles en Q-sortering. Denne sorteringen innebærer et antall utsagn og påstander. Deres oppgave er å sortere disse utsagnene ut ifra det de er mest enig i til det de er mest uenige i. Sorteringen gjennomføres ved at de fyller utsagnene inn i et skjema på papir. Selve sorteringene oppbevares på papir, og vil senere i forskningsprosessen registreres elektronisk. I den elektroniske registreringen vil deres personopplysninger erstattes med en kode som lagres på en egen navneliste atskilt fra øvrige data. Se også punktet om personvern under.

Eksempler på utsagn som din(e) ansatt(e) kan bli bedt om å sortere er:

- Den støttende holdningen mellom ansatte og ledere på arbeidsplassen min kan virke falsk.
- Jeg setter pris på å bli inkludert i beslutningsprosesser av min leder.
- Etter en samtale med lederen min opplever jeg å få ny energi til å handle.

Det kan hende at en eller flere av dine ansatte får spørsmål om å delta i et kort intervju mot slutten av forskningsprosessen. Intervjuet vil ikke bli tatt opp på lydfil, og det er helt frivillig om den/de ansatte ønsker å takke ja til å gjennomføre intervjuet eller ikke. De kan delta i prosjektet selv om de ikke ønsker å eventuelt gjennomføre intervju.

Du vil ikke kunne få innsyn i de svarene som din(e) ansatt(e) har gitt, hverken under Q-sorteringen eller i intervjuet. Se mer under punktet om personvern.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da fjernes fra prosjektet og bli slettet/makulert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg/vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Jeg/vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun undertegnede som vil ha tilgang til dine opplysninger. Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, i tråd med NSD sine retningslinjer for oppbevaring av data. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne deg som tredjeperson i publikasjonen av prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.09.2020. Ved prosjektslutt vil alt materiale som har blitt oppbevart elektronisk slettes. Samtykkeerklæring samt din kontaktinformasjon vil også slettes/makuleres.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg/vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for pedagogikk og livslang læring ved NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Institutt for pedagogikk og livslang læring, NTNU, ved Maren S. Hjellen (marenhj@stud.ntnu.no) eller Gunhild M. Roald, (gunhild.m.roald@ntnu.no).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no).
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig, hovedveileder,
Gunhild M. Roald

Biveileder,
Hannah Svenningsen

Student,
Maren S. Hjellen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Ansattes opplevelse av en coachende lederstil», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- at mine ansatte kan omtale meg som tredjeperson i spørreundersøkelsen (Q-sorteringen) og i et eventuelt post-intervju i prosjektet «Ansattes opplevelse av en coachende lederstil».

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.09.2020.

(Signert av tredjeperson, dato)

8.3 Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Q-metodologisk studie av ansattes opplevelse av en coachende lederstil på arbeidsplassen

Referansenummer

971306

Registrert

17.01.2020 av Maren Selnes Hjellen - marenhj@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Gunhild M. Roald, gunhild.m.roald@ntnu.no, tlf:

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Maren Selnes Hjellen, maren.hj@hotmail.com, tlf:

Prosjektperiode

06.01.2020 - 01.09.2020

Status

28.01.2020 – Vurdert

Vurdering (1)

28.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 28.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2020.

LOVLIG GRUNNLAG - UTVALG 1 Utvalg 1 er ansatte under en leder som benytter seg av en coachende lederstil. Prosjektet vil innhente samtykke fra de utvalget til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

LOVLIG GRUNNLAG - TREDJEPERSONER Tredjepersoner i prosjektet er lederne til de ansatte i utvalg 1. Prosjektet vil innhente samtykke fra de tredjepersonene til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER - UTVALG 1 Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER - TREDJEPERSONER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19). NSD vurderer at det kan unntas fra retten til å motta en kopi av opplysningene gitt av utvalg 1, siden det vil kunne ha negativ innvirkning på rettighetene og frihetene til deltakerne i utvalg 1, jf. art 15.4. NSD vurderer at informasjonen som tredjepersoner vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 14. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD:

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

8.4 Vedlegg 4: Forskningsdesign og Q-utvalg

Effekt	Nivå			Celler
Kommunikasjon	Formell (a)		Uformell (b)	2
Relasjon	Avhengig (c)	Uavhengig (d)	Gjensidig (e)	3
Vekst/utvikling	Prosess (f)		Oppgave (g)	2
Totalt				2x2x3 = 12

ACF (Formell, avhengig, prosess)

4. Jeg gruer meg til avtalte møter med sjefen min, siden jeg er usikker på om jeg har utviklet meg nok siden sist.	14. Det er ubehagelig at lederen min nevner utviklingen min når vi sitter i møter med andre mennesker til stede.	27. Når sjefen gir meg en vurdering av min fremgang, er det viktig for meg å være åpen for å lytte til det han/hun sier.
--	--	--

ACG (Formell, avhengig, oppgave)

1. I medarbeidersamtalen kommer det tydelig frem av arbeidsplassens mål hva som kreves av meg. Jeg synes ofte at kravene er urimelige.	21. Det er forståelig at det er lederen som setter agendaen for møtene våre.	31. Når lederen min viser at han/hun vet at jeg har kompetanse som er viktig for arbeidet vårt, øker selvtilliten min.
--	--	--

ADF (Formell, uavhengig, prosess)

10. Jeg er lei av at alle avtalte møter med lederen min består av at jeg blir stilt spørsmål om min egen utvikling.	13. Når jeg sitter i møter med sjefen blir jeg veiledet til å finne svar på problemstillingene mine selv, noe jeg tar som et kompliment.	33. Medarbeidersamtalen føles som en trygg arena hvor jeg står fritt til å snakke om det jeg ønsker.
---	--	--

ADG (Formell, uavhengig, oppgave)

8. At absolutt alle skal få mulighet til å bidra til å sette felles mål på møtene våre synes jeg er bortkastet tid.	19. På grunn av min faglige kompetanse har lederen min og jeg avtalt at jeg kan ta egne avgjørelser i arbeidet mitt. Jeg er redd for å ta dårlige valg.	30. Jeg blir motivert til å nå de nye målene mine når jeg får være med å sette dem selv.
---	---	--

AEF (Formell, gjensidig, prosess)

6. Det kan være frustrerende når lederen min og jeg samarbeider for å fjerne det som hindrer oss fra å vokse.	16. Jeg liker dialogen mellom sjefen og meg når vi sitter i møter, fordi vi jobber mot samme mål.	34. I personalmøter er det fint at lederen min er opptatt av å forstå hva vi kan gjøre for å bidra til arbeidsplassens utvikling.
---	---	---

AEG (Formell, gjensidig, oppgave)

5. Jeg digger det når sjefen legger opp til at vi skal samarbeide om å nå fastsatte mål.	22. I møter mellom lederen min og meg synes jeg det er ubehagelig når han/hun snakker om resultatene våre som et felles ansvar.	28. I medarbeidersamtalen snakker lederen min om min faglige kompetanse som om det er vår felles kompetanse, noe som er forvirrende for meg.
--	---	--

BCF (Uformell, avhengig, prosess)

2. Det er en god støtte for meg at sjefen på slutten av arbeidsdagen noen ganger sier at jeg må huske å ta vare på meg selv.	18. Jeg er lei av at sjefen bruker lunsjpausen til å snike inn hva han/hun synes jeg skal ha fokus på fremover.	26. Hvis jeg ser lederen min, glemmer jeg meg for ham/henne, for å unngå å bli dratt inn i en ufrivillig samtale om utviklingen min.
--	---	--

BCG (Uformell, avhengig, oppgave)

3. Jeg synes det virker falskt når sjefen roser meg for prestasjonene mine hele tiden.	23. Jeg er takknemlig for at sjefen kjenner meg så godt at han/hun kan vite hvilke oppgaver jeg kan ta på meg.	32. De gangene jeg møter sjefen min utenfor arbeidstiden prøver jeg å unngå ham/henne, fordi jeg ikke orker maset om arbeidsrelaterte ting.
--	--	---

BDF (Uformell, uavhengig, prosess)

9. Jeg setter pris på friheten sjefen gir meg til å stikke innom kontoret hans/hennes om jeg trenger hjelp til noe.	24. Lederen min stiller stadig gode spørsmål for å hjelpe med meg å bevege meg fremover, noe som gir meg tro på at jeg kan klare å utvikle meg.	29. Sjefen sier at jeg er fri til å bestemme fremgangsmåten i arbeidet mitt selv, men jeg tør likevel ikke å slippe meg helt løs.
---	---	---

BDG (Uformell, uavhengig, oppgave)

11. Jeg deler titt og ofte nye ideer med lederen min om hva jeg kan gjøre annerledes, fordi jeg vet at de vil bli godt mottatt.	17. Selv om sjefen oppmuntrer meg til å dele fritt av det jeg kan til mine kolleger så ser jeg ikke poenget med å dele det med dem.	35. Jeg blir irritert når sjefen hele tiden maser om at jeg skal ta selvstendige valg når jeg gjør arbeidsoppgavene mine.
---	---	---

BEF (Uformell, gjensidig, prosess)

12. Det føles invaderende når sjefen ønsker å snakke med meg om private ting.	15. Jeg er takknemlig for at sjefen viser interesse for hvordan vi kan støtte hverandres utvikling.	36. Jeg setter pris på at lederen min i løpet av arbeidsdagen bidrar til felles læring.
---	---	---

BEG (Uformell, gjensidig, oppgave)

7. Jeg setter pris på at lederen min gjennom små kommentarer viser at han/hun ser på mine prestasjoner som et bidrag til fellesskapet.	20. Det er motiverende å være på jobb når jeg føler at lederen min og jeg er på lik linje i arbeidet.	25. Noen dager gruer jeg meg til å gå på jobb, fordi sjefen hele tiden spør meg om hva jeg tenker om organisasjonens utvikling.
--	---	---

8.5 Vedlegg 5: Sorteringsinstruksjon

Struktur og instruksjon for gjennomføring av Q-sortering med 36 utsagn

Instruksjon for sortering: Sorter alle utsagnene fra de du er mest enig i/kjenner deg mest igjen i, til de du er mest uenig i/kjenner deg minst igjen i.

Utsagnene handler om hvordan du opplever din leders bruk av coaching i sin ledelse. De situasjonene som skisseres er ikke nødvendigvis situasjoner som oppstår, eller som du opplever, på en daglig basis. Det er derfor viktig at du tar deg god tid til å lese utsagnet godt, og prøver å forstå/huske hvordan du har opplevd den aktuelle situasjonen. Har du ikke opplevd eller vært i den situasjonen som skisseres, plasserer du utsagnet i den nøytrale delen av sorteringen (se punkt 2).

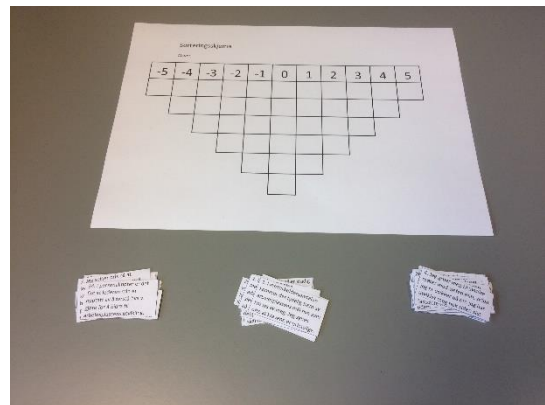
Prøv å vær så ærlig som mulig i din sortering – det er din opplevelse som er viktig, og det er ingen riktige eller gale svar!

- 1) Ta deg først tid til å lese gjennom alle utsagnene, så du får en oversikt over hele innholdet.
- 2) Etter å ha lest gjennom alle utsagnene, deler du dem inn i 3 omtrent like store grupper i samsvar med *instruksjonen* ovenfor:

Til høyre: Gruppe a) Utsagn som du er enig i/kjenner deg igjen i

Til venstre: Gruppe b) Utsagn som du er uenig i/ikke kjenner deg igjen i
I midten: Gruppe c) Utsagn som er mer nøytrale for deg, som du ikke har tydelige meninger om, er tvetydige for deg, er uklare, og lignende.

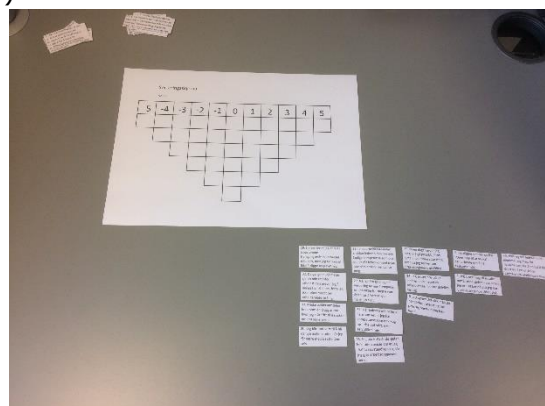
Sorteringen din ser nå omtrent sånn ut
→



- 3) Legg til side utsagnene du har plassert i gruppe b og c, og ta frem utsagnene du har plassert i gruppe a. Utsagnene i gruppe a skal nå sorteres mer detaljert.
- 4) Les igjennom de utsagnene du har plassert i gruppe a (som du er enig i/kjenner deg igjen i). Velg ut 1 utsagn som du er mest enig i/kjenner deg mest igjen i, og plasser dette utsagnet lengst til høyre (+5).

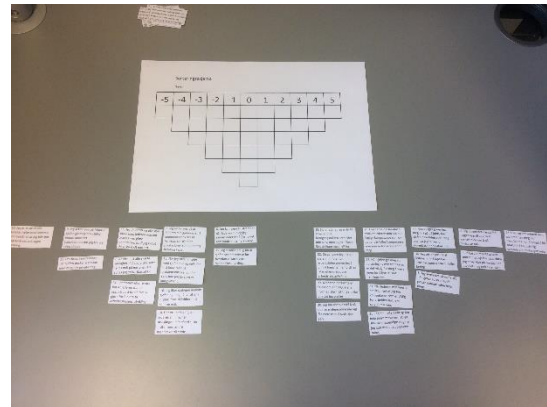
- 5) Så velger du ut 2 utsagn som du er svært enig i/kjenner deg svært godt igjen i, og plasserer disse 2 utsagnene under +4. Videre gjør du det samme med +3 (3 utsagn) og +2 (4 utsagn). Eventuelt resterende utsagn plasseres på +1.

Sorteringen din ser nå omtrent sånn ut
→



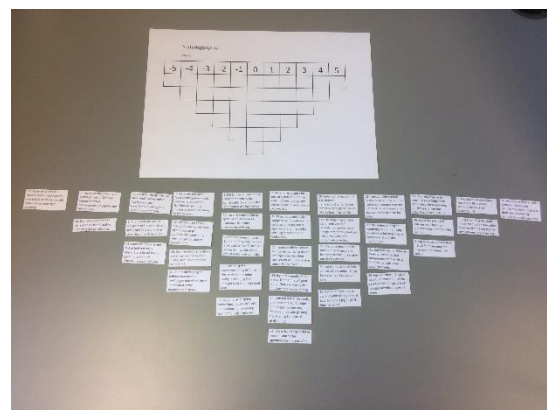
6) Nå skal du gjøre det samme med utsagnene i gruppe b. Les først gjennom alle utsagnene i denne gruppa. Velg så ut 1 utsagn som du er mest uenig i/kjenner deg minst igjen i, og plasser dette utsagnet lengst til venstre (-5).

7) Så velger du ut 2 utsagn som du er svært uenig i/kjenner deg svært lite igjen i, og plasserer disse 2 utsagnene under -4. Videre gjør du det samme med -3 (3 utsagn) og -2 (4 utsagn). Eventuelt resterende utsagn plasseres på -1. Sorteringen din ser nå omtrent sånn ut →

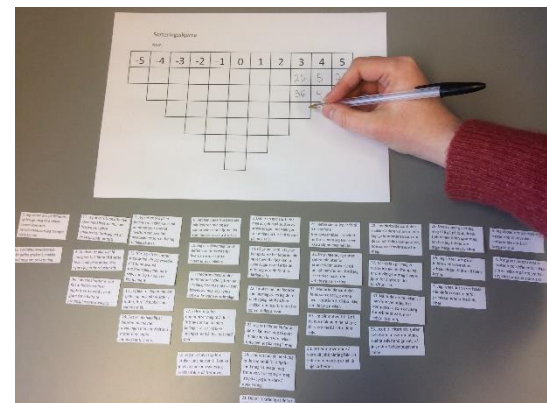


8) Nå gjenstår det å rangere de resterende utsagnene, altså utsagnene i gruppe c. Disse utsagnene er de som har minst betydning for deg, de du opplever som mest nøytrale, og de du synes er tvetydige, uklare eller vanskelige å forstå. Plasser de resterende utsagnene under +1, 0 og -1. Du skal ha totalt 5 utsagn på +1, 6 utsagn på 0, og 5 utsagn på -1.

Sorteringen din ser nå omtrent sånn ut →



9) Se over den ferdige sorteringen din, og vurder om du er fornøyd med rangeringen din. Foreta eventuelle endringer i sorteringen. Når du er fornøyd med den totale/ferdige sorteringen, fyller du ut utsagnenes nummer i skjemaet, etter slik du har plassert dem. Se bilde →



10) Lever/send inn det ferdig utfylte skjemaet.

Tusen takk for deltakelsen!

Ved spørsmål under sorteringen, ta kontakt på telefon .

8.6 Vedlegg 6: Faktorladninger

Deltakernes ladninger på hver faktor. X betyr at vedkommende er med på å definere faktoren.

Deltaker	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
1. Knut *	0.5958	0.1822	0.6158
2. Trond	0.4941	0.3207	0.6146X
3. Marie	0.2778	0.7229X	0.3043
4. Hanne	0.3766	0.5922X	0.2085
5. Petter *	0.6189	0.2073	0.5979
6. Erika	0.0873	0.8351X	0.1659
7. Jonas	0.7506X	0.4105	0.2580
8. Marianne	0.5721	0.6144X	0.1162
9. Eirik	0.6837X	0.2105	0.4084
10. Stine *	0.3378	0.5501	0.5168
11. Kristine	0.4983	0.2023	0.6385X
12. Kristian	0.1991	0.2092	0.8489X
13. Lars	0.7172X	0.3560	0.2879
14. Henning	0.6714X	0.2154	0.4636
15. Birgitte	0.7544X	0.3248	0.3612
16. Silje	0.3312	0.4474	0.7152X
17. Madelin	0.3569	0.3842	0.7098X
18. Henrik	0.6470X	0.3123	0.4755
19. Sebastian	0.6460X	0.1637	0.5311
20. Karl	0.2931	0.4540	0.6885X
21. Anna	0.4597	0.0744	0.7509X
Forklart varians	28 %	18 %	28 %
* Deltaker 1, 5, 10 er ikke med på å definere noen av faktorene.			

8.7 Vedlegg 7: Plassering av utsagn i hver faktor

Plassering av utsagn i faktor 1

Nr.	Utsagn	Plassering
7	Jeg setter pris på at lederen min gjennom små kommentarer viser at han/hun ser på mine prestasjoner som et bidrag til fellesskapet.	+5
23	Jeg er takknemlig for at sjefen kjenner meg så godt at han/hun kan vite hvilke oppgaver jeg kan ta på meg.	+4
31	Når lederen min viser at han/hun vet at jeg har kompetanse som er viktig for arbeidet vårt, øker selvtilliten min.	+4
9	Jeg setter pris på friheten sjefen gir meg til å stikke innom kontoret hans/hennes om jeg trenger hjelp til noe.	+3
11	Jeg deler titt og ofte nye ideer med lederen min om hva jeg kan gjøre annerledes, fordi jeg vet at de vil bli godt mottatt.	+3
30	Jeg blir motivert til å nå de nye målene mine når jeg får være med å sette dem selv.	+3
2	Det er en god støtte for meg at sjefen på slutten av arbeidsdagen noen ganger sier at jeg må huske å ta vare på meg selv.	+2
21	Det er forståelig at det er lederen som setter agendaen for møtene våre.	+2
27	Når sjefen gir meg en vurdering av min fremgang, er det viktig for meg å være åpen for å lytte til det han/hun sier.	+2
33	Medarbeidersamtalen føles som en trygg arena hvor jeg står fritt til å snakke om det jeg ønsker.	+2
13	Når jeg sitter i møter med sjefen blir jeg veiledet til å finne svar på problemstillingene mine selv, noe jeg tar som et kompliment.	+1
15	Jeg er takknemlig for at sjefen viser interesse for hvordan vi kan støtte hverandres utvikling.	+1
16	Jeg liker dialogen mellom sjefen og meg når vi sitter i møter, fordi vi jobber mot samme mål.	+1
24	Lederen min stiller stadig gode spørsmål for å hjelpe med meg å bevege meg fremover, noe som gir meg tro på at jeg kan klare å utvikle meg.	+1
34	I personalmøter er det fint at lederen min er opptatt av å forstå hva vi kan gjøre for å bidra til arbeidsplassens utvikling.	+1

5	Jeg digger det når sjefen legger opp til at vi skal samarbeide om å nå fastsatte mål.	0
6	Det kan være frustrerende når lederen min og jeg samarbeider for å fjerne det som hindrer oss fra å vokse.	0
8	At absolutt alle skal få mulighet til å bidra til å sette felles mål på møtene våre synes jeg er bortkastet tid.	0
19	På grunn av min faglige kompetanse har lederen min og jeg avtalt at jeg kan ta egne avgjørelser i arbeidet mitt. Jeg er redd for å ta dårlige valg.	0
20	Det er motiverende å være på jobb når jeg føler at lederen min og jeg er på lik linje i arbeidet.	0
36	Jeg setter pris på at lederen min i løpet av arbeidsdagen bidrar til felles læring.	0
3	Jeg synes det virker falskt når sjefen roser meg for prestasjonene mine hele tiden.	-1
10	Jeg er lei av at alle avtalte møter med lederen min består av at jeg blir stilt spørsmål om min egen utvikling.	-1
14	Det er ubehagelig at lederen min nevner utviklingen min når vi sitter i møter med andre mennesker til stede.	-1
22	I møter mellom lederen min og meg synes jeg det er ubehagelig når han/hun snakker om resultatene våre som et felles ansvar.	-1
29	Sjefen sier at jeg er fri til å bestemme fremgangsmåten i arbeidet mitt selv, men jeg tør likevel ikke å slippe meg helt løs.	-1
17	Selv om sjefen oppmuntrer meg til å dele fritt av det jeg kan til mine kolleger så ser jeg ikke poenget med å dele det med dem.	-2
18	Jeg er lei av at sjefen bruker lunsjpausen til å snike inn hva han/hun synes jeg skal ha fokus på fremover.	-2
28	I medarbeidersamtalen snakker lederen min om min faglige kompetanse som om det er vår felles kompetanse, noe som er forvirrende for meg.	-2
35	Jeg blir irritert når sjefen hele tiden maser om at jeg skal ta selvstendige valg når jeg gjør arbeidsoppgavene mine.	-2
1	I medarbeidersamtalen kommer det tydelig frem av arbeidsplassens mål hva som kreves av meg. Jeg synes ofte at kravene er urimelige.	-3
4	Jeg gruer meg til avtalte møter med sjefen min, siden jeg er usikker på om jeg har utviklet meg nok siden sist.	-3

32	De gangene jeg møter sjefen min utenfor arbeidstiden prøver jeg å unngå ham/henne, fordi jeg ikke orker maset om arbeidsrelaterte ting.	-3
12	Det føles invaderende når sjefen ønsker å snakke med meg om private ting.	-4
25	Noen dager gruer jeg meg til å gå på jobb, fordi sjefen hele tiden spør meg om hva jeg tenker om organisasjonens utvikling.	-4
26	Hvis jeg ser lederen min, gjemmer jeg meg for ham/henne, for å unngå å bli dratt inn i en ufrivillig samtale om utviklingen min.	-5

Plassering av utsagn i faktor 2

Nr.	Utsagn	Plassering
33	Medarbeidersamtalen føles som en trygg arena hvor jeg står fritt til å snakke om det jeg ønsker.	+5
24	Lederen min stiller stadig gode spørsmål for å hjelpe meg å bevege meg fremover, noe som gir meg tro på at jeg kan klare å utvikle meg.	+4
30	Jeg blir motivert til å nå de nye målene mine når jeg får være med å sette dem selv.	+4
19	På grunn av min faglige kompetanse har lederen min og jeg avtalt at jeg kan ta egne avgjørelser i arbeidet mitt. Jeg er redd for å ta dårlige valg.	+3
27	Når sjefen gir meg en vurdering av min fremgang, er det viktig for meg å være åpen for å lytte til det han/hun sier.	+3
31	Når lederen min viser at han/hun vet at jeg har kompetanse som er viktig for arbeidet vårt, øker selvtilliten min.	+3
4	Jeg gruer meg til avtalte møter med sjefen min, siden jeg er usikker på om jeg har utviklet meg nok siden sist.	+2
7	Jeg setter pris på at lederen min gjennom små kommentarer viser at han/hun ser på mine prestasjoner som et bidrag til fellesskapet.	+2
10	Jeg er lei av at alle avtalte møter med lederen min består av at jeg blir stilt spørsmål om min egen utvikling.	+2
15	Jeg er takknemlig for at sjefen viser interesse for hvordan vi kan støtte hverandres utvikling.	+2
8	At absolutt alle skal få mulighet til å bidra til å sette felles mål på møtene våre synes jeg er bortkastet tid.	+1
16	Jeg liker dialogen mellom sjefen og meg når vi sitter i møter, fordi vi jobber mot samme mål.	+1
20	Det er motiverende å være på jobb når jeg føler at lederen min og jeg er på lik linje i arbeidet.	+1
29	Sjefen sier at jeg er fri til å bestemme fremgangsmåten i arbeidet mitt selv, men jeg tør likevel ikke å slippe meg helt løs.	+1
34	I personalmøter er det fint at lederen min er opptatt av å forstå hva vi kan gjøre for å bidra til arbeidsplassens utvikling.	+1
5	Jeg digger det når sjefen legger opp til at vi skal samarbeide om å nå fastsatte mål.	0

6	Det kan være frustrerende når lederen min og jeg samarbeider for å fjerne det som hindrer oss fra å vokse.	0
9	Jeg setter pris på friheten sjefen gir meg til å stikke innom kontoret hans/hennes om jeg trenger hjelp til noe.	0
21	Det er forståelig at det er lederen som setter agendaen for møtene våre.	0
23	Jeg er takknemlig for at sjefen kjenner meg så godt at han/hun kan vite hvilke oppgaver jeg kan ta på meg.	0
36	Jeg setter pris på at lederen min i løpet av arbeidsdagen bidrar til felles læring.	0
1	I medarbeidersamtalen kommer det tydelig frem av arbeidsplassens mål hva som kreves av meg. Jeg synes ofte at kravene er urimelige.	-1
2	Det er en god støtte for meg at sjefen på slutten av arbeidsdagen noen ganger sier at jeg må huske å ta vare på meg selv.	-1
11	Jeg deler titt og ofte nye ideer med lederen min om hva jeg kan gjøre annerledes, fordi jeg vet at de vil bli godt mottatt.	-1
13	Når jeg sitter i møter med sjefen blir jeg veiledet til å finne svar på problemstillingene mine selv, noe jeg tar som et kompliment.	-1
14	Det er ubehagelig at lederen min nevner utviklingen min når vi sitter i møter med andre mennesker til stede.	-1
3	Jeg synes det virker falskt når sjefen roser meg for prestasjonene mine hele tiden.	-2
12	Det føles invaderende når sjefen ønsker å snakke med meg om private ting.	-2
25	Noen dager gruer jeg meg til å gå på jobb, fordi sjefen hele tiden spør meg om hva jeg tenker om organisasjonens utvikling.	-2
28	I medarbeidersamtalen snakker lederen min om min faglige kompetanse som om det er vår felles kompetanse, noe som er forvirrende for meg.	-2
17	Selv om sjefen oppmuntrer meg til å dele fritt av det jeg kan til mine kolleger så ser jeg ikke poenget med å dele det med dem.	-3
26	Hvis jeg ser lederen min, gjemmer jeg meg for ham/henne, for å unngå å bli dratt inn i en ufrivillig samtale om utviklingen min.	-3
35	Jeg blir irritert når sjefen hele tiden maser om at jeg skal ta selvstendige valg når jeg gjør arbeidsoppgavene mine.	-3

18	Jeg er lei av at sjefen bruker lunsjpausen til å snike inn hva han/hun synes jeg skal ha fokus på fremover.	-4
22	I møter mellom lederen min og meg synes jeg det er ubehagelig når han/hun snakker om resultatene våre som et felles ansvar.	-4
32	De gangene jeg møter sjefen min utenfor arbeidstiden prøver jeg å unngå ham/henne, fordi jeg ikke orker maset om arbeidsrelaterte ting.	-5

Plassering av utsagn i faktor 3

Nr.	Utsagn	Plassering
24	Lederen min stiller stadig gode spørsmål for å hjelpe meg å bevege meg fremover, noe som gir meg tro på at jeg kan klare å utvikle meg.	+5
16	Jeg liker dialogen mellom sjefen og meg når vi sitter i møter, fordi vi jobber mot samme mål.	+4
20	Det er motiverende å være på jobb når jeg føler at lederen min og jeg er på lik linje i arbeidet.	+4
7	Jeg setter pris på at lederen min gjennom små kommentarer viser at han/hun ser på mine prestasjoner som et bidrag til fellesskapet.	+3
15	Jeg er takknemlig for at sjefen viser interesse for hvordan vi kan støtte hverandres utvikling.	+3
33	Medarbeidersamtalen føles som en trygg arena hvor jeg står fritt til å snakke om det jeg ønsker.	+3
27	Når sjefen gir meg en vurdering av min fremgang, er det viktig for meg å være åpen for å lytte til det han/hun sier.	+2
30	Jeg blir motivert til å nå de nye målene mine når jeg får være med å sette dem selv.	+2
31	Når lederen min viser at han/hun vet at jeg har kompetanse som er viktig for arbeidet vårt, øker selvtilliten min.	+2
34	I personalmøter er det fint at lederen min er opptatt av å forstå hva vi kan gjøre for å bidra til arbeidsplassens utvikling.	+2
2	Det er en god støtte for meg at sjefen på slutten av arbeidsdagen noen ganger sier at jeg må huske å ta vare på meg selv.	+1
5	Jeg digger det når sjefen legger opp til at vi skal samarbeide om å nå fastsatte mål.	+1
9	Jeg setter pris på friheten sjefen gir meg til å stikke innom kontoret hans/hennes om jeg trenger hjelp til noe.	+1
23	Jeg er takknemlig for at sjefen kjenner meg så godt at han/hun kan vite hvilke oppgaver jeg kan ta på meg.	+1
36	Jeg setter pris på at lederen min i løpet av arbeidsdagen bidrar til felles læring.	+1
3	Jeg synes det virker falskt når sjefen roser meg for prestasjonene mine hele tiden.	0

8	At absolutt alle skal få mulighet til å bidra til å sette felles mål på møtene våre synes jeg er bortkastet tid.	0
10	Jeg er lei av at alle avtalte møter med lederen min består av at jeg blir stilt spørsmål om min egen utvikling.	0
11	Jeg deler titt og ofte nye ideer med lederen min om hva jeg kan gjøre annerledes, fordi jeg vet at de vil bli godt mottatt.	0
13	Når jeg sitter i møter med sjefen blir jeg veiledet til å finne svar på problemstillingene mine selv, noe jeg tar som et kompliment.	0
18	Jeg er lei av at sjefen bruker lunsjpausen til å snike inn hva han/hun synes jeg skal ha fokus på fremover.	0
1	I medarbeidersamtalen kommer det tydelig frem av arbeidsplassens mål hva som kreves av meg. Jeg synes ofte at kravene er urimelige.	-1
14	Det er ubehagelig at lederen min nevner utviklingen min når vi sitter i møter med andre mennesker til stede.	-1
21	Det er forståelig at det er lederen som setter agendaen for møtene våre.	-1
28	I medarbeidersamtalen snakker lederen min om min faglige kompetanse som om det er vår felles kompetanse, noe som er forvirrende for meg.	-1
35	Jeg blir irritert når sjefen hele tiden maser om at jeg skal ta selvstendige valg når jeg gjør arbeidsoppgavene mine.	-1
4	Jeg gruer meg til avtalte møter med sjefen min, siden jeg er usikker på om jeg har utviklet meg nok siden sist.	-2
6	Det kan være frustrerende når lederen min og jeg samarbeider for å fjerne det som hindrer oss fra å vokse.	-2
25	Noen dager gruer jeg meg til å gå på jobb, fordi sjefen hele tiden spør meg om hva jeg tenker om organisasjonens utvikling.	-2
29	Sjefen sier at jeg er fri til å bestemme fremgangsmåten i arbeidet mitt selv, men jeg tør likevel ikke å slippe meg helt løs.	-2
12	Det føles invaderende når sjefen ønsker å snakke med meg om private ting.	-3
19	På grunn av min faglige kompetanse har lederen min og jeg avtalt at jeg kan ta egne avgjørelser i arbeidet mitt. Jeg er redd for å ta dårlige valg.	-3

32	De gangene jeg møter sjefen min utenfor arbeidstiden prøver jeg å unngå ham/henne, fordi jeg ikke orker maset om arbeidsrelaterte ting.	-3
17	Selv om sjefen oppmuntrer meg til å dele fritt av det jeg kan til mine kolleger så ser jeg ikke poenget med å dele det med dem.	-4
22	I møter mellom lederen min og meg synes jeg det er ubehagelig når han/hun snakker om resultatene våre som et felles ansvar.	-4
26	Hvis jeg ser lederen min, gjemmer jeg meg for ham/henne, for å unngå å bli dratt inn i en ufrivillig samtale om utviklingen min.	-5

8.8 Vedlegg 8: Særegne utsagn

Særegne utsagn for faktor 1. * indikerer signifikans på $p < .01$.

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
7	Jeg setter pris på at lederen min gjennom små kommentarer viser at han/hun ser på mine prestasjoner som et bidrag til fellesskapet.	5	2	3
11	Jeg deler titt og ofte nye ideer med lederen min om hva jeg kan gjøre annerledes, fordi jeg vet at de vil bli godt mottatt.	3*	-1	0
18	Jeg er lei av at sjefen bruker lunsjpausen til å snike inn hva han/hun synes jeg skal ha fokus på fremover.	-2*	-4	0
19	På grunn av min faglige kompetanse har lederen min og jeg avtalt at jeg kan ta egne avgjørelser i arbeidet mitt. Jeg er redd for å ta dårlige valg.	0*	3	-3
22	I møter mellom lederen min og meg synes jeg det er ubehagelig når han/hun snakker om resultatene våre som et felles ansvar.	-1*	-4	-4
23	Jeg er takknemlig for at sjefen kjenner meg så godt at han/hun kan vite hvilke oppgaver jeg kan ta på meg.	4*	0	1
24	Lederen min stiller stadig gode spørsmål for å hjelpe meg med å bevege meg fremover, noe som gir meg tro på at jeg kan klare å utvikle meg.	1*	4	5
25	Noen dager gruer jeg meg til å gå på jobb, fordi sjefen hele tiden spør meg om hva jeg tenker om organisasjonens utvikling.	-4*	-2	-2
29	Sjefen sier at jeg er fri til å bestemme fremgangsmåten i arbeidet mitt selv, men jeg tør likevel ikke å slippe meg helt løs.	-1*	1	-2

Særegne utsagn for faktor 2. * indikerer signifikans på $p < .01$.

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
4	Jeg gruer meg til avtalte møter med sjefen min, siden jeg er usikker på om jeg har utviklet meg nok siden sist.	-3	2*	-2
6	Det kan være frustrerende når lederen min og jeg samarbeider for å fjerne det som hindrer oss fra å vokse.	0	0	-2
9	Jeg setter pris på friheten sjefen gir meg til å stikke innom kontoret hans/hennes om jeg trenger hjelp til noe.	3	0*	1
10	Jeg er lei av at alle avtalte møter med lederen min består av at jeg blir stilt spørsmål om min egen utvikling.	-1	2*	0
11	Jeg deler titt og ofte nye ideer med lederen min om hva jeg kan gjøre annerledes, fordi jeg vet at de vil bli godt mottatt.	3	-1	0
13	Når jeg sitter i møter med sjefen blir jeg veiledet til å finne svar på problemstillingene mine selv, noe jeg tar som et kompliment.	1	-1	0
18	Jeg er lei av at sjefen bruker lunsjpausen til å snike inn hva han/hun synes jeg skal ha fokus på fremover.	-2	-4*	0
19	På grunn av min faglige kompetanse har lederen min og jeg avtalt at jeg kan ta egne avgjørelser i arbeidet mitt. Jeg er redd for å ta dårlige valg.	0	3*	-3
29	Sjefen sier at jeg er fri til å bestemme fremgangsmåten i arbeidet mitt selv, men jeg tør likevel ikke å slippe meg helt løs.	-1	1*	-2
33	Medarbeidersamtalen føles som en trygg arena hvor jeg står fritt til å snakke om det jeg ønsker.	2	5	3

Særegne utsagn for faktor 3. * indikerer signifikans på $p < .01$.

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
11	Jeg deler titt og ofte nye ideer med lederen min om hva jeg kan gjøre annerledes, fordi jeg vet at de vil bli godt mottatt.	3	-1	0
16	Jeg liker dialogen mellom sjefen og meg når vi sitter i møter, fordi vi jobber mot samme mål.	1	1	4*
18	Jeg er lei av at sjefen bruker lunsjpausen til å snike inn hva han/hun synes jeg skal ha fokus på fremover.	-2	-4	0*
19	På grunn av min faglige kompetanse har lederen min og jeg avtalt at jeg kan ta egne avgjørelser i arbeidet mitt. Jeg er redd for å ta dårlige valg.	0	3	-3*
20	Det er motiverende å være på jobb når jeg føler at lederen min og jeg er på lik linje i arbeidet.	0	1	4*
21	Det er forståelig at det er lederen som setter agendaen for møtene våre.	2	0	-1
29	Sjefen sier at jeg er fri til å bestemme fremgangsmåten i arbeidet mitt selv, men jeg tør likevel ikke å slippe meg helt løs.	-1	1	-2*

8.9 Vedlegg 9: Konsensusutsagn

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
1	I medarbeidersamtalen kommer det tydelig frem av arbeidsplassens mål hva som kreves av meg. Jeg synes ofte at kravene er urimelige.	-3	-1	-1
3*	Jeg synes det virker falskt når sjefen roser meg for prestasjonene mine hele tiden.	-1	-2	0
5*	Jeg digger det når sjefen legger opp til at vi skal samarbeide om å nå fastsatte mål.	0	0	0
12*	Det føles invaderende når sjefen ønsker å snakke med meg om private ting.	-4	-2	-3
14*	Det er ubehagelig at lederen min nevner utviklingen min når vi sitter i møter med andre mennesker til stede.	-1	-1	-1
17	Selv om sjefen oppmuntrer meg til å dele fritt av det jeg kan til mine kolleger så ser jeg ikke poenget med å dele det med dem.	-2	-3	-4
26*	Hvis jeg ser lederen min, glemmer jeg meg for ham/henne, for å unngå å bli dratt inn i en ufrivillig samtale om utviklingen min.	-5	-3	-5
27*	Når sjefen gir meg en vurdering av min fremgang, er det viktig for meg å være åpen for å lytte til det han/hun sier.	2	3	2
28*	I medarbeidersamtalen snakker lederen min om min faglige kompetanse som om det er vår felles kompetanse, noe som er forvirrende for meg.	-2	-2	-1
30	Jeg blir motivert til å nå de nye målene mine når jeg får være med å sette dem selv.	3	4	2
31	Når lederen min viser at han/hun vet at jeg har kompetanse som er viktig for arbeidet vårt, øker selvtilliten min.	4	3	2
32*	De gangene jeg møter sjefen min utenfor arbeidstiden prøver jeg å unngå ham/henne, fordi jeg ikke orker maset om arbeidsrelaterte ting.	-3	-5	-3
34*	I personalmøter er det fint at lederen min er opptatt av å forstå hva vi kan gjøre for å bidra til arbeidsplassens utvikling.	1	1	2

