

Jonas Halmøy

Lederes opplevelse av en styrkebasert tilnærming

En Q-metodologisk studie om hvordan ledere opplever en styrkebasert tilnærming tilknyttet deres kommunikasjonsferdigheter.

Juni 2021



Kunnskap for en bedre verden

Lederes opplevelse av en styrkebasert tilnærming

En Q-metodologisk studie om hvordan ledere opplever en styrkebasert tilnærming tilknyttet deres kommunikasjonsferdigheter.

Jonas Halmøy

Rådgivningsvitenskap

Innlevert: Juni 2021

Hovedveileder: Ragnvald Kvalsund

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for pedagogikk og livslang læring

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å utforske lederes opplevelser om kommunikasjon tilknyttet en styrkebasert tilnærming. En styrkebasert tilnærming handler om å ha et fokus på menneskers styrker, altså deres kapasitet til å handle, tenke og føle på en måte som er tro mot seg selv og som gir energi. Oppgavens problemstilling ble dermed: *Hvordan opplever ledere en styrkebasert tilnærming, og hva kan den bety for utvikling av deres kommunikasjonsferdigheter?*

Problemstillingen ble undersøkt gjennom en Q-metodologisk undersøkelse, der 22 deltakere fra to organisasjoner sorterte 36 utsagn over nett via programmet *Qmethod software*. Ut fra disse sorteringene ble det gjennom en 'prinsipal-komponent' analyse med 'varimax' rotasjon funnet frem til og valgt en firefaktorløsning. De fire faktorsynene ble fortolket og navngitt etter sine hovedmønstre og helhetsvurderinger.

F1: Den observante, oppløftende og ærlige lederen som fokuserer på utvikling gjennom løpende dialog om styrker.

F2: Lederen som er bevisst på sin innflytelse, tør å utfordre andre og ser utvikling i det å bruke av seg selv.

F3: Lederen som er orientert rundt trivsel, glede og å være en god lytter for andre.

F4: Den hensynsfulle lederen med fokus på en inspirerende styrkekultur.

Gjennom drøfting av faktorsynene opp mot teori ble det funnet at trivsel og inspirasjon var to sentrale opplevelser som kom i fokus for samtlige faktorsyn. Hvert faktorsyn uttrykker på like og ulike måter at en styrkebasert tilnærming kan bidra til utvikling både av deres verbale og ikke-verbale påvirkningsferdigheter.

Abstract

The purpose of this study has been to explore leaders' experiences of communication associated with a strength-based approach. A strength-based approach is about having a focus on people's strengths, ie their capacity to act, think and feel in a way that is true to themselves and which provides energy. The problem as posed in the form of a research question of the thesis was thus: *How do managers experience a strength-based approach, and what can it mean for the development of their communication skills?*

The problem was investigated through a Q-methodological set of statements, where 22 participants from two organizations sorted 36 statements online via the program *Qmethod software*. Based on these sorts, a four-factor solution was found and chosen through a principal component analysis with varimax rotation. The four factor views were interpreted and named after the main pattern in each factor array, and through a holistic assessment.

F1: The observant, uplifting and honest leader who focuses on development through ongoing dialogue about strengths.

F2: The leader who is aware of his influence, dares to challenge others and sees development in the use of himself.

F3: The leader who is oriented around well-being, joy and being a good listener for others.

F4: The considerate leader with a focus on an inspiring culture of strength.

Through a discussion of the factor views against theory, it was found that well-being and inspiration were two key experiences that came into focus for all factor views. Each factor view expresses in similar and different ways that a strength-based approach can contribute to the development of both their verbal and non-verbal influencing skills.

Forord

Jeg er nå ved slutten av masterstudiet i rådgivningsvitenskap på NTNU. Det har vært to utrolig lærerike og flotte år! Jeg er svært takknemlig for å ha vært en del av et så fint miljø, med mange bra folk. I denne sammenhengen er det flere jeg vil takke.

Jeg ønsker å gi en stor takk til alle deltakerne som har gitt et viktig bidrag til masteroppgaven!

Ønsker også å rette en stor takk til hele klassen og alle undervisere, for to fantastiske år på masteren. Det har vært utfordrende, lærerikt, morsomt og selvutviklende. Jeg syntes vi har skapt et fantastisk miljø sammen, selv om det dessverre ble litt lite tid sammen det siste året på grunn av koronasituasjonen. En spesiell takk i forbindelse med masteroppgavejobbingen til de som har vært med på lesesalen. Særlig de siste to månedene har det gitt en veldig god driv for min del å ha noen å diskutere og ha avslappende lunsjer sammen med.

Jeg vil gi en stor takk til min samboer og kjæreste Solveig Gjerdset. Hun har virkelig støttet og hjulpet meg på en fantastisk måte med masterjobbingen. Tusen takk til familien min også, som har støttet meg gjennom hele skolegangen! Jeg vil også takke vennene mine, som er helt super.

Til slutt vil jeg si tusen takk til min veileder Ragnvald Kvalsund som har vært helt eksepsjonell på veiledningen. Vi har hatt gode samtaler, der jeg har lært mye underveis. Tilbakemeldingene på skriveingen har vært veldig gode, forståelige og fått meg til å reflektere mye underveis.

31. Mai Trondheim

Jonas Halmøy

Innhold

| | |
|--|-----|
| Sammendrag | v |
| Abstract | vi |
| Figurer | xii |
| Tabeller | xii |
| 1 Innledning | 1 |
| 1.1 Bakgrunn og problemstilling | 2 |
| 1.2 Sentrale Begreper | 3 |
| 1.3 Masteroppgavens oppsett | 3 |
| 2 Teori | 4 |
| 2.1 Leder-medlem utveksling | 4 |
| 2.1.1 <i>Lederutvikling</i> | 4 |
| 2.2 Positiv psykologi | 5 |
| 2.3 Styrkebasert tilnærming | 6 |
| 2.3.1 <i>Styrkebasert ledelse</i> | 7 |
| 2.3.2 <i>Identifisering og bruk</i> | 8 |
| 2.3.3 <i>Regulering av styrker</i> | 9 |
| 2.3.4 <i>Komplementære styrker</i> | 9 |
| 2.3.5 <i>Styrkebasert ledelse i et utviklingsperspektiv</i> | 10 |
| 2.4 Kommunikasjon | 11 |
| 2.4.1 <i>Tilbakemeldinger</i> | 11 |
| 2.4.2 <i>Ikke-verbal kommunikasjon</i> | 12 |
| 2.4.3 <i>Påvirkningsferdigheter</i> | 12 |
| 2.5 Kort oppsummering, og videre bruk av teori | 13 |
| 3 Metode | 14 |
| 3.1 Q-metode | 14 |
| 3.1.1 <i>Valg av metode</i> | 14 |
| 3.2 Operant subjektivitet | 15 |
| 3.3 Abduktiv tilnærming | 15 |
| 3.4 Forskerrollen | 16 |
| 3.5 Forskningsprosessen | 16 |
| 3.5.1 <i>Kommunikasjonsuniverset</i> | 16 |
| 3.5.2 <i>Design</i> | 17 |
| 3.5.3 <i>Utsagn</i> | 18 |
| 3.5.4 <i>Q-utvalg</i> | 19 |
| 3.5.5 <i>Instruksjonsbetingelse, stimuli og sorteringsskjema</i> | 19 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.5.6 | <i>P-sett</i> | 19 |
| 3.5.7 | <i>Pilotsortering</i> | 20 |
| 3.5.8 | <i>Sorteringene gjennom Qmethod software</i> | 20 |
| 3.5.9 | <i>Tilbakemeldingsskjema</i> | 21 |
| 3.6 | Faktoranalysen | 21 |
| 3.6.1 | <i>Faktorfortolkning</i> | 23 |
| 3.6.2 | <i>Postintervju</i> | 23 |
| 3.7 | Etikk og kvalitet i Q-metode..... | 23 |
| 3.7.1 | <i>Etikk</i> | 24 |
| 3.7.2 | <i>Validitet</i> | 24 |
| 3.7.3 | <i>Reliabilitet</i> | 24 |
| 3.7.4 | <i>Representativitet</i> | 25 |
| 4 | Faktorfortolkning | 26 |
| 4.1 | F1: Den observante, oppløftende og ærlige lederen som fokuserer på utvikling gjennom løpende dialog om styrker | 28 |
| 4.1.1 | <i>Å være oppløftende i forgrunn</i> | 28 |
| 4.1.2 | <i>Styrkesamtaler, gode og ærlige tilbakemeldinger, og positivt kroppsspråk bidrar til utvikling og læring</i> | 28 |
| 4.1.3 | <i>Ting i bakgrunnen som forsterker forgrunnen</i> | 28 |
| 4.1.4 | <i>Lederen som er observant på omgivelsene</i> | 29 |
| 4.2 | F2: Lederen som er bevisst på sin innflytelse, tør å utfordre andre og ser utvikling i det å bruke av seg selv | 31 |
| 4.2.1 | <i>Læringsfokusert gjennom gode og tillitsfulle relasjoner</i> | 31 |
| 4.2.2 | <i>Bevisst på innvirkninger av sitt eget kroppsspråk</i> | 31 |
| 4.2.3 | <i>Ser styrker i alle egenskaper, og er opptatt av å vise stolthet i det å bruke egne styrker</i> | 31 |
| 4.2.4 | <i>Føler at de blir den beste versjonen av seg selv ved å bruke egne styrker, og tør å utfordre</i> | 31 |
| 4.3 | F3: Lederen som er orientert rundt trivsel, glede og å være en god lytter for andre ³⁴ | 34 |
| 4.3.1 | <i>Trivsel, motivasjon og glede</i> | 34 |
| 4.3.2 | <i>Være en god lytter for andre</i> | 34 |
| 4.3.3 | <i>Det er lov å gjøre feil i fokus</i> | 35 |
| 4.4 | F4: Den hensynsfulle lederen med fokus på en inspirerende styrkekultur | 37 |
| 4.4.1 | <i>Skremmende dersom fokus blir på en "yte og utfordre kultur"</i> | 37 |
| 4.4.2 | <i>Ser kompleksiteten i styrketilnærming</i> | 37 |
| 4.4.3 | <i>Viktig med åpenhet og ærlighet i kommunikasjon</i> | 37 |
| 4.5 | Sammenfallende opplevelser for alle faktorsynene | 38 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.6 | Oppsummering av faktorsyn: Kjennetegn ved faktorene | 39 |
| 5 | Drøfting | 40 |
| 5.1 | Fellestrekk av funn i forgrunn og bakgrunn | 40 |
| 5.1.1 | <i>Styrkebasert kultur – trivsel og inspirasjon</i> | 40 |
| 5.1.2 | <i>Å gi konstruktive tilbakemeldinger som justering av styrkegrad utenfor fokus</i> 42 | |
| 5.1.3 | <i>“Hvilende verdier” ikke i fokus</i> | 43 |
| 5.2 | Kommunikasjonsferdigheter..... | 44 |
| 5.2.1 | <i>Tilbakemeldinger</i> | 44 |
| 5.2.2 | <i>Uenighet om å utfordre på det som kan føles vondt for noen</i> | 46 |
| 5.2.3 | <i>Tilbakemeldinger supplert med positivt kroppsspråk</i> | 47 |
| 5.2.4 | Det ikke-verbale - en viktig del av kommunikasjonen | 48 |
| 5.3 | En helhetlig tilnærming | 49 |
| 5.4 | Oppsummering av sentrale funn..... | 49 |
| 6 | Avslutning | 51 |
| 6.1 | Oppsummering og refleksjon | 51 |
| 6.2 | Begrensninger ved studien | 52 |
| 6.3 | Videre forskning | 53 |
| | Referanser | 55 |
| | Vedlegg | 62 |
| | Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring | 64 |
| | Vedlegg 2: design og Q-utvalg | 68 |
| | Vedlegg 3: Samtykke for å ta undersøkelsen, instruksjonsbetingelse og stimuli | 71 |
| | Vedlegg 4: Oversiktstabell over utsagn, Q sorteringsverdi (Q-SV), og Z-skår (Z-SCR)73 | |
| | Vedlegg 5: Oversikt over faktorsynene | 75 |
| | Vedlegg 6: Oversiktstabell over deltakeres sortering og korrelasjon med faktorsynene | 77 |
| | Vedlegg 7: Godkjenning fra NSD | 78 |
| | Vedlegg 8: Oppsummering av bakgrunnsinformasjon (Frivillig å svare på)..... | 81 |
| | Vedlegg 9: Tilbakemeldinger | 82 |

Figurer

| | |
|--|----|
| Figur 1: <i>Sorteringsskjema</i> | 19 |
| Figur 2: <i>Utsnitt av F1</i> | 27 |
| Figur 3: <i>Utsnitt av F2</i> | 30 |
| Figur 3: <i>Utsnitt av F3</i> | 33 |
| Figur 3: <i>Utsnitt av F4</i> | 36 |
| Figur 3: <i>Faktoroversikt</i> | 39 |

Tabeller

| | |
|---|----|
| Tabell 1: <i>Design</i> | 18 |
| Tabell 2: <i>Korrelasjoner mellom faktorsyn</i> | 23 |
| Tabell 3: <i>Konsensusutsagn</i> | 38 |

1 Innledning

I den moderne verden handler mye om å gjøre hverdagen så enkel som mulig for oss mennesker, slik at vi skal kunne blomstre og være velfungerende. Gjennom dette ønsket om et enklere liv, har mange av oss gjort oss avhengige av en rekke apper og verktøy, tilsynelatende gratis. Prisen har vært å gi ifra oss enorme mengder data om oss selv, noe som blant annet blir brukt til å kunne forutsi våre styrker og vår personlighet med "95% treffsikkerhet". Selv om mange slike verktøy utvilsomt kan gi en viss innsikt, argumenterer Chamorro-Premuzic mfl., (2016) for at denne typen analyser er for enkle. Artikkelen fremhever rådgivningens rolle som svært viktig når det gjelder å få innsikt i slike problemstillinger - som i aller høyeste grad er mer komplekse enn disse appene eller verktøyene hevder. En stor del av rådgivning handler om å hjelpe mennesker i det relasjonelle livet, på måter som gjør at de kan ta en aktiv rolle i sitt eget liv og være tilfreds med det (Allgood, 1997). Kvaliteten av relasjonen mellom en leder (rådgiver, veileder, lærer eller andre hjelpere) og en medarbeider, kan ha stor betydning for å bygge kunnskapen som trengs til å hjelpe seg selv i sin videre utvikling (Allgood, 1997).

En av de som gjorde styrkebasert tilnærming populær og i vinden i moderne forskningsammenheng, var psykologen Donald Clifton (Gallup, 2020). Gjennom Galluporganisasjonen ble et styrkeevalueringsinstrument etablert på bakgrunn av intervjuer med over to millioner mennesker om hva som gjør folk suksessfulle og velfungerende (Gallup, 2020; Linley mfl., 2009). Clifton utarbeidet 34 styrketemaer basert på av spesifikke karaktertrekk (Gallup, 2020). Slike styrke kategoriseringer kan i varierende grad passe til ulike individer, da det for eksempel avhenger av faktorer som kultur og kjønn (Amla & Buitendach, 2019). Det å karakterisere styrker har blitt en stadig mer vanlig tradisjon i organisasjonssammenheng. Mange bedrifter er ute etter å kartlegge menneskers egenskaper, for å finne ut om de passer til å jobbe i en stilling hos dem. Styrker blir da ofte kategorisert i isolasjon, uten kontekst (Biswas-Diener mfl., 2011). For å utvikle en bredere forståelse av styrkeperspektivet enn en kartlegging av styrker, har min nysgjerrighet rundt perspektivet ført til et ønske om å finne ut mer om lederes opplevelser rundt egen kommunikasjon gjennom en styrketilnærming.

Magyar-Moe mfl., (2015) avdekket at tilstanden til positiv psykologi i rådgivningssammenheng har en tilbøyelighet mot et fokus som promoterer styrker, som mangler fotfeste i den voksende vitenskapen av positiv psykologi. De etterlyste mer forskning på sammenhengen mellom teoretisk og empirisk arbeid i ulike kontekster (klinisk og utdanningsmessig), og fikk 24 innsendte manuskript, der åtte av disse ble akseptert for publisering. I artikkelen oppfordret de til en videre utvidelse av forskningsfeltet styrkebasert tilnærming med grunnlag i positiv psykologi, for å kunne bidra i enda større grad til arbeid som fremmer evnen til å kunne identifisere og få fram det beste i mennesker. En studie viser at styrkebasert tilnærming i forbindelse med terapi i en psykiatrisk enhet, førte til bedring av pasienters symptomer, tilfredshet og kommunikasjon i de nære relasjonene (Sams mfl., 2016). Innenfor rådgivningssammenheng kan også likhetstrekk finnes mellom coaching og positiv psykologi, der Linley mfl., (2009) trekker linjer til at begge er løsningsfokuserte, og bygger på at det er i menneskets natur å søke vekst og utvikling av sitt eget potensial. At mennesket har en innebygd evne til å oppnå vekst er i tillegg en av kjernene i

rådgivningstradisjonen til Carl Rogers' personsentrerte rådgivning (Rogers, 1961). I menneskelige relasjoner der det handler om å hjelpe andre med sin utvikling, ser det ut til å være noen faktorer som er sentrale for å fremme denne på en god måte. Disse er det å være genuin, transparent, empatisk og kongruent, på en måte der man fremstår med sine virkelige følelser, har en varm aksept for og setter pris på den andre som et individ. Det å finne ut hva som gjør folk forskjellige og like, og hvilke meninger som utgjør forskjelligheten, så vel som likheten vår, ligger til grunn for Q-metodens undersøkelsestilnærming. Dette er en metode som søker å fremme subjektive forståelser og opplevelser til helhetlige syn innenfor ulike temaer. Og det er denne forskjelligheten og likheten som kommer til uttrykk gjennom kommunikasjon (Stephenson, 1986).

1.1 Bakgrunn og problemstilling

I rådgivningstimene har vi flere ganger blitt utfordret på hvordan vi selv møter mennesker i relasjoner der vi er ulike, men å samtidig jobbe med å lytte til hverandre for å arbeide sammen mot et mål. I gruppeoppgaver har vi samarbeidet med å aktivt legge vekt på våre ulikheter, subjektive forståelser og ferdigheter for å oppnå noe mer i fellesskap. Noe av det mest verdifulle jeg har lært, som har bidratt i min utvikling gjennom disse årene i rådgivning, er det å evne og møtes der vi er forskjellige, på en måte som Rogers legger til grunn i avsnittet over. I ulike prosesser kan man tvinges til å måtte bruke av seg selv, uttrykke sine verdier, bli bevisst på seg selv og det man har å tilby. Når dette kombineres med den samme åpenheten for det andre har å komme med, åpnes det mye rom for utvikling. Mitt argument her er at det er viktig for oss å bli utsatt for mange ulike situasjoner, synspunkt, kulturer, miljøer, mennesker, osv., når vi skal vokse som mennesker og utvikle våre ferdigheter (Berger & Fitzgerald, 2002; Eriksen, 2006; Kegan, 1980).

Kommunikasjon har i flere år fascinert meg veldig. For eksempel hvordan man i nevrobiologi prøver å se sammenhengen mellom hjernestrukturer som kommuniserer med hverandre, for å få mennesket til å fungere godt både kroppslig og mentalt. I rådgivningsstudiene har vi forsøkt å kommunisere med hverandre gjennom en rekke ulike øvelser for å utvikle oss til å kommunisere bedre i hjelpende relasjoner. Kommunikasjon er altså et veldig bredt tema, der det finnes utallige ulike måter å kommunisere på. En vanlig måte å forklare kommunikasjon mellom mennesker på, er det å bruke språket til å snakke sammen – altså verbal kommunikasjon. Jeg har lenge vært nysgjerrig på og interessert i hvordan ikke-verbal kommunikasjon også er med på å formidle mengder av informasjon både til den eksterne verden og til vår interne verden. Når jeg selv startet å utforske denne dimensjonen, utvidet min forståelse seg veldig for hvor mye det å smile mer, øve på kroppsholdning, pust og lignende kunne påvirke mitt eget liv til det bedre. Følelsen jeg sitter igjen med er at det er utrolig mye å oppdage, og lære innenfor kommunikasjonsfeltet, som har stort potensial for å bidra med utvikling og positiv endring. Denne studien søker å belyse sider ved både verbal og ikke-verbal kommunikasjon, knyttet til lederes opplevelse av en styrkebasert tilnærming ut fra problemstillingen:

Hvordan opplever ledere en styrkebasert tilnærming, og hva kan den bety for utvikling av deres kommunikasjonsferdigheter?

Tilnærmingen jeg har valgt en utforskende tilnærming for å finne svar på problemstillingen. Masteroppgaven søker å bygge opp under forskningsfeltet om menneskets velfungering, ved å følge Wongs (2017) argumentasjon om å studere menneskets kompleksitet gjennom en ikke-reduksjonistisk tilnærming til forskning på menneskelig kompleksitet. Masteroppgaven kan gjennom Q-metoden bidra til en innovativ måte å fremme nye oppdagelser på, og fremme kunnskap til forskning på lederutvikling, ledelsesutvikling, kommunikasjon og styrketilnærming, ettersom metoden lar forskeren ta del i en felles subjektiv forståelsesverden (Stephenson, 2005).

1.2 Sentrale Begreper

Flere sentrale begreper vil defineres i neste kapittel, siden begrepene da settes i sammenheng med det teoretiske grunnlaget, som skaper en bedre forståelse av hvordan disse knyttes til hverandre. Jeg vil fremheve de viktigste begrepene her før de forklares i teoridelen: Styrkebasert tilnærming, styrkebasert ledelse, leder, lederutvikling, ledelsesutvikling, coaching og kommunikasjonsferdigheter.

Kommunikasjonsferdigheter vil i masteroppgaven forstås som teknikker og holdninger innen kommunikasjon som fører til resultater en ønsker å oppnå (Kvalsund, 2006).

1.3 Masteroppgavens oppsett

Jeg har i innledningen presentert en bakgrunn for valg av tema og problemstilling. I neste del følger tilhørende teori i kapittel to, som rammer inn et teoretisk grunnlag til å betrakte problemstillingen ut fra, og som danner noe av grunnlaget til metodens design. Deretter kommer det tredje Kapittelet, som består av forskningsmetoden jeg benyttet i studien. Under kapittel tre følger noen av metodens forutsetninger, forskningsprosessen og et avsnitt om etikk og kvalitet i forskning. I kapittel fire presenteres en faktorfortolkning av fire faktorsyn, som sammen med teorikapittelet danner grunnlag for en drøfting av oppgavens problemstilling, i kapittel fem. Det siste kapittelet, Kapittel seks, gis en oppsummering av masteroppgaven før jeg retter et kritisk blikk til oppgaven, under avsnittet om begrensninger ved studien. Tilslutt i kapittel seks, reflekterer jeg over videre forskning.

2 Teori

I denne delen vil jeg presentere teori og empiri knyttet til oppgavens problemstilling. Jeg vil her gå inn på kommunikasjonsteori som har vært gjeldende for rådgivningsstudiet for å bedre forstå lederes opplevelser rundt kommunikasjon av en styrkebasert tilnærming. Designet i metoden er til dels bygget opp av kommunikasjonsteori og styrkebasert teori fra dette avsnittet. Begreper vil som nevnt forklares underveis i teoridelen. Først kommer teorien inn på hva en lederrolle vil si, og om lederutvikling i denne sammenhengen. Deretter gjøres det rede for noe av historien til den styrkebaserte retningen under avsnittet om positiv psykologi, før retningen videre vil bli gjort rede for, samt hva styrkebasert ledelse innebærer. Så vil jeg forklare noen sentrale områder innenfor tilnærmingen: Identifisering, bruk og regulering av styrker. Videre følger et avsnitt om styrkebasert ledelse i et utviklingsperspektiv med seks veiledende prinsipper. Til slutt i denne delen vil jeg utdype tilbakemeldinger, ikke-verbal kommunikasjon og påvirkningsferdighetene: direkte råd, tolkning og konfrontasjon som kommunikasjonsferdigheter.

2.1 Leder-medlem utveksling

Siden oppgaven retter seg inn mot lederes opplevelse av styrkebasert tilnærming, vil det være viktig å definere hva en leder er i denne sammenhengen, og begreper om ledelse. I litteraturen er det mange forskjellige teorier og definisjoner på ledelse (Ardichvili & Manderscheid, 2008; Yukl, 2013). Lederen kan være en person i en likestilt krets som blir tildelt den uformelle rollen som leder på bakgrunn av oppfatninger, eller en person som tildeles rollen gjennom formelle prosesser (Roald, 2015). *Ledelse* kan forstås som en delt prosess som involverer et samarbeid mellom flere mennesker, mens en *leder* er et individ som kommuniserer med et annet individ og har innflytelse på noen (Yukl, 2013). Ledelse oppstår gjennom delt mening, og er en kompleks interaksjon mellom individer og deres sosiale og organisatoriske miljø (Day, 2000).

En ledelsesteori som uttrykker noe om relasjonen mellom en leder og et annet medlem av organisasjonen, finnes eksempelvis i leder-medlem-utvekslingsteori (Liden mfl., 1997). *Leder-medlem-utvekslingsteori*, populært forkortet LMX, innebærer at relasjonene som det refereres til har en form for likestilling, der begge parter har verdifulle bidrag for hverandre i relasjonen (Dienesch & Liden, 1986). Kort forklart handler LMX om relasjonskvaliteten mellom leder og organisasjonsmedlem, der høyere kvalitet i relasjonen oppnås gjennom god kommunikasjon og tilknytning. Slik legger man også til rette for å i større grad oppnå organisasjonsmessige mål (Peng mfl., 2019). For denne oppgaven vil det si at en forutsetning er at lederen ikke bare er den som påvirker andres utvikling, men at leder-medlemsrelasjonen også kan bidra til lederens utvikling. Kvaliteten av relasjonen har altså betydning for hvordan partene kommuniserer, noe som også vil spille inn på atferd og grad av måloppnåelse hos både medlem og leder (Geertshuis mfl., 2015; Peng mfl., 2019).

2.1.1 Lederutvikling

Lederutvikling kan forstås som utvikling til det individet som utfører ledelse – altså lederens utvikling (Ardichvili & Manderscheid, 2008). Day (2000) gjør et skille mellom lederutvikling og *ledelsesutvikling*. Lederutvikling er individbasert kunnskap og ferdighet som gjør at lederen kan handle på nye måter, tilknyttet en formell lederrolle.

Ledelsesutvikling handler om å utvide kompetanse på et bredere og mer komplekst nivå enn for den individuelle leder alene (Day, 2000). Viktig kompetanse innenfor ledelsesutvikling er å hjelpe mennesker til å forstå bedre hvordan de kan relatere seg til andre, samt hvordan man kan koordinere og bygge sosiale nettverk gjennom forståelse for sosiale og organisatoriske kontekster. Denne ledelsesutviklingen kan sees på som en kontinuerlig prosess som skjer gjennom hele livsløpet (Fulmer, 1997). På samme måte som en idrettsutøver eller en musiker kontinuerlig vil ønske å fortsette å forbedre seg gjennom karrieren med å finpusse ferdighetene sine, kan lederen gjøre det i en bedrift ved å øve på sine ferdigheter. Lederutvikling og ledelsesutvikling er dermed begreper som henger sammen, og avhenger av hverandre.

Når en person har en lederstilling i en bedrift kalles det *tildelt ledelse*, som er innenfor det formelle området av ledelse (Roald, 2015). I organisasjoner under det formelle området har gruppe-medlemmer definerte roller (noen har rolle som leder, mens andre er "følgere"). Selv om rollene er definerte, kan ledelse utføres av de ulike rollene (Yukl, 2013). Jeg vil i de neste underkapitlene komme videre inn på hvordan lederen utøver sin innflytelse på andre, og hvordan lederutvikling kan skje på bakgrunn av et positivt psykologisk menneskesyn og med en teoretisk ramme av styrkebasert tilnærming. Tilnærmingen bygger på en filosofi der lederen er ute etter å myndiggjøre sine medarbeidere for å kunne være en effektiv leder (Amundsen, 2019; Yukl, 2013). Videre vil jeg gå inn på positiv psykologi som et bakteppe for den styrkebaserte tilnærmingen, som kan sies å ha sitt utspring hovedsakelig fra denne tradisjonen (Linley mfl., 2009; Welch mfl., 2014).

2.2 Positiv psykologi

Seligman og Csikszentmihalyi (2000) presenterer en inndeling av positiv psykologi som et felt på tre nivåer: Subjektiv opplevelse, individuelt nivå og gruppenivå. Nivå av subjektiv opplevelse handler om velvære, tilfredshet, håp, optimisme, flyt og lykkefølelse. På det individuelle nivået handler det om positive trekk, kapasitet for kjærlighet og kall, estetisk sans, interpersonlige ferdigheter, mot, originalitet, det å tenke fremover, talent, visdom, spiritualitet, tilgivelse og utholdenhet, mens gruppenivået handler om hva som får individer frem mot bedre borgerskap, som innebærer ansvar, altruisme, pleie, toleranse, arbeidsmoral, moderasjon og høflighet. Momentene nevnt over utgjør filosofien bak positiv psykologi, og kan ansees som grunnlaget til styrkebasert filosofi.

Positiv psykologi har som retning blitt et motsvar til patologisk psykologi (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Bakgrunnen er et ønske om å flytte fokus fra hvordan vi kan gjøre syke/unnormale mennesker til friske/normale igjen, til hva er det som gjør at friske eller normale mennesker fungerer godt, og til og med kan fungere bedre. Om et slikt fokusområde startet med positiv psykologi, har vært opphav til en opphetet debatt (DeRobertis & Bland, 2021; Linley mfl., 2006; Seligman, 2019). DeRobertis & Bland (2021) påpeker at denne faglige retningen startet i den humanistiske tradisjonen gjennom Abraham Maslow, Carl Rogers, og co. I tillegg kan en slik tilnærming dateres tilbake til psykologiens opprinnelse som forskningsfelt i seg selv, særlig med pragmatikeren William James (James, 1890; Linley mfl., 2006). Et sentralt element i denne debatten er hvordan man best studerer et velfungerende menneske. Den humanistiske tradisjonen er kritisert for å være for kvalitativt rettet (for vage i forklaringsmodeller for hva det er som egentlig ligger bak funn) i mange av sine studier, mens positiv psykologi kritiseres for å legge for stor vekt på det kvantitative og å være for reduksjonistisk, at helhet forklares av enkelte bestanddeler (Wong, 2017). DeRobertis

og Bland (2021) foreslår å integrere flere tilnærminger til forskning på menneskets fungering. Flere tilnærminger til slik forskning er også noe Wong (2017) fokuserer på: *"When we adopt a pluralistic and multidisciplinary approach toward research, the old reductionist versus holistic debate in epistemology is no longer useful"* (s.211). En mangfoldig og multidisiplinær tilnærming til forskningsfeltet av menneskelig fungering kan støtte ledere i deres utvikling henimot å nå sitt eget potensiale (Welch mfl., 2014). Linley mfl., (2006) støtter standpunktet om å ha en integrativ tilnærming til mennesket i den positive psykologiske retningen. Som et eksempel vises det til en teori innen tradisjonen, som handler om hvordan mennesker tilpasser seg det å overkomme traumer, som integrerer både positive og negative aspekter i en helhetlig forståelse av positiv psykologi (Joseph & Linley, 2005). En persepsjon har vært at det negative ikke skal inkluderes i forskningsfeltet, dersom antakelsen er at positiv psykologi bare handler om det som er positivt ved mennesket (Linley mfl., 2006). Ifølge Linley mfl., (2006) er forskning under positiv psykologi heller ute etter å forstå hele mennesket med både det positive og negative, og å gjenopprette balanse ved disse aspektene i hva det fokuseres på.

2.3 Styrkebasert tilnærming

Et styrkebasert perspektiv handler om utvikling av unike mønster, som kan formuleres som følger: *"To excel in your chosen field and to find lasting satisfaction in doing so, you need to understand your unique patterns. You need to become an expert at finding and describing and applying and practicing and refining your strengths"* (Gallup, 2020, s.5). Det å forstå seg selv og sine styrker kan legge til rette for både lederutvikling og ledelsesutvikling som gir varig tilfredsstillelse. Ifølge (Gallup, 2020) bygger tilnærmingen på to premisser, som er at hver persons styrker er varig og unik, og at det er størst rom for individuell vekst der styrkene ligger. Styrkebasert tilnærming kan blant annet føre til økt motivasjon og selvtillit, samt åpne opp for å se muligheter heller enn begrensninger (Schreiner & Anderson, 2005). Mange av definisjonene på styrker har rot i psykologisk trekk-forskning (Biswas-Diener mfl., 2011). Clifton definerte styrker som: *"naturally recurring patterns of thought, feeling or behavior that can be productively applied"* (Gallup 2020, s.278). Mens en annen definisjon, som er noe bredere, er styrker som allerede har eksisterende kapasitet til å handle, føle og tenke, på måter som er autentisk, gir energi og legger til rette for optimal fungering, utvikling og opptreden (Linley, 2008). Dette er en mer dynamisk forståelse i den forstand at mennesker kan forandre det som er foranderlig (ting som opptreden og tilfredshet), men utvikler seg mest effektivt relatert til hvem de er i utgangspunktet (altså hvilket genmessig og evolusjonært grunnlag hver person har) (Biswas-Diener mfl., 2011). Gallup (2020) anser styrker som å ha et tydelig utspring fra noe medfødt, som de kaller talent, og skiller videre mellom talent, kunnskap (akkumuleres gjennom forståelse og erfaring) og ferdighet (oppnås gjennom trening/øving). Talent knyttes til hvem man er, altså noe uforanderlig, der det handler om å finne kjernen av styrker. Et problem i denne modellen blir da å forklare interesseområder som dukker opp og forsvinner igjen. Når er og kan styrker være tillært? Biswas-Diener mfl., (2011) er opptatt av å ha en mer dynamisk forståelse av styrker som avhengig av kontekst, siden noen styrker kan vise seg bare under gitte omstendigheter, og i noen relasjoner, mens andre styrker vil komme frem i andre relasjoner. Av og til kan styrkene komme i blindsonen, der man er avhengig av andres tilbakemeldinger for å bli bevisst disse i seg selv (Welch mfl., 2014). Siden oppgaven søker å belyse lederes kommunikasjonsutvikling gjennom en styrkebasert tilnærming, er det mest nærliggende å anse styrker som en kapasitet til å

handle, tenke og føle, som er autentisk og gir energi, i tillegg til dynamisk og kontekstavhengig.

Å definere svakheter på den andre siden kan ved en enkel forklaring forstås som de aktiviteter du ønsker å unngå, og som tapper for energi (Linley mfl., 2007). En annen måte å se dette på er som over/underbruk av styrker (Kvalsund & Meyer, 2005). Svakheter er ikke da en svakhet i seg selv, men en styrke som ikke oppfattes som en styrke av det utenforliggende miljøet. Dette kan føre til en form for negativ forsterkning fra det sosiale miljøet, som skaper negative assosiasjoner for personen knyttet bruk av denne styrken, slik at dette blir en styrke som da ikke lenger kommer i spill.

Ramdas og Patrick (2019) fant at mennesker blomstret spesielt under positiv ledelsesatferd (ledelsesatferd som fokuserer på å løfte frem utviklingspotensialet i sterke egenskaper) med en styrkebasert tilnærming. Et moderne perspektiv på ledere innenfor styrketilnærmingen er at de leder mest effektivt ved å lede på en autentisk måte (å være tro mot seg selv) (Linley mfl., 2007). Dette fordi man kan finne et bredt spekter av effektive ledere som er forskjellige på mange måter: med sine egne unike egenskaper, ferdigheter, kunnskap og erfaring. Noe som står i kontrast til argumenter om at ledere bør ha et spesifikt sett med kjerneferdigheter.

2.3.1 Styrkebasert ledelse

Linley mfl., (2007) utdyper at styrkebasert ledelse innebærer noen nøkkelelementer, som følger i dette avsnittet. Det å vite om og kjenne sine egne styrker og svakheter er det første elementet. Dersom man kan sette ord på og vet om egne styrker og svakheter, kan man være autentisk på en bevisst måte. I tillegg handler det om å vite om andres styrker og svakheter. For å bli bevisst på styrker og svakheter trenger man å vite hva man skal se etter, og dette vil jeg gå nærmere inn på i neste underkapittel. En annen faktor som faller inn under begrepet, er det å bygge sterke team. Et sterkt team kan forklares som et kollektiv som fordeler oppgaver basert på medlemmenes styrker. Det gjelder da å forstå hvem som har hvilke styrker, og å se hvordan hvert medlems styrker kan benyttes for å nå et mål. Noe som kan være en flyktig prosess, der det kan være gunstig å benytte en styrke på forskjellige måter, i ulike settinger. Et kjennetegn ved slike team er at kollektivet får til noe mer enn hvert individ alene. Positive tilbakemeldinger er også et element her, som vil utdypes noe nærmere i avsnitt 2.4.1 (*tilbakemeldinger*).

Som leder vil det være naturlig å stille seg spørsmålet: Hvis jeg skal ha styrkefokus, må jeg ikke da ignorere svakheter/problemer, som kan gå utover funksjonen av organisasjonen? Et svar på dette spørsmålet er at styrkebasert ledelse ikke handler om å overse svakheter/problemer, men om hvordan man kan gjøre dem irrelevante (Linley mfl., 2007). Det å være god til å identifisere styrker og svakheter kommer da inn i bildet. Når man kjenner sider ved seg selv, både styrker og svakheter, og avslører disse på en autentisk måte, er det mulighet for å gjøre svakheter irrelevant. En måte er gjennom rolleomorganisering, blant annet ved å hjelpe hverandre til et komplementært samarbeid: For eksempel, to mennesker med komplementære styrker som jobber sammen om å få til noe de ikke kunne gjort alene. Det som er noens svake side kan være andres sterke side. Dersom et slikt samarbeid ikke er mulig, kan en annen løsning være kompetansebygging til et akseptabelt nivå, coaching, eller løpende dialog og tilbakemeldinger.

I styrkebasert ledelseskommunikasjon er et kjennetegn det å feire suksess, og å være oppløftende (Linley mfl., 2007). Mye lærdom kan finnes i å fokusere på hva som

gikk bra og hvorfor det gjorde det, heller enn å dras mot forklaringer på det som gikk galt, og hvordan fikse dette. Den siste faktoren, som Linley mfl., (2007) kommer inn på, dreier seg om det de kaller kalibrering av styrker, som gjør hver styrke mer balansert og produktiv. Vil overdrevent bruk av en styrke gjøre denne om til en svakhet? For eksempel om det å være nøye, kan gå over til å bli pirkete? Som følge av definisjonen vil dette på den ene siden ikke være tilfelle, da en styrke i bruk er atferd som gir energi og fanger personen. På den andre siden vil spørsmålet handle om kontekst, situasjon og om hvordan det oppfattes av de involverte. Vi kan tro at en spesifikk egenskap er den eneste vi er god til (at man er spesialisert innen en ting), men ofte har man en rekke slike egenskaper (Biswas-Diener mfl., 2011; Linley mfl., 2009; Linley 2008). Da kan det handle om å bruke egenskapen (for eksempel å være nøye) til riktig tid, i riktig mengde og på rett måte.

2.3.2 Identifisering og bruk

Det å karakterisere styrker trenger nødvendigvis ikke være en bra ting for medlemmers prestasjon i en organisasjon. Hong mfl., (1999) fant at dersom folk tror deres ytelse kommer av deres evne (som stabil trekk-egenskap gjennom tid og kontekst, som for eksempel å tro at man er god i en ting på bakgrunn av arv der ingen fremtidig innsats vil gjøre dem bedre), uten kombinerer med innsats, kan det være at de yter mindre innsats i egen utvikling. Dermed er det viktig at lederen kommuniserer om styrker på en måte som bidrar til medarbeiders tankesett om å fortsette og utvikle seg videre (*Growth mind-set*) (Dweck, 2016). Det ble funnet positive assosiasjoner mellom ansattes bruk av styrker, og deres oppfattelse av å få høy støtte og tillatelse av ledelsen til å bruke egne styrker (Ding & Yu, 2021). Identifisering av styrker er en aktivitet som kan forekomme, og ofte forekommer, i det daglige (Linley, 2008). Det kan være gjennom observasjonsteknikker, av seg selv gjennom selvrefleksjon, eller ved å observere andre. I tillegg kan identifisering av styrker skje gjennom formelle individuelle styrkevurderinger, ved hjelp av allerede bestemte styrke kategorier. En annen måte å lete etter styrker kan være ved å spørre personer hvilke aktiviteter som gir energi og inspirasjon, ting de ser frem til å gjøre, og naturlig trekkes mot (Linley mfl., 2007). Når man forteller historier om seg selv og sine styrker, der man klarer å kjenne igjen sine egne sterke sider, så kan dette bidra til større valgmulighet i bruk av egne styrker (Welch mfl., 2014). Ting som fanger interessen fører ofte til høyt fokus og rask læring, som gjør at man blir god innenfor den aktiviteten, som også kan modellere for andres styrkeutvikling. Det å legge vekt på suksessfaktorer i samtaler med andre, når noen forteller historier om seg selv, kan bidra til denne utviklingen (Schreiner & Anderson, 2005). På motsatt vis vil svakheter kunne sees ut fra aktiviteter som ikke gir energi, inspirasjon og motivasjon. Aktiviteter som kan føles som et ork.

Mange psykometriske styrkeevalueringer gir lister som for eksempel fremhever topp fem styrker (Linley, 2008). Slike lister (eller styrkeprofiler) av topp styrker praktiseres i mange tilfeller ut fra gjennom trekktilnærming (Biswas-Diener mfl., 2011). Som oppgaven kom inn på tidligere i teorien, kan denne formen for trekkstabilitet føre til et reduksjonistisk syn på hva styrker innebærer, noe som kan kjennes igjen i subjektive uttrykk som "jeg bare er sånn, og det er ikke noe å gjøre med". Et fundament som kan bidra til forståelse i relasjoner der ønsket er å fremheve styrker, og til hjelp for praktisering av styrketilnærming er ifølge Linley (2008):

- At det ikke er et fastsatt antall av styrker som mennesker innehar.

- Styrker kan falle i bakgrunn eller forgrunn avhengig av kontekst og behov.
- Styrker må forstås i kontekst.
- Antall styrker vi burde fokusere på er situasjonsbetinget. Noen ganger kreves det et samspill av styrker, mens det andre ganger kreves bare én.

Hva skjer dersom en styrke feilaktig identifiseres som noe annet enn styrke? Ifølge Welch mfl., (2014) kan styrker fort feiltolkes som svakhet. Det som oppfattes som et problem, kan komme av en misforståelse, der svakheten egentlig er en styrke i et overforbruk eller underforbruk (Kvalsund & Meyer, 2005). Hvis man ikke er bevisst på det selv, så kan det være vanskelig å oppfatte at det kan være gunstig å regulere sin atferd på det som er i overforbruk eller underforbruk.

2.3.3 Regulering av styrker

Kaplan og Kaiser (2003a) problematiserer bruk av ferdigheter innen ledelse, ved å argumentere for at et gjennomgående syn er at det å bruke veldig mye av en ferdighet ofte blir sett på som noe bra. Det ble funnet et perspektiv på jo mer jo bedre, som kom frem gjennom undersøkelse med skalerte skjemaer på utførelse av ulike ferdigheter (Kaplan & Kaiser 2003a; Kaplan & Kaiser b). En typisk punktskala ble benyttet, fra "dette bruker jeg ikke noe av" til "dette bruker jeg i veldig stor grad", der ytterpunktene ble tolket til utmerkende atferd av deltakerne, og noe de ønsket å oppnå. Lederne i studien var dermed ikke kritisk til at for mye bruk av den foretrukne ferdigheten eller kvaliteten kunne være ugunstig.

2.3.4 Komplementære styrker

Ledere viser ofte en bias (et forkjært blikk) mot en egenskap versus mot den komplementære egenskapen (Kaplan & Kaiser, 2003a). Et eksempel her er det å "ta tøffe avgjørelser" med motsetningen å "vise medfølelse". Mennesket kan ha en tendens til å se valg som enten/eller, noe som kan føre til at atferd over- eller underdrives. En studie på dette av Kaplan og Kaiser (2003b) tar for seg to varianter av ledelse (det finnes mange flere varianter, også utover dette eksempelet). På den ene siden finnes det de kaller muliggjørende ("*enabling*") ledelse, der kjernen ligger i "demokratisk" maktutførelse og hensyn til mennesker (medarbeidere), med å la menneskene få mulighet til å komme med bidrag i avgjørelsesprosessen. Den motsatte varianten kaller de kraftfull ("*forceful*") ledelse, som innebærer en autokratisk bruk av makt, fokus på oppgaven, det å vise sin egen autoritet, og sine egne evner. Studien viser at ledere kan ha en tendens til å bli for avhengige av den ene polen, og dermed få et overforbruk av den ene ledertilnærmingen og et underforbruk av den motsatte. Ledertilnærmingene i seg selv kan begge ha fordeler og ulemper avhengig av situasjon. Et annet syn på dette er å forestille seg det å bruke rett mengde av en styrke, gjennom å se for seg en volumknapp man skrur opp og ned (Welch mfl., 2014): "*Versatile leaders are able to get the volume right on both sides.*" (s.30). Når dette skjer kan motpoler bli komplementære og skape harmoni, heller enn å bli konkurrerende og eksklusive med hverandre. Det trenger heller ikke være slik at dersom den ene polen anses som ens styrke, så vil den andre være ens svakhet. Komplementære styrker kan også være tilgjengelig i samspill, for én person (Biswas-Diener mfl., 2011).

Læring av å moderere sine styrker i overforbruk, krever at man gjør en intern jobb med å sette mindre verdi på styrken, ved å identifisere seg mindre med denne (Kaplan & Kaiser, 2003a). En annen måte er å identifisere seg mer med en komplementær styrke. Dette kan gjøres ved å reflektere over hva som er den

underliggende drivkraften for å bruke denne styrken, eller frykten for hva som skulle skje ved å ikke bruke den.

2.3.5 Styrkebasert ledelse i et utviklingsperspektiv

Et syn på hvordan en arbeidskultur med fokus på utvikling kan fremmes, finner man i coachinglitteratur. *Coaching* er et begrep som omhandler: "å bygge kompetanse – en utvidelse av handlingsrepertoar og utvikling av "sovende" ressurser "(Kvalsund, 2014, s.19). En "sovende" ressurs som kan utvikles, kan i denne sammenhengen være noe som er i ditt valgte felt (*your chosen field*), som du finner, beskriver, bruker og øver på, som du føler at du kan briljere i, og som er tilfredsstillende å fortsette med (Gallup, 2020). Ledere i samtale med medarbeidere kan komme i posisjon av å utføre coaching. Denne arbeidskulturen handler da om endring i retning av å forbedre resultater, som kan bestå av for eksempel det å utvikle sine kommunikasjonsferdigheter. Relasjonene er da preget av gjensidighet og kan være ressursutviklende for begge parter, både medarbeider og leder (Kvalsund, 2014). Selv om det ideelt sett skulle vært slik at leder og medarbeider møtes på et gjensidig grunnlag, så innebærer arbeidstitlene i seg selv en asymmetrisk maktbalanse (Roald, 2015). Coachende kultur i en organisasjon kan fremdeles skape en organisasjonskultur som legger til rette for et likeverdig fellesskap der man lærer av hverandre. Coachende lederskap er et begrep i denne sammenhengen som innebærer styrkebasert utvikling, ved at den som utfører coachende lederskap legger til rette for å være oppmerksom og tilretteleggende for den andre parten, og stiller gode læringsspørsmål (Roald, 2015).

Styrkebasert utvikling er et begrep om styrker som tar for seg at styrker ikke er statiske trekk med oss som mennesker, men at de er noe vi kan utvikle kompetanse i (Biswas-Diener mfl., 2011). Dette støttes av Welch mfl., (2014) ved at styrker utvikles gjennom relasjoner. Noen ganger kan det være avgjørende å oppdage nye styrker ved hjelp av andres synspunkt eller tilbakemeldinger. Det vil da være viktig at man har relasjoner i jobbsammenheng som støtter læringsprosessen. Welch mfl., (2014) kaller dette for en kreativ konflikt, der man hjelper hverandre ved å løfte hverandre.

En av utfordringene for at en organisasjon skal kunne ha en slik coachende kultur med et positivt syn på mennesket, er spørsmålet om det er økonomisk lønnsomt å drive organisasjoner på denne måten (Kvalsund, 2014). I mange tilfeller anses det ikke som lønnsomt å investere i utviklingsprogram for ledere, noe som kan komme av dårlige erfaringer med hva noen utviklingsprogram tilbyr og fokuserer på. Å lytte til et foredrag eller å øve praktisk på ferdigheter kan ha to veldig forskjellige utfall. Mange organisasjoner tar styrkene til mennesker for gitt, forsøker å bli effektive og lønnsomme, ved å minimere svakhetene til ansatte (Gallup, 2020). Dette kan være noe av grunnen til at en kultur med et negativt syn på mennesket har vært rådende for organisasjoner.

Biswas-Diener mfl., (2011) utformet seks veiledende prinsipper for praktisering av styrketilnærming, gjennom et tankesett om utvikling for ledere - enten de er lærere, coacher, rådgivere eller terapeuter:

1. Situasjoner gir viktig informasjon for hvilke(n) styrke(r) som bør/kan brukes, og i hvilken grad. Økt kompetanse på styrker kan utvikles gjennom å være bevisst på styrkebruken relatert til gitte situasjonsbetingede faktorer.
2. En klients forståelse av hvordan styrker kan utvikles, og at de ikke er fastsatte, kan ha innvirkning på suksessen ved å bruke styrker.
3. Personlige interesser og verdier vil ofte være knyttet til styrker, og påvirke prestasjon.

4. Det finnes multidimensjonelle aspekter ved styrker. Å utvide forståelse og bevissthet rundt forskjellige fenomener, som for eksempel interesser og verdier, og hvordan disse har innvirkning på manifestering av styrker er viktig for utviklingen av styrker.
5. Bevegelse vekk fra å utforske styrker enkeltvis, til å utforske dem sammen i konstellasjoner og synergier.
6. Til slutt er det å forstå at styrkearbeid ikke alltid er gunstig uansett situasjon. Det å utvikle forståelse av når fokus på styrker kan virke mot sin hensikt og være ugunstig. Noen situasjoner kan kreve andre tilnærminger.

2.4 Kommunikasjon

I samtaler foregår den pedagogiske formidlingen (Kvalsund, 2014). En styrkebasert formidlingstilnærming er i seg selv motiverende og energirik (Welch mfl., 2014). Kan tilnærmingen da være utviklende og lærerik for den som formidler, så vel som for den som er mottaker? I kommunikasjonen konstrueres mening gjennom et fellesskap, både individuelt og kollektivt, og gjennom den kan vi belyse ting som ligger skjult, i "skyggen" vår (Fitzgerald mfl., 2010). Lederutvikling og ledelsesutvikling er samarbeidsprosesser som innebærer ulike relasjonskvaliteter (hvordan vi forholder oss til hverandre), og knytter oss sammen gjennom kommunikasjon (Fikse, 2015).

2.4.1 Tilbakemeldinger

For å ha høy sannsynlighet for at positive tilbakemeldinger skal feste seg, og bli anerkjent hos mottaker, trenger de å være spesifikke, målrettede og beviselige (Beattie, 2019; Linley mfl., 2007). Funn indikerer at positive tilbakemeldinger bør kommuniseres mer enn negative tilbakemeldinger i en ratio på ca. tre til én, over tid (Fredrickson & Losada, 2005). Mange kan synes at det er vanskelig både å gi og motta tilbakemeldinger. For eksempel kan det være vanskelig å gi positive tilbakemeldinger dersom:

- Man har en underliggende tro på at folk ønsker å motta tilbakemeldinger om ting de kan jobbe med og bli bedre på, som de ikke er gode på (eller ønsker å holde på med) fra før av.
- Positive tilbakemeldinger bare har som funksjon å få andre til å føle seg bra (ikke har noe med utvikling å gjøre).
- Det bare er nyttig med ros for å gjøre noen klar for det negative som skal komme etterpå.
- Positive tilbakemeldinger fører til dårligere ytelse i fremtiden, fordi det gir rom for å ta det rolig og ikke jobbe.

Slike antakelser kan potensielt føre til mye skade og virke mot sin hensikt. Det kan også være flere grunner til at det kan være vanskelig å motta positive tilbakemeldinger, for eksempel frykt for å bli arrogant, få for høye forventninger, bli mer redd for å gjøre feil, eller ha vanskeligheter for å relatere til det positive og ting man gjør som er bra. I de fleste tilfeller vil positive tilbakemeldinger som er begrunnet gjennom noe relasjonelt autentisk (erfares og observeres av partene samtidig, som noe ekte og virkeliggjørende) være veldig oppløftende for mennesker, og kan gi både bedre selvfølelse, selvtillit og optimisme (Linley, 2008).

2.4.2 Ikke-verbal kommunikasjon

I relasjoner sender også kroppen ut et eget språk som inneholder informasjon (Kvalsund, 2006). Dette kan være smil, nikk, gestikulering, ansiktsmimikk, tonefall, frekvens, osv. Den ikke-verbale kommunikasjonen er med på å danne et helhetsinntrykk. Det kan være subtilt, uten at man er bevisst på de signalene som sendes, eller noe lederen bevisst bruker i fortolkning av medarbeiders budskap. Å være var på hvordan dette fortolkes, og å sjekke ut med medarbeider om fortolkningene er riktige, kan være et hjelpemiddel i kommunikasjonen. Linley (2008) oppdaget noen distinkte forskjeller i tonefall når mennesker snakket om styrkene sine, kontra svakheter. Blant annet så var lyden og tonefallet mer tydelig, mer energi, større glede, avslappethet, optimisme og responser som kom kjappere. I forsøk der kroppsspråket ble observert, ble det også funnet høyere nivå av energi, og et mer engasjert og åpent kroppsspråk som uttrykte selvtilit.

2.4.3 Påvirkningsferdigheter

Påvirkningsferdigheter handler om hvordan vi på en direkte måte kan bidra til endring (Kvalsund, 2006). Lederen som en som utøver påvirkning, er i en særegen maktposisjon overfor et medlem (medarbeider). Å være oppmerksom på etikk og hvordan man påvirker, kan bidra til påvirkning som er sunn og positiv for vedkommende. Slik påvirkning innebærer å la den som blir påvirket få velge selv hva som er endringsmålet. Tilbakemeldinger og ikke-verbal kommunikasjon kan også være former for påvirkning, som beskrevet over, men har fått egne underkapittel for å fremheves noe mer. I følgende avsnitt forklares ulike former for påvirkning nærmere: *Direkte råd*, *tolkning* og *konfrontasjon*. Dette er påvirkningsformer som skilles her, men som kan være overlappende i ulike sammenhenger.

Direkte råd. Direkte råd er noe lederen gjør som en kommando eller instruks (Kvalsund, 2006). Det er lederen som inntar en posisjon av å være ekspert og formidler et entydig budskap. For eksempel kan dette knyttes opp mot kroppsspråk dersom man bevisst inntar en posisjon for å formidle et tydelig budskap. Hvis noen gjør noe bra, kan en slik type kroppsspråk være å gi noen et klapp på skuldra, eller en tommel opp. Slike anbefalinger kan knyttes verbalt opp mot ord som: bør, skal og må. Noe som kan være farefullt med bruk av direkte råd, er at det kan true gjensidighetsforholdet i relasjonen (Kvalsund, 2006).

Tolkning. Tolkning er en form for vurderingsmakt (Kvalsund, 2006). Når lederen fortolker på en måte som ikke er åpen, kan det potensielt bli manipulerende og negativt. Det er ikke alltid vi er klare over påvirkningsmakten som ligger i tolkningen, og det kan dermed være lurt å sjekke dette ut med den som blir tolket. Tolkningen kan da være en god ressurs, som gir en god dialog og åpner for bekreftelse eller avkreftelse, samt for gode tilbakemeldinger. Tolkning av andres styrker følger implisitt i det å identifisere styrker, og å hjelpe andre med å få frem styrkene sine. I tillegg vil man gjøre vurderinger av sine egne styrker, og hva man tolker disse til å være (Linley mfl., 2007). På denne måten har man en påvirkningsmakt overfor seg selv og sin egen utvikling. De erfaringene og den kunnskapen man sitter inne med, vil være noen dimensjoner som er med på å bestemme den interne fortolkningsprosessen, som en subjektiv påvirkningsressurs (Kvalsund, 2006).

Konfrontasjon. Konfrontasjon innebærer konflikt og motsetning, om at det er noe som ikke stemmer overens (Kvalsund, 2006). Dette kan for eksempel være at man sier en ting med ord, men har et kroppsspråk som forteller det motsatte. Den som

konfronterer gjør det da på bakgrunn av visse kriterier som ikke blir oppfylt. Det motsatte, det å unngå, er da å ikke være tilstede i det man bør være i kontakt med. Konfrontasjon som er moraliserende, straffende, aggressiv eller reaktiv kan utløse forsvarsmekanismer som er til hinder for endringsmekanismer. Konfrontasjon som gjøres med omsorg, respekt og empati, kan bidra som noe konstruktivt, og fremme utvikling.

2.5 Kort oppsummering, og videre bruk av teori

I dette kapitlet har jeg lagt frem et grunnlag for forståelse av problemstillingen, som senere vil drøftes ut fra studiens datamateriale. Det er gjort rede for hva en leder kan defineres som, hvordan lederutvikling og ledelsesutvikling kan forekomme gjennom en styrkebasert tilnærming, samt sentrale deler av en slik tilnærming. I tillegg har jeg kort utdypet viktige kommunikasjonsbegreper.

Identifisering og bruk av styrker, samt kommunikasjon som verbal/ikke-verbal og påvirkningsferdighetene direkte råd, tolkning og konfrontasjon, var spesielt viktig i utforming av metodens design. Jeg startet å sette meg inn i noe av teorien bak styrkebasert tilnærming forrige semester, i faget: RAD3050 "Vitenskapelig skriving og design med selvvalgt fordypning", slik at jeg allerede hadde noen forhåndsantakelser om designet når jeg jobbet med utformingen knyttet denne oppgaven. Andre idéer fra teorien er også tilstede i designet, som for eksempel komplementære styrker og styrkeregulering. I tråd med abduksjonstilnærming kan det være at ny teori bringes inn i drøftingsdelen hvis jeg finner det relevant for oppdagelser fra innsamlet og fortolket datamateriale.

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg forklare noen sentrale punkter ved Q-metode, begrunne hvorfor valget mitt falt på denne metoden, forutsetninger ved metoden og forskningsprosessen, samt forskningsetikk og kvalitet i forskning.

3.1 Q-metode

Q-metoden er en forskningsmetode som søker å undersøke subjektets oppfatning, forståelse, erfaring eller opplevelse av et tema gjennom å vurdere en rekke utsagn opp mot hverandre og gi dem verdi i en gitt kontekst – ut fra en instruksjonsbetingelse (Thorsen & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012). Det unike med Q-metoden er at den tar utgangspunkt i en populasjon av utsagn kontra en populasjon av individer slik det gjøres i tradisjonell kvantitativ R-metodologi (Stephenson, 1980). Gjennom sosiale interaksjoner oppstår det utsagn og uttrykk (kan være verbalt, ikke-verbalt, visuelt osv.) som vi forholder oss til. Et eksempel er om noen sier "For en fin dag!", så vil dette representere en subjektiv mening til personen som sier det. Hva personen egentlig legger i et slikt utsagn og hvorfor det sies, kan ha utallige mulige tolkninger. For eksempel at noen føler glede av at det er sol, at det skjedde noe bra med personen den morgenen, eller at det var sarkastisk ment og dermed egentlig ikke var noen fin dag. Q-metodologi søker med bakgrunn i dette å fremme subjektiv kunnskap i kommunikasjonsrelasjoner, og kan tilføre dypere forståelse av individers subjektive meninger, holdninger, oppfatninger eller erfaringer (Allgood, 1997; Brown mfl., 2008). Når utsagn som for eksempel "For en fin dag!" er variabelen som operasjonaliseres får respondentene selv velge hva det subjektivt betyr for dem - og selv vurdere om dette utsagnet er noe de kjenner seg mer eller mindre igjen i enn andre utsagn som er valgt ut i kommunikasjonspopulasjonen. Metoden kan på den måten tilføre verdi i forskningssammenheng knyttet til rådgivning, ved å få frem viktige meninger som deles av flere individer, siden metoden tvinger fram at individene skal sette verdi på og rangere noen utsagn sammenliknet med andre utsagn (Durning & Brown, 2007). Mye av hensikten er å utforske oppfatninger på en ny måte som kan bidra til å få frem implisitt selvkunnskap eller taus kunnskap personer sitter med (Allgood, 1997). Metoden kan også bidra til å få frem subtile strukturer av subjektivitet, som for eksempel meninger man før ikke har fått til å uttrykke verbalt (Ellingsen mfl., 2010).

3.1.1 Valg av metode

For å besvare problemstillingen på en utforskende måte, falt valget på en Q-metodologisk tilnærming. *Q-metodologi* som begrep refererer til vitenskapen om subjektivitet (Kvalsund, 1998), og Q-metode egner seg ved at den lar individet måle og kategorisere seg selv på bakgrunn av et *Q-utvalg* (utsagnene) (Watts & Stenner, 2012). Denne prosessen kan være lærerik og bidra til selvutvikling for individet (Allgood & Kvalsund, 2010; Thorsen & Allgood, 2010). At metoden fokuserer på oppdagelser gjennom det *abduktive* (avsnitt 3.3), var også noe som gjorde Q-metode tiltrekkende å velge for meg. Metoden har bidratt til å blant annet oppdage skjulte synspunkter, og i forståelse av oppfatninger (Zabala mfl., 2018). Det var flere ting med Q-metoden som appellerte til meg, for eksempel at metoden ikke er like utbredt som noen kvalitative og kvantitative metodologiske tilnærminger gjorde at jeg fant interesse i å utforske styrkebasert ledelse fra dette perspektivet (Wong, 2017). Nysgjerrigheten min rundt

opdagelsesøvelser fra rådgivningsstudiet gjorde at jeg så dette som en spennende mulighet til å utforske subjektivitet og meningsinnhold (Brown, 1980).

3.2 Operant subjektivitet

William Stephenson fant ut at en måte å studere subjektivitet på var å invertere Pearsons R metodologi som gjør at prosessen skjer fra deltakerperspektiv, der deltakeren rangerer et sett av kommunikasjons-“items” ved å gi *psykologisk signifikans* til disse utsagnene (Watts & Stenner, 2012). Kommunikasjonsutsagnene kan sees på som en form for delt kunnskap som subjektet bevisst tar stilling til og utfører en handling på i sorteringen (Stephenson, 2005). Ordet operant er inspirert av behavioristisk forskning, og operant subjektivitet kan forklares som en vane ved noens subjektive adferd som gjøres målbar (Wolf, 2010). Skinner fokuserte i den behavioristiske tilnærmingen på å studere selve atferden som skjer, uten å legge mye vekt på hvorfor det skjer (Stephenson, 2005). Gjennom et Q-utvalg er hensikten da å oppnå en innsikt i hva et subjekt legger mer eller mindre vekt på i rangeringen av utsagn i et Q-utvalg (Durning & Brown, 2007). Ifølge Pierce`s lov om sinnet så vil visse ideer påvirke en affektiv reaksjon i folk (Stephenson, 1980). Det er denne betingelsen som gjøres operasjonell i Q-metode, der utsagn trukket fra kommunikasjonsuniverset (Q-utvalget) blir kvantifisert av subjektet, basert på psykologiske fenomener (for eksempel følelse og behov). Her er det ikke noe svar som er rett eller galt, eller som eventuelt setter individet i en kategori, slik det kan være i spørreskjemametoder (Brown, 1980). Subjektet rangerer en rekke utsagn (36 i denne oppgaven) fra -5 (mest uenig) til +5 (mest enig). +/- 5 har større verdi enn +/-4, osv. ned til 0 som er nøytralt. Utsagnene blir så analysert, og man finner knipper av personer som har rangert tilnærmet likt i det som kalles faktorsyn. Det at utsagnene er fastsatt og opp til vurdering gjør at subjektiviteten blir mulig å operasjonalisere. Målet er å legge til rette for at subjektet får en mulighet til å uttrykke seg som en agent (Kvalsund, 1998). Informasjon kommer fram fra et relativistisk og konstruktivistisk ståsted der man lar subjektet få bestemme, og godtar at ikke alle variabler kan kontrolleres på forhånd (Stephenson, 1977).

Det som måles her er subjektets følelsesmessige gjenkjenning og vurdering av seg selv i utsagnene som forekommer (Kvalsund, 1998). Denne enigheten eller uenigheten projiseres over på de objektive utsagnene for utforskning og selvmåling, og blir så klar for systematisk undersøkning av forskeren.

3.3 Abduktiv tilnærming

I denne oppgaven blir kunnskap sett på som sosialkonstruktivistisk og relativistisk. Tilnærmingen er av en abduktiv art, som vil si at prosessen har plass et sted mellom det induktive og deduktive (Watts & Stenner, 2012). Abduksjonen kommer av den utforskende naturen til Q-metodologisk forskning. Q-sorteringene gir grunnlag for faktorer som baseres på en statistisk korrelasjonsmatrise. Faktorene (*faktorsyn*) tolkes videre i lys av sannsynlige teoretiske forklaringer.

Forskning gjennom induksjon handler om å etablere kunnskap gjennom det å finne nye sammenhenger, særtrekk eller forventninger for å generalisere og replisere (Thomas, 2010). Generalisering i sosialvitenskapen blir begrenset av betingelser ved det å være menneske, som aktør og sosialt vesen. Hensikten her er ikke å ha kontroll på alle variabler for å kunne replisere funn eller å utlede ny teori, men å evaluere og fremme kunnskapsforståelse gjennom *Phronesis*. *Phronesis*, et begrep Aristoteles brukte om praktisk kunnskap, er en måte å betrakte kunnskap på der man muliggjør evaluering av kunnskap i ikke-reproduserbare forutsetninger, som er avhengig av kontekst og

uforutsette variabler (Macklin & Whiteford, 2012; Thomas, 2010). Sosialvitenskap er komplekst, noe som medfører at forutsetningene i Q-metoden bygger på kaosteori, og dermed står i kontrast til lineariteten som er typisk for hypotetisk-deduktiv metode (Goldman, 1999; Stephenson, 1986; Stephenson, 2005). På denne måten blir Q-metode mindre reduksjonistisk siden det er en kongruens mellom kvanteteori og faktorteori (siden vi for øyeblikket i forskning har et uvisst antall faktorer som spiller inn på den psykologiske prosessen av det å ta et valg), der handling skjer på bakgrunn av en følelse (forstås i denne sammenheng som noe som gir en psykologisk verdi) analogt med at noe skjer på bakgrunn av energitilstand i fysikk (Stephenson, 2005).

Abduksjon har et stort innovativt potensiale (Timmermans & Tavory, 2012). Via abduksjon formes forklaringshypoteser ut fra teori som deretter kategoriseres, samtidig som det gir rom for uforutsette nye oppdagelser som kan passe utenfor den teoretiske rammen og bidra til utvikling av forklaringsmodellen. Det blir forskerens rolle å se etter innsikt i faktorsynene som kommer frem, og hva som kan være forklaringsmodeller (Allgood & Kvalsund 2010).

3.4 Forskerrollen

Forskeren bringer med seg sin bakgrunn og teoretiske forståelse innen feltet det forskes i (Timmermans & Tavory, 2012). Jeg har selv erfart ledelse bli utøvet ut fra et perspektiv om å jobbe med svakheter, i tillegg til det å jobbe med styrker. Mine erfaringer har bidratt i denne forskningsprosessen til å farge mine forskningsbriller. Mine verdier, holdninger og tanker i retning av hvordan jeg selv ser på en styrkebasert tilnærming, er noe jeg har strebet etter å være bevisst på under forskningsprosessen, slik at jeg har forsøkt å ta ulike synsvinkler. Som Robbins og Krueger (2000) peker på, så er man ikke som forsker en objektiv undersøker av forskningsfeltet. Det å innta en posisjon av kritisk refleksivitet er viktig for å strebe etter å se ting fra ulike ståsteder. Som forsker er man også påvirket av bias og vil ta med sin subjektivitet inn i forskningen.

Valgene som ble tatt underveis i prosessen var det jeg som tok hele veien med innflytelse fra de tilbakemeldingene jeg fikk. Som Allgood og Kvalsund (2010) skriver, så er det viktig at jeg som forsker er klar over rollen min subjektivitet bringer inn i forskningen. Når Q-sorterereren begynner sorteringen av utsagn projiseres deres subjektivitet inn i forskningen. Relasjonen mellom forsker og respondent går fra å være uavhengig til å bli gjensidig avhengig, noe som gjør at subjektiviteten deles mellom jeg – deg. På denne måten forsøker man å fange personlig kunnskap som meningsfulle subjektive faktorer, og gjøre det objektivt og refleksivt (Kvalsund, 1998).

3.5 Forskningsprosessen

Til nå i metodedelen har jeg gått inn på forutsetninger som ligger til grunn i Q-metoden for denne masteroppgaven. Videre vil jeg gi en nærmere beskrivelse av de metodiske stegene og forskningsprosessen.

3.5.1 Kommunikasjonsuniverset

Kommunikasjon er iboende subjektiv og skjematisk, vektlegger Stephenson når han utdyper hvordan paradigmet av kommunikasjon kan utforskes (Stephenson, 1986). I sentrum av kommunikasjonsteori ligger det at språk er bundet av tolkninger i et miljø (Goldman, 1999). Som Brown (1980) skriver, ligger det latent at hver kombinasjon av ord i et språk har kapasitet for mange ulike måter å bli forstått på. Et kommunikasjonsunivers er en betegnelse på en avgrenset del av all mulig

kommunikasjon som finnes innen et tema – i denne oppgaven av styrkebasert ledelse (Kvalsund & Allgood, 2010; McKeown & Thomas, 2013; Stephenson, 1953, Watts & Stenner, 2012). I et ideelt scenario hadde jeg hatt tilgang til hele universet av synspunkter innen temaet jeg tar for meg på bakgrunn av min problemstilling, men dog er dette urealistisk. Kommunikasjonsunivers er foranderlig, slik meninger, holdninger og synspunkt kan endre seg over tid (Sylvester, 2019).

Å hente inn kommunikasjonsdata i Q-metode gjøres gjerne ut fra naturalistisk-, teoretisk- tilnærming, eller en blanding. En naturalistisk tilnærming har en fordel i å sikre at utsagn er tilhørende faktiske medlemmer av kommunikasjonen rundt temaet, og gir et språk som er lett å kjenne seg igjen i for deltakerne (Sæbjørnsen mfl., 2016). Den teoretiske tilnærmingen har på den andre siden fordelen at den kan utforske hvordan meninger fra teori utspiller seg i det virkelige liv. Sæbjørnsen mfl., (2016) argumenterer for at å benytte begge tilnærmingene kan gi begge fordelene nevnt over. Jeg ønsket dermed å gå for en kombinasjon av teoretisk og naturalistisk tilnærming. Naturalistisk innhenting gjorde jeg gjennom det å ha noen uformelle samtaler med noen personer i roller som passet utvalget jeg ønsket å ha med i forskningen, gjennom videoer på nett og podcaster der ledere snakket om styrkebasert tilnærming. Jeg fikk tilbud om å besøke en av organisasjonene hovedutvalget består av, men følte ikke dette ble rett å gjøre med tanke på samfunnssituasjonen av en pågående koronapandemi. Et slikt besøk er noe jeg mener kunne ha styrket informasjonsinnhenting til utvikling av utsagn. Teoretisk ble informasjon for kommunikasjonsuniverset hentet inn gjennom fagfellevurderte forskningsartikler, bøker, og andre skriftlige tekster jeg kunne finne både på norsk og engelsk.

I innhenting av informasjon om kommunikasjon gikk jeg bredt ut og lette etter meninger om temaene styrkebasert ledelse, og kommunikasjon i ledelse. Videre spisset jeg leting mer inn mot problemstilling og design. En mengde med meninger og stikkord av utsagn på ca. 200 ulike setninger ble skrevet ned, og dette gav grunnlaget til å lage et Q-utvalg. Q-utvalget består vanligvis av 40-80 utsagn før det deretter reduseres til et valgt antall for matrisen (Watts & Stenner, 2008). Jeg gikk for en løsning med 36 utsagn, slik at antall utsagn ble likt for hver kombinasjon i designet.

Det å finne ut hvilke utsagn som har det viktigste meningsinnholdet kan være en utfordring. Det var ønskelig å unngå for like utsagn som bar lik mening og overflødige ord (Brown mfl., 2019). Dermed ble en viktig del av prosessen å få gjennomført pilotsorteringer, som kommer i et avsnitt under. Før utarbeidingen av utsagn jobbet jeg for å finne et passende design med utgangspunkt i problemstillingen og informasjonen jeg hadde samlet inn.

3.5.2 Design

Utsagnene følger designet i "Fischer`s balanced block", for å få et balansert utvalg av utsagn fra kommunikasjonsuniverset ved hjelp av en struktur (Brown, 1980; Stephenson, 1953; Sæbjørnsen mfl., 2016). Denne struktureringen av utsagn kan bidra til å minke bias og øke representativiteten (Brown mfl., 2019). I prosessen med å utarbeide designet, kategoriserte jeg informasjonen fra kommunikasjonsuniverset i grove kategorier, og forsøkte å finne hovedtemaer eller effekter for Q-utvalget. Designet i tabellen under ble i oppgaven valgt på bakgrunn av både teoretisk og naturalistisk tilnærming, som nevnt i forrige avsnitt (Sæbjørnsen mfl., 2016).

Effekten *styrketilnærming* og nivåene: *Identifisering* og *bruk* ble til gjennom inspirasjon fra noe innledende teori presentert i kapittel 2, og en tidligere masteroppgave

om styrkebasert lederutvikling (Neergaard, 2019). Fra informasjonen jeg hadde samlet inn fra kommunikasjonsuniverset så jeg at dette var to gjennomgående temaer for kommunikasjonen. *Kommunikasjonstype* ble valgt i forbindelse med problemstillingen, med bakgrunn i naturalistisk og teoretisk tilnærming (Kvalsund, 2006). Dette for å få dybde til elementet om utvikling av kommunikasjonsferdigheter. Effekten *påvirkningsferdighet* ble valgt mest på bakgrunn av teori (Kvalsund, 2006). Gjennom masterløpet er dette en type kommunikasjonsferdighet jeg har jobbet med å forbedre selv, som har stor relevans for rådgivningsfeltet, og ledelse. *Styrketilnærming* har i dette designet nivåene *identifisering* og *bruk*, *Kommunikasjonstype* har nivåene *verbal* og *ikke-verbal*, mens *påvirkningsferdighet* har nivåene *direkte råd*, *tolkning*, og *konfrontasjon*. Dette er illustrert i tabell 1 under.

Designet består av 2*2*3 ulike celler som gir 12 mulige kombinasjoner når utsagn så skal utvikles til et Q-utvalg. Først ble det laget et Q-utvalg på mellom 50 – 60 utsagn med ulikt meningsinnhold og setningsoppbygging. Fra dette ble det valgt tre utsagn innen hver kombinasjon som ga til sammen 36 utsagn. Jeg forsøkte så godt som mulig at hvert utsagn skulle treffe den gitte kategoriseringen. Skillet mellom kategoriene trenger ikke være veldig tydelig for alle utsagn (McKeown & Thomas, 2013; Stephenson, 1953). I enkelte tilfeller kan et utsagn både forstås som for eksempel tolkning eller konfrontasjon.

Tabell 1

Design

| Effekt | Nivå | | | Celler |
|----------------------|-------------------|----------------|------------------|--------|
| Styrketilnærming | a) identifisering | b) bruk | | 2 |
| kommunikasjonstype | c) verbal | d) ikke-verbal | | 2 |
| påvirkningsferdighet | e) direkte råd | f) tolkning | g) konfrontasjon | 3 |
| Sum | | | (2*2*3) = | 12 |

3.5.3 Utsagn

Det å oppnå riktig balanse av positive og negative utsagn er en prosess som kan trenge erfaring (Sylvester, 2019). I denne masteren kom noen tilbakemeldinger på at noen sorteringer ønsket å sette flere utsagn på den positive siden (vedlegg 9), noe som kan føre til at den egentlige nøytrale delen av utsagn blir forskjøvet mot minussiden, og at man mister noen nyanser av meningsinnholdet (Sylvester, 2019). En slik forskyving er noe jeg har prøvd å være bevisst på under tolkningen av faktorer ved å være bevisst på at noen av skårene i bakgrunnen på minussiden egentlig kan være nærmere nøytralt, mens nøytralt nullpunkt kan ha noe mer verdi mot plussiden enn å være helt nøytralt.

I utarbeiding av utsagn er det også ønskelig at et utsagn skal kunne være mulig å relatere seg til av ulik psykologisk verdi (Sæbjørnsen mfl., 2016; Watts & Stenner, 2012). Et utsagn kan tolkes på ulike måter av forskjellige mennesker. Det noen vil være sterkt enig i kan andre være sterkt uenig i, siden man har forskjellige opplevelser og ulik bakgrunn. Det å få frem utsagn som kan relateres til på ulike måter er noe av essensen i det å lage utsagn. Som beskrevet over i delen om kommunikasjonsunivers utarbeidet jeg først et Q-utvalg på ca. 60 utsagn. Noen nye utsagn ble tilført underveis etter

tilbakemeldinger fra pilotundersøkelsene. På bakgrunn av disse valgte jeg ut 36 utsagn der jeg forsøkte å ha variert ordlyd, samt også omtrent likt antall negativ og positiv ordlyd i utsagnene.

3.5.4 Q-utvalg

Q-utvalg er det settet med utsagn forskeren til slutt ender opp med i selve undersøkelsen (Watts & Stenner, 2012). Dette kan finnes i vedlegg 2 sammen med oppgavens design. I tankene gjennom hele prosessen med å velge utsagn, la jeg vekt på å hele tiden forsøke å gjøre utsagnene lett forståelige og relevante for problemstillingen for et bredt spekter av ledere i ulike stillinger.

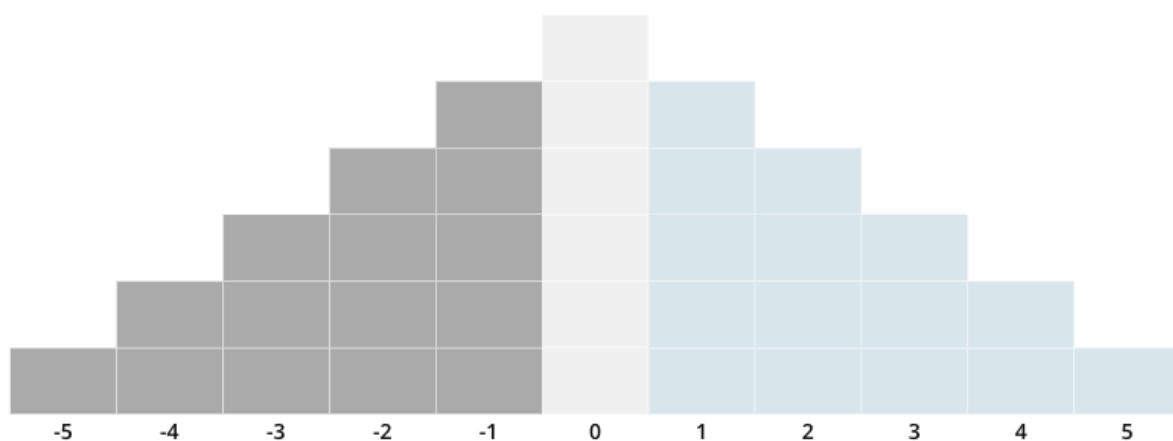
3.5.5 Instruksjonsbetingelse, stimuli og sorteringsskjema

Instruksjonsbetingelsen er en viktig del av metoden siden den gir en felles retningslinje for deltakerne til å ta et tankemessig utgangspunkt fra (Kvalsund, 1998). Det er også med på å vise respondenten hvilket tema hen skal rette oppmerksomheten mot (Robbins & Krueger, 2000). Det er instruksene som gir sortereren en intensjonell kontekst å forholde seg til når personen skal være enig, nøytral eller uenig.

Q-sortereren vil først bli gitt en instruksjon for hvordan sorteringen skal gjøres (se vedlegg 3). Deretter dukker det opp et stimuli som gir sortereren en kognitiv retningslinje under sorteringen. Sorteringsskjemaet som vist under i figur 1 er der hvor utsagnene plasseres. For denne undersøkelsen bestod det av 36 ruter, ett til hvert utsagn. Utsagnene vil da plasseres etter ulik verdi (-5,-4,...,4,5), etter hva deltakeren er mest uenig i, nøytral til, eller mest enig i.

Figur 1

Sorteringsskjema



3.5.6 P-sett

Betingelsen jeg hadde satt for å kunne delta i studien var at deltakerne skulle være ledere som jobber sammen med andre mennesker. Jeg gikk ut ganske bredt ut i starten med å kontakte mulige deltakere, eller noen som kunne vite om mulige

deltakere. Jeg sendte e-post til ulike ledere i organisasjoner som jeg visste jobbet styrkebasert til å begynne med, men etter hvert også til en annen organisasjon fordi det var behov for flere deltakere. Noen av lederne ønsket å være med i undersøkelsen, og rekrutterte så flere deltakere som kunne tenke seg å delta. McKeown og Thomas (2013) påpeker at utvalg ofte trekkes av pragmatiske hensyn i Q-metode, og av hvem som er tilgjengelig, som også ble lagt til grunn i denne studien. Kvalsund (1998) nevner homogenitet i utvalget som et viktig element i Q-metode. At deltakerne deler noen referansepunkter, som for eksempel å jobbe på samme arbeidsplass eller i samme type stilling er en viktig del av studiet, siden metoden skal benyttes til å undersøke om det finnes delte meninger i en populasjon. Representativitet i et p-sett er ikke et krav i Q-metode slik som i R-metoden siden hensikten i Q-studier er å utforske om det finnes, og hvilke synspunkter som finnes i en populasjon (McKeown & Thomas, 2013). Jeg ønsket fra starten av å fokusere på at Q-utvalget skulle være forståelig for et bredt utvalg og mange ulike ledere, ikke at de trengte å jobbe direkte med styrkebasert ledelse siden jeg potensielt hadde deltakere i et bredt spekter av lederstillinger. Fire ulike lederstillinger var med i studien (av de som valgte å svare på tilbakemeldingsskjema, det gikk også an å krysse av for flere stillinger.): Instruktør/lærer (ni stk.), Avdelingsleder (åtte stk.), Rådgiver (tre stk.) og Arbeidsleder (én stk.). Det var tilsammen 22 deltakere som sorterte. 15 kvinner og syv menn (Se også vedlegg 8 for en oversikt).

3.5.7 Pilotsortering

Jeg gjennomførte to runder med pilotsorteringer. Den første runden med pilotsortering ble gjort av to medstudenter og tre ledere ved en av bedriftene jeg var i kontakt med for å få respondenter fra. Fra denne sorteringen, fikk jeg et bredt spekter av tilbakemeldinger på utsagn, instruksjoner og programvaren (les mer om denne under 3.5.8) (Lutfallah & Buchanan, 2019). To av disse hadde noen problemer med å få gjennomført sorteringen i programmet så derfor måtte jeg rettet opp i noen uklarheter ved instruksjonene som ikke hadde sammenfalt helt med hvordan programvaren fungerte, på dette tidspunktet. Andre tilbakemeldinger var at utsagnene var balansert og prosessen lærerik. Jeg fikk også tilbakemeldinger om at det var viktige meninger som ikke kom helt fram, i tillegg til at noen utsagn var litt vanskelig å tolke. Jeg fortsatte dermed å jobbe med utsagnene og instruksjer, samt lagde en ny pilotsortering med oppdaterte instruksjer og noen nye utsagn. Denne pilotsorteringen, som ble pilot to, fikk jeg en medstudent og en lærer fra en annen bedrift enn tidligere til å gjennomføre. Her fikk jeg også noen gode tilbakemeldinger som førte til en siste finpuss på Q-utvalget. Denne hjalp meg til å sjekke om endringene i instruksjonsbetingelser og utsagn fungerte godt.

I tillegg fikk jeg til slutt en person til å bidra med å si sin forståelse av hvert utsagn, gjennom å tolke disse listet opp etter hverandre. Jeg fikk da en siste runde på hvordan utsagnene ble tolket av en annen person enn meg selv. Her ble det gjort noen små justeringer før sorteringen var klargjort.

3.5.8 Sorteringene gjennom Qmethod software

"Q sorteringen representerer en persons subjektive syn på temaet for utforskningen" (Kvalsund & Allgood, 2010, s.56). Forståelsen som kommer frem av subjektiviteten i en jeg-deg-avhengighetsrelasjon mellom et "jeg" som er den som sorterer utvalget, og et virtuelt eller imaginært deg som uttrykk for en generalisert annen som uttrykker Q-utvalget (Allgood & Kvalsund, 2010). Undersøkelsen ble

gjennomført over nett av alle respondentene gjennom programvaren *Qmethod software* (Lutfallah & Buchanan, 2019).

Programmet hadde noe begrensning i starten under første pilotsortering i måten Q-sorteringen kunne utføres. Fra de tre bolkene som kom opp etter grovsorteringen var det slik at man måtte plassere et av utsagnene som lå øverst i bunken før man fikk se noen av de andre utsagnene. Dette førte til at det ikke gikk an å først velge hvilke utsagn man tillegger mest verdi eller mindre verdi slik en fysisk gjennomføring ville gjort. Heldigvis for min del kom det en funksjon som lot deltakerne utvide hver bunke med utsagnkort til pilot to, og til undersøkelsen, som bidro til en mer brukervennlig prosess.

Sorteringene gikk greit å gjennomføre for de aller fleste, da jeg ikke fikk tilbakemeldinger eller spørsmål underveis om hvordan man skulle gjøre det. Tre personer opplevde tekniske problemer med programvaren som verken jeg eller personen fant ut av, så disse deltakerne ble mistet på grunn av det. Et annet problem som dukket opp var dersom noen prøvde å gjennomføre via mobiltelefon. Dette viste seg å ikke fungere, men det gikk heldigvis fint dersom respondenten byttet til pc/mac. Jeg sendte en mail til hver deltaker (vedlegg 1) med informasjon om undersøkelsen og hvordan de kunne ta den. Stegene for gjennomføring lå inne på nettsiden for undersøkelsen (vedlegg 3). Jeg påpekte at jeg var tilgjengelig på mail eller telefon dersom det skulle være noen som trengte hjelp til noe.

3.5.9 Tilbakemeldingsskjema

I forbindelse med sorteringen la jeg ved et tilbakemeldingsskjema (Vedlegg 8 og 9) som respondentene kunne svare på så utfyllende som de selv ville. Dette var for å bidra i tolkningsprosessen, og å gjøre det lettere for hver person å komme med mer utfyllende innsikt i deres sorteringsprosess.

3.6 Faktoranalysen

Forskeren vil her søke etter å oppdage den felles subjektiviteten som kommer til uttrykk, og lete etter innsikt i det som kommer fram (Stephenson, 1986). Analysen gjøres på bakgrunn av at variablene (sorteringene) er en gruppering av utsagn som er sortert likt av flere personer, der faktorene trekkes ut fra en korrelasjonsmatrise bestemt av intra-individuell signifikante verdier (Stephenson, 1953). Variablene er avhengige, og skårene er normaldistribuerte standardskårer for hver persons sortering.

Q-metode benytter det som kan kalles et variansdesign (Stephenson, 1953; Brown 1980). Det fulle spekteret av meninger og variabilitet er studiens varians, som matematisk kan bli 100% (Watts & Stenner, 2012). Premissene er i Q-metode subjektiv opplevelse og psykologisk signifikans (Kvalsund, 1998). Man undersøker logikken i gjennomsnittskårene av faktorsyn (vektet gjennomsnitt av flere Q-sorteringer) som er distribuert. Gjennomsnittskårene kan være en enkelt sortering eller et faktorsyn. Ved å kjøre korrelasjonsstatistikk av dataen får man en grad av enighet eller uenighet mellom respondenter som gir opphav til faktorsyn (Kvalsund & Allgood, 2010). Korrelasjoner kommer frem når to eller flere sorterer tilnærmet likt. Respondentenes sortering blir gjort til matematiske faktorskårer som er lik for hele populasjonen selv om skårene individuelt sett er ulike (Watts & Stenner, 2012). At skårene blir matematisk lik gjør det mulig å standardisere skårene på bakgrunn av en slags selvsignifikans, siden de ulike subjektivitetene da får samme verdisystem (Kvalsund & Allgood, 2010). Den vektete ladningen for en person på en faktor beregnes utfra formelen: $w = f(1-f^2)$, der f er personens ladning på en faktor, mens w er vekten (Durning & Brown, 2007). En person

som lader 0.6 på en faktor vil dermed få en lavere vekt på faktoren enn en som lader med 0.8. Q-sorteringene av de personene som definerer en faktor integreres til en enkelt Q-sortering, et faktorsyn, slik at det oppstår ulike faktorsyn som hver sortering er mer eller mindre del av. Et faktorsyn består da av de personene som har mest til felles med det synet.

Signifikansnivå (signifikansnivå 0.01) for faktorladninger er satt til $2.58 \times (1/\sqrt{n})$, n er antall utsagn (Lutfallah & Buchanan, 2019; Watts & Stenner, 2012). Siden Q-utvalget har 36 utsagn blir da 0.43 grensen for at faktorladningen til en sortering skal være signifikant. Dersom faktorladninger ikke er signifikant eller konfunderer (omtrent lik signifikans til flere faktorsyn), blir ikke denne sorteringen tatt med som del av faktorsynet (Lutfallah & Buchanan, 2019).

Analyseprogrammet kategoriserer utsagn av betydning for faktoren sammenliknet med andre faktorer ved å plassere noen utsagn i boksene "*distinguishing*", og noen i "*consensus*", dersom de oppfyller krav for dette. "*Distinguishing*" utsagn er utsagn for et faktorsyn som har en verdi som er signifikant forskjellig fra de andre faktorene/faktorsynene (McKeown & Thomas, 2013, Watts & Stenner, 2012). Programvaren beregner "*distinguishing*" utsagn ut fra reliabilitetskoeffisienten (0.8 for én sortering i en faktor, økende opp mot én dess flere sorteringer som er med i faktoren) og signifikansnivå. *Qmethod Software* kalkulerer hvilke utsagn som er "*distinguishing*" og "*consensus*" ved signifikansnivå valgt til $p < .01$ (Lutfallah & Buchanan, 2019). "*Consensus*" utsagn vil si utsagn som er felles for flere faktorsyn (Watts & Stenner, 2012).

Analysen er i denne studien utført gjennom programmet *Qmethod software*, med varimax rotasjon og prinsipiell komponent analyse ("*principal component analysis*") (Lutfallah & Buchanan, 2019). Fem faktorer innfridde Kaiser-Guttman kriteriet med eigenvalue over én, og brukes gjerne for å bestemme hvor mange faktorer man skal ta med (Watts & Stenner, 2012). Ved nærmere inspeksjon av faktorløsninger med to, tre, fire og fem faktorer ble fire-faktorløsningen funnet å være best tilpasset med lavest korrelasjoner mellom faktorene, flest mulig deltakere som ladet signifikant på faktorene, og distinksjon mellom faktorene. Ved fem-faktorløsningen fikk en av faktorene ingen "*distinguishing*" utsagn. Ved to-, og tre- faktorløsningene ble faktorene for korrelerte som gjorde at faktorsynene ble vanskelige å skille fra hverandre. Faktor fire har bare en person som korrelerer signifikant. Personen korrelerer høyt og faktorsynet representerer et syn som skiller seg fra de andre synene. Faktorsynet anses dermed som et viktig perspektiv som det er nyttig å ha med, og tilfører studien mer dybde. Seks deltakere ble ikke tatt med i faktorsynene fordi de ladet konfunderende på flere faktorsyn (se vedlegg 6). Oversikt over korrelasjoner mellom faktorsyn vises i tabell 2 under.

Tabell 2

Korrelasjoner mellom faktorsyn

| | F1 | F2 | F3 | F4 |
|----|------|------|------|------|
| F1 | 1.00 | .604 | .682 | .354 |
| F2 | | 1.00 | .644 | .273 |
| F3 | | | 1.00 | .336 |
| F4 | | | | 1.00 |

3.6.1 Faktorfortolkning

Når faktorene undersøkes nærmere foregår en faktorfortolkning. Brown (1980) viser til at det ikke er en bestemt strategi å følge, men at det avhenger av hva forskeren ønsker å oppnå. I prosessen med å fortolke faktorene vektlegges en abduktiv tilnærming med fokus på subjektive oppdagelser. Derfor søkte jeg som forsker å være bevisst på å ikke bare se etter det som kunne passe inn i det teoretiske rammeverket, men også å se etter oppdagelser som var åpne for hva dataene formidlet som særegent i hvert faktorsyn. En av metodens styrker er at man kan endre perspektiv ut fra et holistisk bilde der hver del av faktorene avhenger av hverandre, til at hvert perspektiv er en del av et større bilde (Brown, 1980; Kvalsund, 1998; Watts & Stenner, 2012). Variasjon av perspektiv kan også gjøres mellom hva som kommer i forgrunnen, og hva som kommer i bakgrunn for hvert faktorsyn. Det at et utsagn kan ha forskjellig mening for to personer avhengig av deres måte å forstå utsagnet på er noe som gjør at vi kan ha forskjellig følelsesvekt på det samme utsagnet (Kvalsund, 1998; Stephenson, 2005). Utsagnene bygges inn i en kontekst (informasjonsskriv, instruksjonsbetingelse og stimuli), som er med på å ha innflytelse for meningsdanningen. Forskeren ser da etter mening som fremtrer i de ulike faktorsynene ved å endre perspektiv mellom hva som er i figur – grunn, og hva som er relasjonen mellom hver del (de ulike utsagnene i forhold til hverandre) (Kvalsund, 1998). Forskerens abduktive tilnærming danner slik et bilde av hva faktorsynet innebærer i sin helhet, som kan være noe mer enn de enkelte delene lagt sammen. Faktorsynet får da sine rammer og blir kategorisert ut fra det forskeren fortolker. Min tolkning av faktorene i denne studien følger i neste kapittel. Som et hjelpemiddel i fortolkningsprosessen fikk jeg hjelp av to medstudenter til å danne sin egen fortolkning av oversiktsbilder til faktorsynene, og deretter komme med tilbakemeldinger på deres oppdagelser. Disse tilbakemeldingene leste jeg etter å ha gjort min egen fortolkning, for å se om vi hadde likt eller ulikt helhetsbilde av faktorsynene.

3.6.2 Postintervju

I etterkant av faktoranalyse og faktorfortolkning foretok jeg postintervju. Dette var anonymt, og kun de som ønsket det hadde oppgitt telefonnummer. Postintervju ga dypere innsikt for drøftingen og bekreftet i stor grad tolkninger jeg gjorde i kapittel 4.0 faktorfortolkning.

3.7 Etikk og kvalitet i Q-metode

Til slutt i dette kapitlet vil jeg gi en etisk betraktning, og forklare validitet, reliabilitet og representativitet i Q-metode.

3.7.1 Etikk

Det er viktig at forskningen følger etiske retningslinjer, og utføres på en redelig måte (NESH, 2016). Skissen av studien ble godkjent av NSD (vedlegg 7). Hver deltaker fikk et informasjonsskriv (vedlegg 1) om hva studien gikk ut på, ivaretaging av anonymitet, konfidensialitet, personvern og samtykke. Anonymitet er blitt ivaretatt ved at deltakerne fikk utdelt en egen kodenøkkel for å komme inn på undersøkelsen, og kodenøkklene skrev jeg ned på et ark som er oppbevart innlåst. Ved å bruke nettprogrammet *Qmethod software* fikk deltakerne selv gjøre sorteringen uten innflytelse av forskeren i prosessen (Lutfallah & Buchanan, 2019). Et viktig poeng er at forskeren respekterer deltakerens autonomi, integritet, medbestemmelse og frihet (NESH, 2016).

3.7.2 Validitet

Validitet er ikke et mål for Q-metoden i samme grad som i tradisjonell kvantitativ forskning. Her anses personens eget synspunkt å være valid, siden det ikke er et utsidekriterium som skal bestemme om personen virkelig mener det den har sortert (Brown, 1980; Durning & Brown, 2007). For å styrke validiteten til sorteringene i oppgaven har jeg valgt å inkludere mulighet til å komme med tilbakemelding på sorteringen gjennom tilbakemeldingsskjemaet (vedlegg 9), og ved å gi mulighet for å legge til tilleggssynspunkt som respondentene eventuelt skulle finne viktig i den gitte konteksten (vedlegg 9). Validiteten i Q-metode er hovedsakelig bundet til den interne prosessen for deltakere (Kvalsund, 1998). I instruksjonene ble respondenten oppfordret til å lytte til hele seg, og å ikke anse noen utsagn som mer rett enn andre, før valg av verdien til hvert utsagn er overveiet opp mot hverandre.

At undersøkelsen var over nett slik at jeg ikke fikk være med deltakerne når de sorterte, kan ha en innvirkning på validiteten til studien fordi forskeren ikke fikk veiledet sorteringen dersom respondenten trengte hjelp. Dermed var det mer opp til respondenten å selv finne ut av uklarheter som eventuelt kunne oppstå. I vedlegg 9 viser noen av tilbakemeldingene at det kan ha vært enkelte utfordringer med å plassere og lese utsagn i detaljsorteringen. Jeg påpekte i mail og informasjonsskriv at jeg var disponibel til å hjelpe via mail eller telefon dersom noe skulle dukke opp. En nettbasert undersøkelse kan på en annen side bidra til å redusere innflytelse fra forskeren i sorteringsprosessen til respondenten og dermed minke bias (påvirkning fra forskerens side) (Zabala mfl., 2018).

Det er ønskelig å søke etter forståelser og meninger som faktisk er gjeldende for personer og som enkelt kommer fram når de leser utsagnene, at det er noe som ligger tilgjengelig og korresponderer med vanlige hverdagsamtaler (Stephenson, 1986; Thorsen & Allgood, 2010). En måte å etterstrebe dette på er gjennom samtaler med informanter. Her er det også lagt ved spørreskjema etter sorteringer for å prøve å fange opp noe av prosessen til deltakerne fra sorteringen. Dette vil bidra til forskeren for å gjøre operant subjektivitet til innsikt og forståelse.

3.7.3 Reliabilitet

Reliabilitet i Q-metode handler om hvorvidt sorteringene ville blitt lik igjen dersom de hadde blitt gjort ved et senere tidspunkt, gjennom replikasjon (Kvalsund, 1980). Dette beregnes utfra følgende formel (Brown, 1980):

$$r_{xx} = \frac{0.80p}{1+(p-1)0.80}$$

r_{xx} er reliabiliteten til faktoren, p er antall personer, og 0.80 estimert gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient.

0.80 kommer fra et estimat på bakgrunn av flere replikasjonsstudier (Brown, 1980). Dette vil si at det personer vil sortere likt med 80% sannsynlighet, der 20% er feilestimat som kan skyldes at noen for eksempel er i et annet tankemodus under sorteringsprosessen, at man har endret mening/synspunkt over tid, eller andre tilfeldige hendelser. Når flere sorterer innenfor samme faktorsyn, øker reliabilitetskoeffisienten mot én med økende antall sorteringer. Når konteksten er lik, og personen innehar samme synspunkt som tidligere sortering kan metoden anses som reliabel (Brown, 1980; Kvalsund, 1998).

3.7.4 Representativitet

Representativiteten er gjerne knyttet til Q-utvalg eller stimuli som blir gitt før sorteringen (Kvalsund & Allgood, 2010; Stephenson, 1953). I studien ble det gjennomført to pilotsorteringsrunder for å fremme representativiteten til utsagnene og stimuli før sortering. I tillegg ble det benyttet balansert blokkdesign (Brown, 1980; Stephenson, 1953). Selv om representativitet etterstrebes så er det ikke nødvendig å oppnå reproduserbarhet, eller standardisering (Brown mfl., 2019; McKeown & Thomas, 2013). Meningsinnholdet til respondentene finnes i den gitte konteksten på dette tidspunktet, og vil være gyldig for respondentene på tidspunktet for sorteringen slik at det er mulig å reflektere tilbake på meningene personen da hadde (Kvalsund, 1998).

4 Faktorfortolkning

Denne delen av oppgaven vil gå inn på faktorene som kom frem etter gjennomført analyse, bestående av fortolkning av faktorene, hvordan de er like og ulike. Ved å utforske faktorsynene kan man komme frem til en struktur av mening (Brown mfl., 2008). Fortolkningen følger gestaltprinsipper om mening, del og helhet: "the same melody is always the same melody regardless of the changes in subjective experience related to it" (Kvalsund, 1998, s. 244). For faktorsynene vil analogien være at hovedbudskapet som kommer frem er likt, selv om vi kan se det på ulike måter. Det som kommer i *forgrunn* (-3, -4, -5, 3, 4, 5) er av høy psykologisk signifikans, mens det som kommer i *bakgrunn* (-2, -1, 0, 1, 2) er av lav psykologisk signifikans (Brown, 1980). I fortolkningen har jeg lagt hovedvekt på det som kommer i forgrunn (-5, 5, -4, 4, -3, 3), og tatt med noe av bakgrunnen for å forstå helhetsbildet bedre. -5/+5 vil i ordlyd omtales som "svært/aller mest", -4/+4 som "meget/høy", -3/+3 som "en del/noe", -2/+2 som "litt". Jeg har valgt å bare ta med utsagn fra -/+2 som har bidratt til et helhetsinntrykk av faktorsynet for min del. Noe av bakgrunnen er også utelatt fra tolkningen, da bakgrunnen typisk representerer det som er av lav psykologisk signifikans for sortereren. For eksempel vil man plassere utsagn som ikke utløser en følelsesreaksjon eller som man ikke forstår helt, mot midten.

I undersøkelsen ble det gjort en feil med ordlyden for utsagnene som skulle plasseres på den negative siden, se avsnitt 6.2 (begrensning av studien) for mulig implikasjon. I oppgaven vil jeg bruke begrepet skillende utsagn for "distinguishing statements", og konsensusutsagn for "consensus statements".

Videre vil jeg først presentere de fire faktorsynene, med mine tolkninger av dem. Deretter følger en presentasjon av sammenfallende opplevelser for alle faktorsynene, som likhetstrekk mellom dem. Selv om utsagnene er plassert tilnærmet likt i de ulike faktorsynene, kan det være at de har noe forskjellig mening for faktorsynene, siden de har hvert sitt ulike helhetsbilde. Jeg har valgt å legge ved et utsnitt av hvert faktorsyn for å fremheve et forståelsesbilde av faktorene (sorteringsverdi for alle utsagn til hver faktor finnes i vedlegg 4 og 5). F1 består av seks definerende sorteringer, F2 av tre definerende sorteringer, F3 av seks definerende sorteringer og F4 av én definerende sortering (sorteringer med x, jf. Vedlegg 6). Jeg refererer til utsagn og verdien i parenteser (utsagn: verdi). Skillende utsagn markeres med *. Tolkningsprosessen min følger abduktiv tilnærming, og flere oversikter er laget som har bidratt til å forstå faktorene (se vedlegg 3 – 6, 8 og 9). En oversikt over alle utsagn med verdier og z-skårer for hvert faktorsyn foreligger i vedlegg 4. Jeg har stilt meg spørsmål underveis som: Hvorfor er dette utsagnet på denne plassen i matrisen? Hvilken historie fremtrer i sammenheng med andre utsagn?

| | |
|------------------|------------------|
| Lyse grønne felt | konsensus utsagn |
| grå felt | skillende utsagn |

Faktorsyn 1 (F1)

Figur 2

Utsnitt av F1

| -5 (mest uenig) | -4 | -3 | -2/-1/0/1/2 | 3 | 4 | 5 (mest enig) |
|---|--|---|--|---|---|---|
| 10: Jeg kan veldig sjeldent høre begeistring i stemmen til folk når de får påpekt sine styrker. | 35: Jeg tenker at en styrke ikke er nyttig å bruke i en ny sammenheng. Dette er noe jeg ser at andre kan bli ukomfortable av, og derfor lar jeg være å oppfordre dem til å prøve noe de kan lykkes med i en ny sammenheng. | 8: Hvis noen har negative egenskaper, som for eksempel å være lat eller egoistisk, så kan jeg ikke snakke åpent eller ærlig med dem om dette. Jeg tror ikke at slike egenskaper kan utvikles. | 26/0: Å føre en samtale om regulering av styrker (om man skal oppjustere/nedjustere bruk av en spesifikk egenskap), gjør at jeg kan gi konstruktive tilbakemeldinger på en måte som medarbeidere kan sette pris på å lytte til. | 9: Det lønner seg å være veldig oppløftende når man gir tilbakemeldinger på de fortellingene noen har om at de lykkes. Jeg erfarer at dette bidrar til kunnskap/hjelp for mottakeren. | 5: Noe jeg lærer mye av med det å ha et styrkefokus, er å gi gode og ærlige tilbakemeldinger som åpner for en mer autentisk dialog. | 30: Når vi gjør ting som er gøy, legger jeg merke til at folk gir hverandre en ekstra klapp på skulderen. |
| | 3: Hvis jeg har en løpende dialog med mine medarbeidere om deres styrker, tror jeg ikke det vil føre til noen positiv utvikling i jobbsammenheng. | 20: Jeg tror at hvis jeg spør noen for ofte om å vise mer av en type atferd, så vil dette kunne medføre overforbruk og være ugunstig for den personen. | 31/0: Jeg foretrekker å finne styrker hos andre, ved å først ta tak i det som tradisjonelt blir sett på som uheldig atferd (for eksempel å være pirkete), og undersøke om det kan være positive aspekter ved atferden (for eksempel å være nøyaktig) | 16: Jeg mener at alle har styrker, selv om ikke alle tror det selv. Når jeg hjelper noen til å innse at de har gode egenskaper, kan jeg merke at kroppsspråket deres blir mer positivt. | 4: På min arbeidsplass er det høy trivsel. Jeg tror dette kommer av at vi har en styrkebasert kultur. | |
| Ikke med i figur | | 28: For min del fremmer det ikke utvikling at jeg viser med et smil og åpne armer at jeg ser en ressurs hos noen. | 14/-1 Det er befriende å tenke at sider ved meg selv som jeg irriterer meg over, egentlig kommer fra styrker som jeg har. Det bidrar til at jeg forstår meg selv og andre mennesker bedre. | 12: Det er nyttig å bekrefte styrker hos andre ved å bruke enkelt kroppsspråk (som for eksempel en tommel opp eller et klapp på skulderen). | | |
| Skillende utsagr (nr./skårverdi): 22/1, 31/0, 29/27/2 | | | 27/2: Det å utfordre mennesker, selv om det kan føles vondt for dem, mener jeg er gunstig for deres læringsprosess. | | | |
| Konsensusutsag | | | | | | |

4.1 F1: Den observante, oppløftende og ærlige lederen som fokuserer på utvikling gjennom løpende dialog om styrker

Denne faktoren forklarte 54.3% av variansen, som er andelen delt mening av alle deltakerne. Det var seks sorteringer som ladet signifikant, uten å konfundere med andre faktorer. Korrelasjonene var mellom .5783 - .7812 (se vedlegg 6 for korrelasjonsverdier). Av disse var 2 avdelingsledere, 3 instruktør og 1 lærer/avd.leder/rådgiver. F1 korrelerte .604 med F2, .682 med F3 og .354 med F4. Korrelasjonen med F2 og F3 er moderat til høy som gjør at F1 har en del til felles med disse faktorene. Det er lavere korrelasjon til F4 som gjør at disse skiller seg tydeligere fra hverandre.

4.1.1 Å være oppløftende i forgrunn

I F1 er lederne sterkt enig i at de legger merke til at folk gir hverandre en ekstra klapp på skulderen når de gjør ting som er gøy (30: +5), og at de opplever sterk uenighet med utsagn 10, som uttrykker det å sjeldent høre begeistring i stemmen til folk når de får påpekt sine styrker (-5).

Lederne opplever her at det er meget høy trivsel som kommer av en styrkebasert kultur (4: +4), noe som sammenfaller med andre faktorsyn. I tillegg til at faktorsynet er i høy grad uenig med det å tenke at en styrke ikke er nyttig å bruke styrker i en ny sammenheng, og meget uenig med å se at det kan gjøre folk ukomfortable, og at de ikke kan oppfordre dem til å prøve det ut (35: -4). Jeg tolker det til uenighet med alle leddene i setningen, siden dette gir mening innenfor konteksten, og fordi utsagnet har fått høy valens i skalaen. Lederne her mener at alle har styrker selv om de ikke tror det selv. Når de hjelper noen til å innse sine gode egenskaper kan de merke på kroppsspråket deres at det blir mer positivt (16: +3). Når man ser dette sammen med at de er noe uenige i at man ikke kan snakke åpent og ærlig om utvikling av "negative" egenskaper (8: -3), og at de ikke tror at det å spørre noen for ofte om å vise mer av en type atferd, kan medføre overforbruk og være ugunstig for personen (20: -3), underbygges viktigheten av det å være oppløftende og skape trivsel på arbeidsplassen.

4.1.2 Styrkesamtaler, gode og ærlige tilbakemeldinger, og positivt kroppsspråk bidrar til utvikling og læring

Det som også får høy verdi for F1 er at lederne opplever å lære mye om det å gi gode og ærlige tilbakemeldinger, som åpner for en mer autentisk dialog omkring det å ha et styrkefokus (5: +4). Faktorsynet skiller seg fra de andre faktorsynene, ved å være uenig i det å tro at det å ha en løpende dialog med medarbeidere om deres styrker, ikke vil føre til positiv utvikling i jobbsammenheng (3*, -4). Utsagn åtte om at åpenhet og ærlighet i samtaler om negative egenskaper ikke bør snakkes om, er F1 en del uenig i (-3), da de heller tror at åpenhet og ærlighet i samtaler vil føre til at slike egenskaper vil utvikle seg. Lederne ser det som noe nyttig å bekrefte styrker hos andre ved å bruke et enkelt kroppsspråk (12*: +3). At positivt kroppsspråk fremmer utvikling, kommer samtidig frem av en viss grad av uenighet med utsagn 28 (-3): For min del fremmer det ikke utvikling å vise med et smil og åpne armer at jeg ser en ressurs hos noen.

4.1.3 Ting i bakgrunnen som forsterker forgrunnen

Å føre en samtale om regulering av styrker, som gjør at lederne kan gi konstruktive tilbakemeldinger på en måte som medarbeidere kan sette pris på å lytte til, (26: 0) havner i bakgrunnen. Sett i sammenheng med forgrunnen om at det lønner seg å være oppløftende og ærlig når man gir tilbakemeldinger (9: +3, 5: +4, 8: -3), samt høy

uenighet med at styrker ikke er nyttige å bruke i nye sammenhenger (35: -4), kan dette ansees å forsterke betydningen av at det er viktigere å gi tilbakemeldinger på en oppløftende og ærlig måte, heller enn å være konstruktiv i form av det å regulere styrkebruk. Som også kommer frem av at utsagn 11 er i bakgrunnen (-1). I tillegg vektlegger det viktigheten av å tørre og bruke sine styrker, heller enn å jobbe med regulering av disse. Noe annet som heller ikke kommer i fokus i dette faktorsynet, er det å finne styrker i det som tradisjonelt sees på som svakheter (31*: 0), og at det ikke er like relevant for dem å tenke på det som befriende at sider ved seg selv som kan være irriterende, egentlig kommer fra styrker (14*: -1).

Det er gunstig for andres læringsprosess å utfordre dem, selv om det kan gjøre vondt (27*: +2) havner litt i bakgrunnen, men nærme forgrunnen på enighetssiden, som kan indikere at det er viktig med rom for åpenhet og ærlighet sett i samhold med utsagn åtte (-3) og 5 (+4). Dette forsterker inntrykket mitt om at det viktigste for dette faktorsynet er å ha et positivt kroppsspråk, være oppløftende og ærlig i samtaler med andre for å fremme utvikling av ulike egenskaper.

4.1.4 Lederen som er observant på omgivelsene

Både utsagn 30 (+5) og 10 (-5) indikerer at det er viktig å være observant på ting som foregår, og hvordan det foregår. Særlig når utsagn som vektlegger bruk av eget kroppsspråk kommer i bakgrunnen (33: 0, 32: +1, 18*: 0). Samtidig er det enighet om at de ikke er redde for å bruke oppløftende kroppsspråk i kommunikasjon med andre, dersom de finner dette nyttig (12*: 3, 28: -3).

Faktorsyn 2 (F2)

Figur 3

Utsnitt av F2

| -5 (mest uenig) | -4 | -3 | -2/-1/0/1/2 | 3 | 4 | 5 (mest enig) | |
|--|--|--|--|--|---|---|--|
| 6. Jeg føler ikke at det er noen sammenheng mellom det å fremheve hverandres gode egenskaper og det å skape gode og tillitsfulle relasjoner. | 11. Når jeg ser at noen trenger å moderere en type adferd, bruker jeg et tydelig kroppsspråk for å kommunisere dette (som for eksempel å krysse armene). | 35. Jeg tenker at en styrke ikke er nyttig å bruke i en ny sammenheng. Dette er noe jeg ser at andre kan bli ukomfortable av, og derfor lar jeg være å oppfordre dem til å prøve noe de kan lykkes med i en ny sammenheng. | 5/0: Noe jeg lærer mye av med det å ha et styrkefokus, er å gi gode og ærlige tilbakemeldinger som åpner for en mer autentisk dialog. | 9. Det lønner seg å være veldig oppløftende når man gir tilbakemelding er på de fortellingene noen har om at de lykkes. Jeg erfarer at dette bidrar til kunnskap/hjelp for mottakeren. | 32. Når jeg bruker mine styrker, føler jeg at jeg blir den beste versjonen av meg selv, noe andre fort legger merke til gjennom kroppsspråket mitt. | 27. Det å utfordre mennesker, selv om det kan føles vondt for dem, mener jeg er gunstig for deres læringsprosess. | |
| | 13. Dersom noen for eksempel er utålmodige, ser jeg ingen potensielle styrker ved dette. Det blir for naivt å tenke at utålmodighet kan innebære å være handlekraftig eller effektiv. Jeg tror ikke at alle egenskaper potensielt kan være styrker | 31. Jeg foretrekker å finne styrker hos andre, ved å først ta tak i det som tradisjonelt blir sett på som uheldig atferd (for eksempel å være pirkete), og undersøke om det kan være positive aspekter ved atferden (for eksempel å være nøyaktig) | 1/2: Jeg har lært at når jeg konsekvent gir medarbeidere svar på spørsmål i stedet for å gi dem instruksjoner om hvordan de kan finne svaret selv, blir de avhengige av å komme til meg ofte. Dette tar bort verdifull tid fra andre oppgaver. | 29. Vi burde eksemplifisere ved å la folk vise en styrke slik at andre ser den i utførelse. | 18. Når jeg gir tilbakemeldinger til medarbeidere, velger jeg å supplere med positivt kroppsspråk. Jeg har inntrykk av at budskapet mottas bedre, og at det fører til mer motivasjon og innsatsvilje i etterkant av samtalen. | | |
| | | 10. Jeg kan veldig sjeldent høre begeistring i stemmen til folk når de får påpekt sine styrker. | 16/-1: Jeg mener at alle har styrker, selv om ikke alle tror det selv. Når jeg hjelper noen til å innse at de har gode egenskaper, kan jeg merke at kroppsspråket deres blir mer positivt | 21."Det er viktig å være stolt over å vise sine gode egenskaper" er noe jeg prøver å formidle til menneskene rundt meg. | | | |
| | | | 24/-2: Det betyr lite om ansatte får jobbe med prosjekter som gir motivasjon og glede. De kan lære vel så mye av oppgaver som er et ork å komme gjennom | | | | |

Ikke med i figurer

Konsensusutsagn
(nr./skårverdi):

2/2, 26/-1, 28/-2

4.2 F2: Lederen som er bevisst på sin innflytelse, tør å utfordre andre og ser utvikling i det å bruke av seg selv

For F2 var det tre deltakere som ladet signifikant og ikke-konfunderende med andre faktorsyn. Korrelasjoner for ladningene er mellom .6483 - .7668 (jf. vedlegg 6). Sorteringene her var én avdelingsleder og to instruktører. F2 korrelerte middels til høyt med F1 (.604) og F3 (.644) som viser at det er flere opplevelser til felles med disse synene, og lavt med F4 (.273), som kan tyde på at det er mindre til felles mellom disse. Forklart varians for F2 er 6.5%.

4.2.1 Læringsfokuset gjennom gode og tillitsfulle relasjoner

For F2 er det mest fremtredende at det kan være gunstig for menneskers læringsprosess å bli utfordret, selv om det kan føles vondt for dem (27*: +5), og sterk uenighet i at lederne ikke føler en sammenheng mellom det å fremheve hverandres gode egenskaper og det å skape gode og tillitsfulle relasjoner (6: -5).

4.2.2 Bevisst på innvirkninger av sitt eget kroppsspråk

Lederne føler her at det å bruke sine styrker gjør dem til den beste versjonen av seg selv, som andre kan legge merke til utfra kroppsspråk (32*: +4). Det positive kroppsspråket er et supplement i det å gi tilbakemeldinger, siden de har høyt inntrykk av at budskapet mottas bedre, og at det fører til mer motivasjon og innsatsvilje (18: +4). Faktorsynet er meget uenig i at det trengs å brukes et tydelig kroppsspråk (som for eksempel å krysse armene) for å moderere en type atferd (11: -4). F2 mener derfor at det ikke trengs å brukes et tydelig kroppsspråk for å moderere en type atferd.

At alle har styrker selv om de ikke skulle tro det selv, og at det kan merkes på kroppsspråket til en person dersom lederen hjelper den til å innse at h*n har gode egenskaper (16*: -1), kommer i bakgrunnen her. Et fokus som er læringsorientert og handler mer om en bevissthet rettet mot indre prosesser, underbygges av at det å legge merke til om folk gir hverandre en ekstra klapp på skuldra ved aktiviteter som er gøy (30: -1) er plassert mot bakgrunnen. Det virker å være svært viktigere for F2 med bevissthet rettet mot utvikling (27*: +5). Samtidig er F2 litt uenig i at det betyr lite om ansatte får jobbe med prosjekter som gir motivasjon og glede, og litt uenig i at ansatte kan lære vel så mye av oppgaver som er et ork å komme gjennom (24: -2), som er min tolkning ut fra konteksten.

4.2.3 Ser styrker i alle egenskaper, og er opptatt av å vise stolthet i det å bruke egne styrker

Det å tenke at alle egenskaper kan være styrker kommer i forgrunnen også her, av utsagn 13, som er konsensus for alle faktorene, blir i F2 verdsatt til (-4). Faktorsynet opplever noe uenighet med det å foretrekke og finne styrker hos andre i svakheter (31: -3), som forsterker det at de kan se styrker i alle egenskaper (Eksempelet fra utsagn 13 om at utålmodighet kan innebære at personen er handlekraftig). Jeg fortolker det som å være et positivt syn der lederen forsøker å formidle at det er viktig å være stolt av å vise sine gode egenskaper (21: +3), som er konsensus. F2 erfarer at det å være oppløftende kan bidra til kunnskap/hjelp for mottaker (9: +3).

4.2.4 Føler at de blir den beste versjonen av seg selv ved å bruke egne styrker, og tør å utfordre

Inntrykket mitt her er at lederne opplever at det er bra å bruke styrker, gjerne gjennom eksemplifisering (29: +3), og er ikke redd for å utfordre andre på dette (27*: +5). Dette kan sees i sammenheng med at faktorsyn 2 kjenner seg litt igjen i utsagn 1*

(+2), som handler om å gjøre andre i stand til autonomi. Autonomi kan også anses som viktig, siden det kan være at det verken er nødvendig eller unødvendig å bruke tid på å veilede medarbeidere i hvordan møte sine feil (19: -1). Det virker heller ikke å være noen spesiell bekymring omkring overforbruk av styrker som kan være ugunstige (20: -1). Jeg tolker dette til at noe av det viktigste her er å hjelpe mennesker til å utfordre seg selv og bruke sine styrker mye, selv om det kan bety at de da må tørre å gå utenfor komfortsonen sin.

Faktorsyn 3 (F3)

Figur 4

Utsnitt av F3

| -5 (mest uenig) | -4 | -3 | -2/-1/0/1/2 | 3 | 4 | 5 (mest enig) |
|--|---|--|--|---|---|---|
| 24. Det betyr lite om ansatte får jobbe med prosjekter som gir motivasjon og glede. De kan lære vel så mye av oppgaver som er et ork å komme gjennom | 6. Jeg føler ikke at det er noen sammenheng mellom det å fremheve hverandres gode egenskaper og det å skape gode og tillitsfulle relasjoner | 11. Når jeg ser at noen trenger å moderere en type adferd, bruker jeg et tydelig kroppsspråk for å kommunisere dette (som for eksempel å krysse armene). | 27/0: Det å utfordre mennesker, selv om det kan føles vondt for dem, mener jeg er gunstig for deres læringsprosess. | 2. Jeg elsker å få det beste ut av de jeg har rundt meg, og gir tydelig anbefaling om at de må fortsette å bruke av seg selv på det som gir dem inspirasjon | 23. Det er verdifull bruk av tid for fellesskapet at jeg som leder prioriterer å gi positiv respons på medarbeidernes styrker. | 4. På min arbeidsplass er det høy trivsel. Jeg tror dette kommer av at vi har en styrkebasert kultur. |
| | 34. Når medarbeidere tvinges til å gjøre noe de ikke mestrer foran andre, kan jeg se på kroppsspråket deres at de ikke gir full innsats. | 28. For min del fremmer det ikke utvikling at jeg viser med et smil og åpne armer at jeg ser en ressurs hos noen. | 21/2: "Det er viktig å være stolt over å vise sine gode egenskaper" er noe jeg prøver å formidle til menneskene rundt meg. | 30. Når vi gjør ting som er gøy, legger jeg merke til at folk gir hverandre en ekstra klapp på skulderen. | 7. Jeg har vokst som leder gjennom å være styrkefokuseret, fordi det har gjort meg til en bedre lytter som kan stille bedre læringsspørsmål til medarbeiderne mine. | |
| | | 20. Jeg tror at hvis jeg spør noen for ofte om å vise mer av en type atferd, så vil dette kunne medføre overforbruk og være ugunstig for den personen. | 15/0: Jeg utstråler begeistring når jeg tenker på at jeg har de styrkene jeg ønsker å ha. | 33. Jeg tilstreber å vise gjennom kroppsspråket mitt at det er lov å gjøre feil, slik at andre ser at det er greit å fortsette å prøve. | | |
| | | | 19/-1: Det er unødvendig bruk av tid å veilede medarbeidere i hvordan de skal møte sine feil. | | | |

Ikke med i figurer

Konsensusutsagn
(nr./skårverdi):

26/0, 35/-2, 13/-

4.3 F3: Lederen som er orientert rundt trivsel, glede og å være en god lytter for andre

Dette faktorsynet forklarte 5.7% av variansen. Det var nokså høye korrelasjoner med F1: .682, og F2: .644 som vil si at det finnes flere likheter mellom disse faktorsynene. Korrelasjonen til F4 var lav: .336. Faktoren består av seks sorteringer med ladninger mellom .648 - .784. Lederne her var én instruktør, én arbeidsleder, to avdelingsledere, én uvisst og én rådgiver.

4.3.1 Trivsel, motivasjon og glede

Lederne er mest enig i at det er høy trivsel på arbeidsplassen deres, som de tror kommer av det å ha en styrkebasert kultur (4: +5). De er svært uenig i at det betyr lite å jobbe med noe som gir lite motivasjon og glede. Det betyr heller svært mye for læringsevnen at ansatte nettopp får jobbe med prosjekter som gir motivasjon og glede, og ikke med oppgaver som det er et ork å komme gjennom (24: -5). Siden utsagnet har så høy valens i matrisen tolker jeg det som at F3 er svært uenig i begge delene av utsagnet. Hvis ikke vil det være nærliggende å tro at utsagnet hadde blitt plassert mer inn mot midten.

Trivsel og glede legger F3 merke til rundt seg selv, når menneskene får gjøre ting som er gøy (30: +3). Sannsynligvis opplever de ikke å måtte tvinge noen til å gjøre oppgaver som de ikke kan mestre, siden de uttrykker høy uenighet med utsagn 34* (-4), og en sammenheng med utsagn 4 (+5), 30 (-5) og 24 (-5). Noe som også kommer frem av en del uenighet med utsagn 11 om at det er atferd som de opplever at de trenger å moderere. At de derfor ikke trenger å bruke tydelig kroppsspråk for å kommunisere moderasjon av en type atferd (-3). Utsagnet kan også tolkes til at det ikke trengs å kommuniseres gjennom tydelig kroppsspråk dersom h*n ser noe som kan trenge moderasjon. Dette er en tolkning av helheten til utsagnet, som sees opp mot helhetsinntrykket mitt av faktorsynet. En annen tolkning av utsagn 34 er at det er høy uenighet med det å se på kroppsspråket til medarbeidere at de ikke gir full innsats hvis de gjør noe de ikke mestrer (-4), som viser til et positivt syn på medarbeideres innsats generelt.

4.3.2 Være en god lytter for andre

Lederen i dette faktorsynet opplever å ha vokst gjennom å være styrkefokuset, som har gjort lederen til en langt bedre lytter med meget god evne til å stille gode læringsspørsmål til medarbeidere (7*: +4). Dette kan være knyttet sammen med følelsen av at det er en sammenheng mellom det å fremheve hverandres gode egenskaper og det å skape gode og tillitsfulle relasjoner, noe som kommer frem med den høye uenigheten med utsagn seks (-4), som uttrykker at det ikke er noen slik sammenheng. Trolig opplever F3 det ikke som relevant, eller at faktor ikke kjenner seg igjen i, det å utfordre andre på ting som kan gjøre vondt for dem (27*: 0). Her kommer det mer i forgrunn å skape en positiv kultur med høy trivsel. F3 ønsker å vise med et smil og åpne armer at synet ser en ressurs hos noen, som kan fremme utvikling, gjennom at det er en god del uenig med utsagnet, i at slik atferd ikke fremmer utvikling (28: -3), som er konsensus.

Utsagn 18: "Når jeg gir tilbakemeldinger til medarbeidere, velger jeg å supplere med positivt kroppsspråk. Jeg har inntrykk av at budskapet mottas bedre, og at det fører til mer motivasjon og innsatsvilje i etterkant av samtalen." (+2) havner litt i bakgrunnen, men støtter fortsatt til en viss grad positiviteten som kommer til uttrykk for å skape motivasjon i relasjon med andre.

4.3.3 Det er lov å gjøre feil i fokus

Et viktig premiss for en god kultur virker å være at det er lov å utfolde seg som menneske (34*: -4), lederen tilstreber å vise dette gjennom kroppsspråk, at det er lov til å prøve og feile (33*: +3). Utsagn 19: "Det er unødvendig bruk av tid å veilede medarbeidere i hvordan de skal møte sine feil." (-1) Havner i bakgrunnen, som her kan tyde på at dette er verken nødvendig eller unødvendig, og støtter opp under en kultur som bygger på toleranse.

Det kan se ut til at det er meget viktig for lederen i F3 å gi positiv respons på styrker de ser hos medarbeidere (23*: +4), og at dette kan føre til mer av den type atferd som er gunstig for personen, vist gjennom en god del uenighet med utsagn 20 som uttrykker å ikke ha tro på å vise mer oppmerksomhet mot en type atferd som lett vil kunne føre til ugunstig overforbruk (-3). Lederen ønsker også å gi tydelig anbefaling til de rundt seg om å bruke av seg selv på det som gir inspirasjon (2: +3). De liker å påvirke mennesker på en positiv måte, og er ikke redd for at fokus på styrker kan medføre negative konsekvenser.

Faktorsyn 4 (F4)

Figur 5

Utsnitt av F4

| -5 (mest uenig) | -4 | -3 | -2/-1/0/1/2 | 3 | 4 | 5 (mest enig) |
|---|---|--|--|---|---|---|
| 27. Det å utfordre mennesker, selv om det kan føles vondt for dem, mener jeg er gunstig for deres læringsprosess. | 13. Dersom noen for eksempel er utålmodige, ser jeg ingen potensielle styrker ved dette. Det blir for naivt å tenke at utålmodighet kan innebære å være handlekraftig eller effektiv. Jeg tror ikke at alle egenskaper potensielt kan være styrker. | 35. Jeg tenker at en styrke ikke er nyttig å bruke i en ny sammenheng. Dette er noe jeg ser at andre kan bli ukomfortable av, og derfor lar jeg være å oppfordre dem til å prøve noe de kan lykkes med i en ny sammenheng. | 20/2: Jeg tror at hvis jeg spør noen for ofte om å vise mer av en type atferd, så vil dette kunne medføre overforbruk og være ugunstig for den personen. | 31. Jeg foretrekker å finne styrker hos andre, ved å først ta tak i det som tradisjonelt blir sett på som uheldig atferd (for eksempel å være pirkete), og undersøke om det kan være positive aspekter ved atferden (for eksempel å være nøyaktig). | 4. På min arbeidsplass er det høy trivsel. Jeg tror dette kommer av at vi har en styrkebasert kultur. | 25. Det er skremmende hvis organisasjoner fokuserer for mye på å fikse problemer ved å be folk yte bedre på uinspirerende gjøremål. |
| | 8. Hvis noen har negative egenskaper, som for eksempel å være lat eller egoistisk, så kan jeg ikke snakke åpent eller ærlig med dem om dette. Jeg tror ikke at slike egenskaper kan utvikles. | 22. Det er ekstremt viktig å lære andre mennesker gode strategier for å velge rett for seg selv i etiske dilemmaer. | 36/1: Styrker har komplementære (motsatte) styrker. Ofte kan de motsatte styrkene føles unaturlige ut for oss (er man humoristisk, kan det oppleves unaturlig å være seriøs). Det er en viktig lederoppgave å hjelpe ansatte til å få kontakt med motsatte styrker i seg selv. | 5. Noe jeg lærer mye av med det å ha et styrkefokus, er å gi gode og ærlige tilbakemeldinger som åpner for en mer autentisk dialog. | 18. Når jeg gir tilbakemeldinger til medarbeidere, velger jeg å supplere med positivt kroppsspråk. Jeg har inntrykk av at budskapet mottas bedre, og at det fører til mer motivasjon og innsatsvilje i etterkant av samtalen. | |
| | | 10. Jeg kan veldig sjeldent høre begeistring i stemmen til folk når de får påpekt sine styrker. | 32/-2: Når jeg bruker mine styrker, føler jeg at jeg blir den beste versjonen av meg selv, noe andre fort legger merke til gjennom kroppsspråket mitt. | 34. Når medarbeidere tvinges til å gjøre noe de ikke mestrer foran andre, kan jeg se på kroppsspråket deres at de ikke gir full innsats. | | |
| | | | 23/-1: Det er verdifull bruk av tid for fellesskapet at jeg som leder prioriterer å gi positiv respons på medarbeidernes styrker. | | | |

Ikke med i figurer

Konsensusutsagn
(nr./skårverdi):

9/2, 17/1, 21/1, 15/-1, 28/-1, 11/2.

4.4 F4: Den hensynfulle lederen med fokus på en inspirerende styrkekultur

Faktorsyn 4 hadde en person som ladet høyt uten å konfundere med andre faktorsyn (.8623), og består av én lærer. Selv om faktoren bare består av én person, er dette et likeverdig syn med de andre faktorsynene, som finnes i utvalget. Synet forklarte 5% av variansen for utvalget. Det var lave korrelasjoner med alle andre faktorsyn F4 og F3: .336, F4 og F2: .273 og .354 mellom F4 og F1, som vil si at dette synet skiller seg ut fra de andre.

4.4.1 Skremmende dersom fokus blir på en "yte og utfordre kultur"

Aller mest i forgrunn i F4 kommer en opplevelse av at det er skremmende hvis organisasjoner har for stort fokus på problemfiksing ved å be folk yte bedre på uinspirerende gjøremål (25*: +5), og at faktoren er svært uenig i at det er gunstig for menneskers læringsprosess dersom de utfordres på ting som kan føles vondt for dem (27*: -5). Sett i sammenheng med andre utsagn trenger ikke dette å bety at lederen i F4 dermed vegrer seg for å utfordre andre, siden det er høy uenighet med utsagn 8 (-4), et utsagn som uttrykker verdien av å ikke snakke åpent og ærlig om negative egenskaper, og ikke ha tro på å utvikle dem til noe positivt, men at det heller er viktig å ta hensyn til andre. Viktigheten av å være vår på hvordan andre blir behandlet kommer også frem av noe enighet med det å legge merke til at kroppsspråket deres viser at de ikke yter full innsats dersom de tvinges til å gjøre noe de ikke mestrer (34*: +3). Kombinasjonen av utsagn 27* (-5) og 35* (-3) kan tolkes som at det oppleves at mennesker som blir utfordret og presset på noe de ikke blir inspirert av, får mindre læringsutbytte av det.

4.4.2 Ser kompleksiteten i styrketilnærming

Selv om F4 er noe uenig i at styrker ikke kan være nyttige å bruke i nye sammenhenger, som er konsensusutsagn (35: -3), så er F4 litt uenig i at bruk av styrker fører til å bli den beste versjonen av seg selv. Det kan være mer komplekst enn bare å fokusere på styrker (32*: -2). Min tolkning av uenigheten med utsagn 8 (-4), er at det også kan ligge verdifull utvikling i å snakke åpent og ærlig om egenskaper som ikke nødvendigvis sees på som styrker. Det kan være at det ligger potensielle styrker bakenfor slike egenskaper, siden F4 er høyt uenig med utsagn 13 som ikke ser noen potensielle styrker ved for eksempel utålmodighet, og det å ikke tro at slike egenskaper potensielt kan være styrker (-4), og at det dermed kan være noe viktig å finne styrker i slik atferd som tradisjonelt blir sett på som uheldig (31*: +3).

I dette faktorsynet kommer også litt av kompleksiteten ved styrketilnærming frem av utsagn 20* som her plasseres på + siden: "Jeg tror at hvis jeg spør noen for ofte om å vise mer av en type atferd, så vil dette kunne medføre overforbruk og være ugunstig for den personen (+2)." Utsagnet havner inn mot bakgrunnen, men får frem et budskap om at et overdrevet fokus på det å bruke sine styrker for mye, kan bli for mye av det gode hvis man er ukritisk. Dette poenget forsterkes også noe av at utsagn 23* havner i bakgrunnen (-1).

4.4.3 Viktig med åpenhet og ærlighet i kommunikasjon

F4 uttrykker noe enighet med det å lære og gi gode og ærlige tilbakemeldinger som åpner for en autentisk dialog (5: +3), og tilbakemeldingene kan suppleres med et positivt kroppsspråk for å øke motivasjon og innsatsvilje (18: +4), de kan høre at folk blir begeistret av å få påpekt sine styrker, ved at de er en god del uenig i at de sjelden hører begeistring (10: -3). En styrkebasert kultur skaper trivsel (4: +4) som er et konsensusutsagn.

4.5 Sammenfallende opplevelser for alle faktorsynene

Tabell 3

konsensusutsagn

| Nr. | Utsagn | F1 | F2 | F3 | F4 |
|-----|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | Q-SV Z-SCR | Q-SV Z-SCR | Q-SV Z-SCR | Q-SV Z-SCR |
| 21 | “Det er viktig å være stolt over å vise sine gode egenskaper” er noe jeg prøver å formidle til menneskene rundt meg. | 2 1.117 | 3 1.121 | 2 .996 | 1 .408 |
| 26 | Å føre en samtale om regulering av styrker (om man skal oppjustere/nedjustere bruk av en spesifikk egenskap), gjør at jeg kan gi konstruktive tilbakemeldinger på en måte som medarbeidere kan sette pris på å lytte til. | 0 .115 | -1 -.243 | 0 -.108 | 0 .000 |
| 35 | Jeg tenker at en styrke ikke er nyttig å bruke i en ny sammenheng. Dette er noe jeg ser at andre kan bli ukomfortable av, og derfor lar jeg være å oppfordre dem til å prøve noe de kan lykkes med i en ny sammenheng. | -4 -1.335 | -3 -1.282 | -2 -.816 | -3 -1.225 |
| 13 | Dersom noen for eksempel er utålmodige, ser jeg ingen potensielle styrker ved dette. Det blir for naivt å tenke at utålmodighet kan innebære å være handlekraftig eller effektiv. Jeg tror ikke at alle egenskaper potensielt kan være styrker. | -2 -1.080 | -4 -1.400 | -2 -.938 | -4 -1.633 |
| 28 | For min del fremmer det ikke utvikling at jeg viser med et smil og åpne armer at jeg ser en ressurs hos noen. | -3 -1.226 | -2 -1.201 | -3 -1.013 | -1 -.408 |

I denne studien var det fem utsagn som var sammenfallende for alle faktorene. Av tabellen ser man at utsagn 35 kommer mer mot forgrunnen for F1 (-4), noe mot forgrunn for F2 (-3) og F4 (-3), mens det kommer litt nærmere bakgrunnen til F3 (-2). Faktorsynene er uenig i utsagnet, som kan tolkes til at de ser nyttigheten av å bruke en styrke i en ny sammenheng, og at dette ikke gjør andre ukomfortable slik at de oppfordrer andre til å prøve ut noe de kan lykkes med i den nye sammenheng. Sett i sammenheng med helhetsbildet til de ulike faktorsynene, tolker jeg dette som at det er enighet på tvers av faktorene om at det er viktig å være oppfordrende i å benytte sine styrker. Utsagn 13 får stor verdi for F2 (-4) og F4 (-4), mens det er noe mot bakgrunnen for F1 (-2) og F3 (-2). Dette kan tolkes til det å se potensielle styrker i ulike egenskaper. Det er også noe enighet med utsagn 28 og 21, selv om disse kommer litt mot bakgrunnen så indikerer de en enighet om at det fremmer noe og litt utvikling ved å bruke positivt kroppsspråk knyttet til kommunikasjon om ressurser hos andre, og at lederne ønsker å formidle det å være stolt over sine ressurser.

Å føre samtaler om regulering av styrker for å gi konstruktive tilbakemeldinger som kan settes pris på, kommer tydelig i bakgrunnen for alle faktorsynene.

4.6 Oppsummering av faktorsyn: Kjennetegn ved faktorene

Figur 6

Faktoroversikt

| Fellestrekk: Styrkebasert kultur gir trivsel og inspirasjon | |
|--|---|
| F1: Den observante, oppløftende og ærlige lederen som fokuserer på utvikling gjennom løpende dialog om styrker. | F2: Lederen som er bevisst på sin innflytelse, tør å utfordre andre og ser utvikling i det å bruke av seg selv. |
| <ul style="list-style-type: none">• Å være oppløftende i forgrunn• Styrkesamtaler, gode og ærlige tilbakemeldinger og positivt kroppsspråk bidrar til utvikling og læring.• Lederen som er observant på omgivelsene. | <ul style="list-style-type: none">• Læringsfokuset gjennom gode og tillitsfulle relasjoner• Bevisst på innvirkninger av sitt eget kroppsspråk• Ser styrker i alle egenskaper, og er opptatt av å vise stolthet i det å bruke egne styrker.• Føler at de blir den beste versjonen av seg selv ved å bruke egne styrker, og tør å utfordre |
| F3: Lederen som er orientert rundt trivsel, glede og å være en god lytter for andre. | F4: Den hensynfulle lederen med fokus på en inspirerende styrkekultur. |
| <ul style="list-style-type: none">• Trivsel, motivasjon og glede• Være en god lytter for andre• Det er lov å gjøre feil i fokus | <ul style="list-style-type: none">• Skremmende dersom fokus blir på "yte og utfordre kultur".• Ser kompleksiteten i styrketilnærming• Viktig med åpenhet og ærlighet i kommunikasjon |

5 Drøfting

Formålet med denne delen av oppgaven er å belyse faktorsynene funnet i fortolkningsdelen, og utvide forståelsen av disse på bakgrunn av teori. I tråd med abduksjonsprinsippet utelates teori som ikke er relevant for drøftingen, samt at ny teori som bidrar til større forståelse kan trekkes inn (Brown, 1980). Noe av teorien var også viktig for metodens design, mens det får mindre relevans her. Gjennom Q-metode utgjorde 22 sorteringer grunnlaget for analysen. Av disse valgte jeg en løsning på fire faktorer, som inkluderte 16 sorteringer. Faktorsynene har jeg kalt for: F1 "Den observante, oppløftende og ærlige lederen som fokuserer på utvikling gjennom løpende dialog om styrker.", F2 "Lederen som er bevisst på sin innflytelse, tør å utfordre andre, og ser utvikling i det å bruke av seg selv." F3 "Lederen som er orientert rundt trivsel, glede og å være en god lytter for andre." F4 "Den hensynsfulle lederen med fokus på en inspirerende styrkekultur.", og vil omtales som F1, F2, F3 og F4. Drøftingen rettes mot oppgavens problemstilling som er: *"Hvordan opplever ledere en styrkebasert tilnærming, og hva kan den bety for utvikling av deres kommunikasjonsferdigheter?"*.

Først vil jeg drøfte hvordan ledere opplever en styrkebasert tilnærming ut fra funn vedrørende de fire faktorene, F1-F4, om en styrkebasert kultur som gir trivsel og inspirasjon, og noe av den felles bakgrunnen (0-området) i avsnitt 5.1, deretter vil jeg ta for meg hva styrkebasert tilnærming kan bety for utvikling av lederes kommunikasjonsferdigheter i avsnitt 5.2. I avsnitt 5.3, følger min vurdering av styrkebasert tilnærming på bakgrunn av drøftingen. Til slutt i avsnitt 5.4 kommer en kort oppsummering av sentrale funn. Jeg har valgt å drøfte faktorsynene i sammenheng under hvert avsnitt, siden tre av faktorsynene har middels til høy korrelasjon og indikerer at det er flere likhetstrekk for synene. F4 viste seg å korrelere middels til lavt med de andre synene, men har også klare likhetstrekk ved nærmere inspeksjon. Faktorsynene har i tillegg noen perspektiver med tydelige distinksjoner for hva som oppleves å være viktigere enn andre perspektiver. Distinksjonene er noe jeg vil fremheve underveis i drøftingen med tilhørende sannsynlige forklaringer, utfra teoretiske perspektiver. Underveis vil jeg referere til noen utsagn og deres plasseringer i fotnoter der jeg finner det hensiktsmessig.

5.1 Fellestrekk av funn i forgrunn og bakgrunn

I denne delen av drøftingen vil jeg løfte frem fellestrekk i opplevelsen av styrkebasert tilnærming.

5.1.1 Styrkebasert kultur – trivsel og inspirasjon

For samtlige faktorer ble det funnet at trivsel og inspirasjon var to viktige grunnpilarer for hvordan styrketilnærmingen oppleves for lederne som deltok. Dette er noe som støtter forskning på innvirkninger av en styrkebasert kultur på

organisasjonsnivå (Gallup, 2020; Ramdas & Patrick, 2019). For F1, F4 og F3 uttrykkes det meget høy og svært høy trivsel på arbeidsplassen som kommer av en styrkebasert kultur. Dette lader til en viss grad positivt for F2 også.¹ For F2 kommer trivsel av en styrkebasert tilnærming til uttrykk på en litt annen måte også. For eksempel gjennom det å føle seg som den beste versjonen av seg selv ved å bruke styrker², og å føle svært sterk sammenheng mellom en styrketilnærming og det å skape gode og tillitsfulle relasjoner (som i tillegg får høy verdi for F3), siden lederne er svært uenig med at det ikke er noen sammenheng.³ Rogers (1961) utdyper at det å være i gode relasjoner involverer det å være genuin, ved å være villig til å uttrykke seg selv. Når relasjonen gir rom ved at menneskene inntar en posisjon av varm ubetinget aksept og forståelse for den andre, vil relasjonen være fruktbar: "a warm regard for him as a person of unconditional self worth—of value no matter what his condition, his behavior, or his feelings." (Rogers, 1961, s.42). Når organisasjonen oppnår slike relasjoner mellom medarbeidere og ledere, som legger opp til at både lederen selv og medarbeider/elev får utfolde seg som person uansett betingelse, atferd eller følelser, følger naturlig nok trivsel. Dette kan i tillegg knyttes opp mot det å være en effektiv leder, en som er autentisk ved å bruke sine egenskaper, ferdigheter, kunnskap og erfaringer (Linley mfl., 2007), noe som også har en mulig sammenheng med opplevelsen av trivsel i styrketilnærmingen.

Inspirasjon var noe jeg fant igjen ved de fire faktorsynene, dog som uttrykt på noe forskjellig vis. Min tolkning er at det for F1 var mest fremtredende å finne inspirasjon i ikke-verbal kommunikasjon, som det å "høre begeistring i stemmen til folk når de får påpekt sine styrker".⁴, av uenigheten med utsagn 4. F2 og F4 opplever i høy grad at det å selv bruke positivt kroppsspråk fører til inspirasjon for andre.⁵ Hos F3 får inspirasjon mest betydning ved at de synes det betyr mye om ansatte får jobbe med prosjekter som gir motivasjon og glede.⁶ Mens det for F4 er inspirerende oppgaver på organisasjonsnivå som får størst betydning i den gitte konteksten.⁷ Tidligere forskning som benyttet spørreskjemametode etter å ha parett leder ("superior") –medarbeider ("subordinate") gjennom arbeid sammen i en periode, fant at høyere relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider stimulerer til entusiasme og innsats på arbeidsplassen for medarbeidere, som igjen tydet på en innvirkning

¹ På min arbeidsplass er det høy trivsel. Jeg tror dette kommer av at vi har en styrkebasert kultur. (F1:+4, F2:+2, F3:+5, F4:+4)

² Når jeg bruker mine styrker, føler jeg at jeg blir den beste versjonen av meg selv, noe andre fort legger merke til gjennom kroppsspråket mitt. (F2:+4)

³ Jeg føler ikke at det er noen sammenheng mellom det å fremheve hverandres gode egenskaper og det å skape gode og tillitsfulle relasjoner. (F2:-5, F3:-4)

⁴ Jeg kan veldig sjeldent høre begeistring i stemmen til folk når de får påpekt sine styrker. (F1:-5)

⁵ Når jeg gir tilbakemeldinger til medarbeidere, velger jeg å supplere med positivt kroppsspråk. Jeg har inntrykk av at budskapet mottas bedre, og at det fører til mer motivasjon og innsatsvilje i etterkant av samtalen. (F2:+4, F4:+4)

⁶ Det betyr lite om ansatte får jobbe med prosjekter som gir motivasjon og glede. De kan lære vel så mye av oppgaver som er et ork å komme gjennom. (F3:-5)

⁷ Det er skremmende hvis organisasjoner fokuserer for mye på å fikse problemer ved å be folk yte bedre på uinspirerende gjøremål. (F4:+5)

på karrieresuksessen deres (Peng mfl., 2019). Mine funn er i samsvar med dette og tyder på at entusiasme i form av inspirasjon gjennom høyere relasjonskvaliteter kan være en viktig opplevelse for ledere tilknyttet deres kommunikasjon. Min antakelse her er at styrkebasert jobbing i stor grad handler om relasjonskvalitet, ved å trekke linjer mellom det at slik jobbing innstiller mennesker på å forsøke å forstå seg selv bedre, med fokus på egne styrker, svakheter, og utvikling av disse (Linley mfl., 2007). En sammenheng som er rettet mot en coachingkultur der man oppsøker å interagere med hverandre slik at man lærer og utvikler nye sider ved seg selv i fellesskap (Kvalsund, 2014; Peng mfl., 2019). Styrkebasert jobbing som relasjonskvalitet også knyttet det å inneha et "growth mindset" hvor man har tro på vekst av sider ved seg selv og for andre (Dweck, 2016; Fikse, 2015). Det er sammenhenger som vil utforskes nærmere også videre i drøftingen. I et postintervju nevnes det at det er ønskelig å ha et "så flatt hierarki som mulig" for å fremme utvikling, noe som gir støtte for at styrkebasert tilnærming oppleves som en kultur der gjensidighet verdsettes i likhet med coachingkultur (Kvalsund, 2014; Roald 2015; Peng mfl., 2019). For faktorsynene kan sammenhengen over være en del av organisasjonskulturen som fører til at lederne verdsetter inspirasjon høyt. Dette er også en nærliggende tolkning, siden mange av deltakerne jobber i organisasjoner som strategisk utøver et arbeidsperspektiv i tråd med styrkebasert tilnærming.

Funnene mine indikerer at trivsel og inspirasjon virker å være sentrale opplevelser for hvert faktorsyn, rundt kommunikasjon ut fra en styrkebasert tilnærming, som gir lederne en plattform til å utvikle sine kommunikasjonsferdigheter. Disse opplevelsene er i tråd med Welch mfl., (2014) som skriver om viktigheten av å støtte hverandre i læringsprosesser på en måte som kan være løftende, hentet fra intervjuer med flere coacher. Coachene hadde lang erfaring i coaching av ledere som jobbet styrkebasert. I innledningen var jeg inne på hvordan jeg selv har opplevd å bli utfordret i oppgaver knyttet til det å skape gode relasjoner, der målet har vært å fremme utvikling ved å lære av hverandre. Min opplevelse rundt det å ha trivsel og inspirasjon som utviklingsgrunnlag sammenfaller også med funn fra utvalget etter å ha reflektert over dette selv. Dette kan ha bidratt til at jeg fant det som en plausibel forklaring på at det er lett å kjenne på trivsel og inspirasjon i gode opplevde utviklingsprosesser. Funnene i avsnittet gir et svar på problemstillingens første spørsmål om hvordan ledere opplever en styrkebasert tilnærming.

5.1.2 Å gi konstruktive tilbakemeldinger som justering av styrkegrad utenfor fokus

Et tydelig fellestrekk for samtlige faktorsyn var at konstruktive tilbakemeldinger som kan settes pris på som opp- eller nedjustering av styrkevolum, kommer i bakgrunn (0-området) med veldig lav psykologisk signifikans. Dette kan komme av at andre utsagn kommer i fokus for det gitte Q-utvalget, ikke nødvendigvis at det som blir plassert med lav psykologisk signifikans ikke kan være viktig for deltakerne i seg selv ut fra andre

problemstillinger, eller i andre sammenhenger (Brown, 1980; Kvalsund, 1998). Det kan også være noe med ordlyden som gjør at det ikke er like lett å kjenne seg igjen i (Sæbjørnsen mfl., 2016). Hva som er lite psykologisk signifikant er også en oppdagelse i sammenheng med andre meninger om styrkebasert tilnærming som kommer tydeligere i forgrunn, og blir sett på som viktig for alle faktorsyn. En mulig forklaring er at lederne anerkjenner tilbakemeldinger om styrkeregulering, men at det blir verken viktig eller uviktig for utvikling av sine kommunikasjonsferdigheter. Sett i sammenheng med et fokus på trivsel og inspirasjon, kan atferdsregulering være en kilde til potensielle utfordringer. For F1, F2 og F3 kan dette tenkes å være en utfordring dersom det hadde vært gunstig å nedjustere atferd, siden alle faktorsyn har høyt fokus på å oppfordre og oppjustere styrkeatferd. Det kan være at vår svakhet da kommer til syne dersom atferd blir oppjustert over en viss grad (Kvalsund & Meyer, 2005; Welch mfl., 2014). Samtidig kan det være at oppjustering er gunstig i jobbsammenhengen de befinner seg i til daglig, og sånn sett kan det være nyttig i den konteksten. En mulig tolkning her, er at for å bli kjent med egne styrker, så vil det være nyttig å få høyt utløp for styrkene, for slik å lære dem bedre (Linley mfl., 2007). For F4 kommer synspunktet om at overforbruk kan være ugunstig, i liten grad frem, som er med på å skille F4 fra de andre.⁸ Dette kan tyde på en mening som vektlegger litt mer at det kan være gunstig å justere styrker til en liten, men viss grad.

5.1.3 "Hvilende verdier" ikke i fokus

For samtlige faktorsyn havner "hvilende verdier" som oppleves i subjektet selv, utenfor fokus.⁹ Faktorsynene kjenner seg ikke igjen i, eller legger liten eller ingen vekt på (sammenliknet med andre utsagn) at styrker man selv har som holdes tilbake, trenger å komme i spill, siden denne kommunikasjonen er bakgrunn (0-området). Utenfor fokus kommer også at det kan være befriende å tenke at styrker kan komme fra svakheter, sammen med det å utstråle begeistring ved å tenke på å ha de styrkene man selv ønsker å ha. Som jeg kom inn på i teorikapitlet, er det viktig å forstå styrker i kontekst (Linley, 2008). Noen ganger kan styrker falle i bakgrunn eller forgrunn alt ettersom hva behovet eller konteksten krever, og at styrker man trenger å fokusere på er situasjonsbetinget. I studien min settes generelle utsagn opp mot hverandre, slik at det ikke gis en spesifikk situasjon for å hente frem "hvilende verdier", noe som da blir verken viktig eller uviktig for hvordan lederne opplever kommunikasjonsutvikling for den styrkebaserte tilnærmingen, sett opp mot de andre generelle påstandene. Konteksten av bakgrunnen er slik med i vurderingen min av problemstillingen om hvordan lederne opplever den styrkebaserte tilnærmingen.

⁸ Jeg tror at hvis jeg spør noen for ofte om å vise mer av en type atferd, så vil dette kunne medføre overforbruk og være ugunstig for den personen. (F1:-3, F2:-1, F3:-3, F4:+2)

⁹ "Verdier som hviler" er styrker jeg egentlig har, men velger å holde tilbake og ikke bruke. Dette tankesettet gjør det lettere å utfordre meg selv til å ta fram styrker som ofte ikke er synlige. (F1:+1, F2:+1, F3:0, F4:+1)

5.2 Kommunikasjonsferdigheter

Videre vil jeg undersøke hva kommunikasjonsutvikling kan bety for de fire faktorsynene, både for lederutviklingen og ledelsesutviklingen for å gi svar på hva styrkebasert tilnærming kan bety for lederes kommunikasjonsutvikling. Lederutvikling og ledelsesutvikling er som beskrevet i teorien to begreper som avhenger av hverandre (Day, 2000; Fulmer, 1997). På nivået ledelsesutvikling vil det være naturlig å inkludere den utviklingen som skjer for medlemmene i leder-medarbeiderrelasjonen. Kommunikasjonsutvikling i ledelsesutvikling vil si utvikling interindividuell (mellom individer), mens lederutvikling kan også skje intraindividuell (innad i et individ). Studien i denne masteroppgaven inkluderer både utsagn som går på intra- og interindividuell utvikling, som gjør at det vil være naturlig å se lederes opplevelse av egen utvikling i forbindelse med hvordan de opplever å påvirke utviklingen til andre medarbeidere, siden kommunikasjonsutvikling er noe som kan skje gjennom samhandling og refleksjon (Kvalsund & Meyer, 2005). Et nytt teoretisk perspektiv å se dette ut fra, som ikke kom med i oppgavens teoridel, men som kan hentes inn her i tråd med abduktiv tilnærming, er gjennom et konstruktivistisk utviklingsperspektiv (Eriksen, 2006; Kegan, 1980). Endring kan skje når erfaringer eller samhandling med andre reflekteres over, slik at man er i stand til å ta nye perspektiver. Denne teorien kan bidra til forståelse når jeg i oppgaven videre drøfter noen verbale og ikke-verbale kommunikasjonsferdigheter, som kommer frem av faktorsynene.

5.2.1 Tilbakemeldinger

Funnene indikerer at lederne opplever utvikling på noen ulike måter i det å gi tilbakemeldinger, knyttet til hvordan de gir disse. F1 indikerer i høy grad å lære å gi gode og ærlige tilbakemeldinger gjennom å ha et styrkefokus, som åpner for en mer autentisk dialog.¹⁰ Denne opplevelsen finnes også en del hos F4, og er i tråd med Linley (2008) sine funn om at positive tilbakemeldinger som er grunnnet i noe relasjonelt autentisk og oppleves ekte av begge parter, vil være oppløftende og bidra til god utvikling. Noe som også samsvarer med prinsippene om myndiggjøring (Amundsen, 2019). I postintervju forteller en deltaker at det å være ærlig og empatisk er noe deltakeren har veldig fokus på. Sett ut fra et konstruktivistisk utviklingsperspektiv, om at fokusområdet gir grunnlag for både trening på å gi gode og ærlige tilbakemeldinger, og å motta gode og ærlige tilbakemeldinger, kan fremme utvikling dersom relasjonen er gjensidig. Siden en gjensidig relasjon kan medføre en åpenhet for nye perspektiver og mening gjennom dialog (Fikse 2015), kan den gi grunnlag for gjensidig refleksjon, som dermed kan føre til vekst (Eriksen, 2006; Kegan, 1980). Flere av deltakerne rapporterte også å erfare sorteringsprosessen som en nyttig bevisstgjøring rundt deres kommunikasjon med medarbeidere, og støtter teori om refleksjonsprosesser som grunnlag for vekst. Resonnementet over følger Biswas-Diener mfl., (2011) sine veiledende prinsipper for praktisering av

¹⁰ Noe jeg lærer mye av med det å ha et styrkefokus, er å gi gode og ærlige tilbakemeldinger som åpner for en mer autentisk dialog. (F1:+4, F4:+3)

styrketilnærming. Det å bli bevisstgjort sin forståelse, kan bidra til å få reflektert over det som er viktig for en selv ut fra egne erfaringer, og søke etter å bedre forstå hvorfor dette blir viktig.

Det å være oppløftende i tilbakemeldinger kjenner F1 og F2 seg noe igjen i.¹¹ For F1 er det også en høy tro på at løpende dialog med medarbeidere om deres styrker kan føre til positiv utvikling i jobbsammenheng.¹² Dette funnet støtter syn på coachende ledelse som kan bidra til utvikling (Peng mfl., 2019). Lederen er opptatt av en toveis kommunikasjon, der man kan gi gode og ærlige tilbakemeldinger til hverandre. Når andre har fortellinger der de opplever å lykkes, er F1 opptatt av å være oppløftende på tilbakemeldinger. I postintervju påpeker en av lederne at "det er viktig å gi støtte når og der det trengs". Noen kan ha behov for mange oppløftende tilbakemeldinger, mens andre kan ha behov for dette bare av og til. For eksempel kan behovet komme frem av ulikt ønske blant forskjellige medarbeidere om hvor mye kommunikasjon de ønsker med lederen, på bakgrunn av grad av ønsket autonomi (selvstyring) (Amundsen, 2019). På denne måten kan styrkefokus være situasjons-, og relasjonsbetinget.

Faktorsynene enes om viktigheten av å bruke og få frem styrker, både i andre og for seg selv. Anderson (2013) fant gjennom en kvantitativ spørreskjemaundersøkelse av 521 ledere fra organisasjoner som viste interesse av å benytte coaching på jobben, at coachende ledere var opptatt av en likeverdig relasjon, som er utviklingsfokusert og orientert mot å gi effektive tilbakemeldinger. Funnene i denne studien er i tråd med et slikt fokus, og indikerer flere likhetstrekk mellom styrkebasert ledelse og coachende ledelse, som her ble utforsket fra lederes perspektiv gjennom operant subjektivitet (Brown, 1980; Stephenson, 2005).

F3 opplever i høy grad å ha vokst som ledere gjennom å være styrkefokusert, fordi det har gjort lederne til bedre lyttere som kan stille bedre læringsspørsmål til medarbeidere.¹³ Dette skiller F3 fra de andre synene, der opplevelsen av å bli en bedre lytter og stille bedre læringsspørsmål kommer i bakgrunn. Fra intervju med coacher som hadde drevet med styrkebasert coaching over lengre tid, var et av temaene de rettet fokus mot, at det er en fordel å kjenne seg selv og sine egne styrker, for å ikke havne i fellen med å projisere egne styrker over på klienter (Welch mfl., 2014). Å kjenne seg selv ble fokusert på for å unngå at egne styrker skulle komme i veien for å finne frem til hva klientens styrker kunne være. Når en selv er bevisst på sine styrker og evner det å se når en klient eller medarbeider har like styrker, kan man bruke dette som en fordel i kommunikasjonen. Ved å kjenne seg selv kan man også få

¹¹ Det lønner seg å være veldig oppløftende når man gir tilbakemeldinger på de fortellingene noen har om at de lykkes. Jeg erfarer at dette bidrar til kunnskap/hjelp for mottakeren. (F1:+3, F2:+3)

¹² Hvis jeg har en løpende dialog med mine medarbeidere om deres styrker, tror jeg ikke det vil føre til noen positiv utvikling i jobbsammenheng. (-4)

¹³ Jeg har vokst som leder gjennom å være styrkefokusert, fordi det har gjort meg til en bedre lytter som kan stille bedre læringsspørsmål til medarbeiderne mine. (F1:+1, F2:+1, F3:+4, F4:-1)

fordelen av å vite når en medarbeiders styrker er noe annet enn de man har selv, og dermed ikke la disse komme i veien for den andres utvikling. Slik kan man for eksempel oppleve vekst gjennom det å være styrkefokustert knyttet til lytting, og det å stille bedre læringssspørsmål for andre. Slik vekst kommer også noe i fokus når F3 tør å etterspørre å vise mer av en type atferd, gi anbefaling om bruk av seg selv på det som gir inspirasjon¹⁴, og å gi positive tilbakemeldinger¹⁵. Basert på tidligere forskning er det funn som indikerer at positive tilbakemeldinger er fordelaktige i kommunikasjon (Fredrickson & Losada, 2005), og kan komme som en følge av å ha et fokus på det.

5.2.2 Uenighet om å utfordre på det som kan føles vondt for noen

F4 kan noen ganger foretrekke å finne styrker hos andre ved å undersøke positive sider ved det som kan sees på som svakheter,¹⁶ mens F2 til en viss grad foretrekker å ikke utforske styrker i det som tradisjonelt kan anses som uheldig atferd. Her kan forskjellen ligge i tolkningen av svakhet/uheldig atferd, siden samtlige faktorsyn anser det som nyttig å bruke styrker i nye sammenhenger og er enige i å oppfordre til det.¹⁷ Dersom det handler om å gjøre svakheter irrelevante, kan det være gunstig å benytte styrker man allerede besitter i en ny situasjon, eller ved å inngå et komplementært samarbeid og få hjelp av andre (Linley mfl., 2007). Et annet syn er det å endre perspektivet i seg selv, til å oppfatte at svakheten kan være en styrke, for eksempel gjennom coachende ledelse (Fikse, 2015; Roald, 2015; Kvalsund & Meyer, 2005). F2 uttrykker i svært høy grad at å utfordre noen, selv om det kan føles vondt for dem, kan være gunstig for deres læringsprosess. Dette kommer veldig i kontrast med F4, som opplever at det kan være svært ugunstig for andres læringsprosess å bli utfordret på noe som kan føles vondt. F1 er litt enig med F2, mens dette kommer helt i bakgrunnen (0-området) for F3.¹⁸ F2 har litt fokus på å gjøre medarbeidere i stand til å finne svar selv, istedenfor å gi dem svaret, mens de andre faktorene ikke har fokus rundt det.¹⁹ Hvis F2 lykkes i kommunikasjonen på det å utfordre medarbeidere til å endre perspektivet på det som medarbeideren selv har ansett som en svakhet, til å se dette som en mulig styrke, legges det til rette for autonomi i hvordan hjelpe seg selv med å forstå svakheter/styrker. Et slikt syn kan komme i konflikt med F4, som ser en potensiell fare for at slike utfordringer

¹⁴ Jeg elsker å få det beste ut av de jeg har rundt meg, og gir tydelig anbefaling om at de må fortsette å bruke av seg selv på det som gir dem inspirasjon. (+3)

¹⁵ Det er verdifull bruk av tid for fellesskapet at jeg som leder prioriterer å gi positiv respons på medarbeidernes styrker. (+4)

¹⁶ Jeg foretrekker å finne styrker hos andre, ved å først ta tak i det som tradisjonelt blir sett på som uheldig atferd (for eksempel å være pirkete), og undersøke om det kan være positive aspekter ved atferden (for eksempel å være nøyaktig). (F2:-3, F4:+3)

¹⁷ Jeg tenker at en styrke ikke er nyttig å bruke i en ny sammenheng. Dette er noe jeg ser at andre kan bli ukomfortable av, og derfor lar jeg være å oppfordre dem til å prøve noe de kan lykkes med i en ny sammenheng. (F1:-4, F2:-3, F3:-2, F4:-3)

¹⁸ Det å utfordre mennesker, selv om det kan føles vondt for dem, mener jeg er gunstig for deres læringsprosess. (F1:+2, F2:+5, F3:0, F4:-5)

¹⁹ Jeg har lært at når jeg konsekvent gir medarbeidere svar på spørsmål i stedet for å gi dem instruksjoner om hvordan de kan finne svaret selv, blir de avhengige av å komme til meg ofte. Dette tar bort verdifull tid fra andre oppgaver. (F1:0, F2:+2, F3:-1, F4:0)

kan være ugunstig for læringsprosessen, og kan oppstå fra F4 sitt behov om å være hensynsfull. Piaget (1963) var tidlige ute med å forstå at nye erfaringer kan danne grunnlag for utvikling. Det å utfordre kan bety å legge til rette for nye erfaringer og ny læring. Der et grunnlag i styrkebasert utvikling kan medføre at relasjonene oppleves trygge, vil utfordringer kunne føre til gunstig læring.

5.2.3 Tilbakemeldinger supplert med positivt kroppsspråk

I postintervju var det for en deltaker spesielt oppvekkende å bli bevisstgjort kommunikasjon også gjennom kroppsspråk. Det å supplere med positivt kroppsspråk når det gis tilbakemeldinger oppleves som meget i fokus hos både F2 og F4, som gir inntrykk av at budskapet mottas bedre, som igjen kan føre til mer motivasjon og innsatsvilje.²⁰ Det er noe som virker å bevisst følge med som strategi i møte med andre når F2 og F4 er styrkefokuserte. F1 uttrykker å være observant på omgivelsene i svært stor grad når det gjelder å legge merke til andres kroppsspråk, noe F3 også uttrykker å være en god del observant på.²¹ Dette er funn som virker å være i samsvar med teori som indikerer at styrkebasert tilnærming bidrar til et engasjert og åpent kroppsspråk, som uttrykker selvtillit (Linley, 2008), og er et svar på hvordan styrketilnærmingen oppleves ulikt for faktorsynene, som indikerer ulike strategier i bruk av kommunikasjonsferdigheter. Sammenhengen med tilbakemeldinger er her interessant, da det er forskjell mellom faktorsynene i fokuset på å uttrykke et positivt kroppsspråk bevisst eller ikke. Hva positivt kroppsspråk innebærer ble satt åpent for deltakerne selv til å tolke, slik at et sånt generelt uttrykk kan innebære mange forskjellige typer kroppsspråk. For noen kan kroppsspråket tenkes å være måter å gestikulere på som er energirikt, mens det for andre kan være å smile mye, være fremoverlent i lyttingen, osv. En "review" artikkel undersøkte ikke-verbal kommunikasjon i lærer-elev relasjoner, og fant en sterk sammenheng mellom akademisk suksess og kvalitet, mengde, samt måte, å bruke ikke-verbal kommunikasjon på (Bambaeeroo & Shokrpour, 2017). Artikkelen konkluderte videre med at ikke-verbal kommunikasjon som ferdighet kan ha stor positiv effekt på studenters humør. Et premiss som virker å spille inn er at ikke-verbal og verbal kommunikasjon sammenfaller, slik at ekte intensjon kommer frem. Dette premisset kan være en forklaring på at utsagnet om å bevisst bruke positivt kroppsspråk som supplement for tilbakemeldinger kommer i bakgrunnen for F1, da synet har et høyt fokus på ærlighet. Dersom F1 ikke føler at positivt kroppsspråk vil være kongruent med sine ekte følelser, kan det være at F1 verdsetter det å være tilstede på en ekte måte, som kan føre til å ikke være særlig opptatt av å være bevisst om sin ikke-verbale kommunikasjon.

²⁰ Når jeg gir tilbakemeldinger til medarbeidere, velger jeg å supplere med positivt kroppsspråk. Jeg har inntrykk av at budskapet mottas bedre, og at det fører til mer motivasjon og innsatsvilje i etterkant av samtalen. (F2:+4, F4:+4)

²¹ Når vi gjør ting som er gøy, legger jeg merke til at folk gir hverandre en ekstra klapp på skulderen. (F1:+5, F3:+3)

5.2.4 Det ikke-verbale - en viktig del av kommunikasjonen

Linley (2008) hevder at styrkefokus, kontra svakhetsfokus, fører til mer positiv og oppløftende ikke-verbal kommunikasjon. Funn fra denne studien støtter dette synet gjennom opplevelsene som kommer i fokus for faktorsynene, og er et svar på hva styrketilnærmingen kan bety for ledernes utvikling av kommunikasjonsferdigheter i studiens kontekst. F1 uttrykker seg som svært observant på omgivelsene og legger i stor grad merke til positiviteten både i det verbale og i det ikke-verbale, som følge av styrketilnærming. Faktorsynet ser at folk gir hverandre en ekstra klapp på skuldra, og hører veldig ofte begeistring i stemmen til folk når de får påpekt styrker. Linley (2008) fant distinkte forskjeller i stemmekvaliteten (paraspråket) når de snakket med folk om styrker kontra svakheter i telefonsamtaler. For eksempel var stemmen mer nølende ved prat om svakheter kontra styrker, og mer oppløftende og engasjert ved prat om styrker, med mer. Dette behøver ikke videre å være ensbetydende med at det bestandig er gunstig for utvikling og læring å bare prate om styrker. Linley mfl., (2007) viser til at det er viktig å kjenne egne svakheter også, for å være autentisk (i tråd med seg selv på en ekte måte) og være bevisst både på det man selv liker og er god på, samt hva man ikke liker og ikke er så god på, slik at man for eksempel kan bygge sterke team. Biswas-Diener mfl., (2011) hadde også med, som prinsipp for praktisering av styrketilnærming, at denne ikke alltid er gunstig uansett situasjon. For F4 kommer poengene over frem ved at det blir uttrykt å ha fokus på ulike sider ved styrketilnærmingen som gjør denne kompleks. Til en viss grad kommer det å høre begeistring i stemmene til folk når de får påpekt sine styrker, i fokus, samt det å legge merke til andres kroppsspråk. At tilnærmingen ikke bare trenger å handle om trivsel og inspirasjon med fokus på det positive, kommer også frem av F2 sin svært høye enighet med at det å utfordre mennesker, selv om det kan føles vondt for dem, kan være gunstig for deres læringsprosess.

Et annet funn som får noe viktighet for F3, er det å bevisst bruke kroppsspråk for å vise at det er lov å gjøre feil.²² For F3 uttrykkes det en kongruens mellom den ikke-verbale og den verbale kommunikasjonen, siden det også er noe viktig for faktorsynet å gi anbefaling om å bruke av seg selv på det som gir inspirasjon,²³ samt litt fokus på det å eksemplifisere ved å la folk vise en styrke i utførelse.²⁴ En uttrykt opplevelse fra lederne, som peker mot at det kan være gunstig for andre i læringssituasjoner, å få et tydelig og enstemmig budskap både gjennom det verbale og det ikke-verbale (Bambaeeroo & Shokrpour, 2017). Det å vise tillatelse til bruk av styrker, selv om det kan føre til prøving og feiling, kan være svært positivt for organisasjonens målsettinger,

²² Jeg tilstreber å vise gjennom kroppsspråket mitt at det er lov å gjøre feil, slik at andre ser at det er greit å fortsette å prøve. (+3)

²³ Jeg elsker å få det beste ut av de jeg har rundt meg, og gir tydelig anbefaling om at de må fortsette å bruke av seg selv på det som gir dem inspirasjon. (+3)

²⁴ Vi burde eksemplifisere ved å la folk vise en styrke slik at andre ser den i utførelse. (F1:-1, F2:+3, F3:+2, F4:+2)

siden det kan gi rom for å uttrykke seg og dermed gi en langsiktig gevinst (Ding & Yu, 2021; Fitzgerald mfl., 2010).

Eksemplifisering ved å la folk vise en styrke i utførelse kommer litt i fokus for F2, F3 og F4. Sett i lys av styrkebasert tilnærming som trekkperspektiv i forhold til dynamisk-kontekst perspektiv, finner jeg dette fokuset interessant. Fra et trekkperspektiv der en styrke lett kan identifiseres, defineres og kategoriseres (Gallup, 2020), kan dette synspunktet være en gunstig læringsstrategi ved å få et eksternt perspektiv på hva denne styrken er, og hvordan bruke den, før man selv prøver å bruke styrken på sin egen måte, slik samtlige faktorsyn ser verdien av. Fra et dynamisk-kontekst perspektiv der man vektlegger å utforske styrker i konstellasjoner og synergier, i tillegg til at styrker kan være forskjellige innen sin egen kategorisering, kan disse dukke opp og forsvinne utfra situasjon og sammenheng (Biswas-Diener mfl., 2011), og da er det et stort spørsmål hva en eksemplifisering av en styrke vil være? En mulighet er at styrken eksemplifiseres slik den kommer til uttrykk der og da for en person, uten å anses som en fasit for hva denne styrken er, som konstant trekk, men som et bidrag for å belyse egenskaper som kan ligge i skyggen for andre medarbeidere, slik at man sammen kan få en bedre forståelse for både styrkers og svakheters posisjoner og plasseringer (Fitzgerald mfl., 2010).

5.3 En helhetlig tilnærming

Min vurdering av styrkebasert tilnærming på bakgrunn av drøftingen er at vi har likheter og ulikheter med våre egne uttrykte styrker i bunn, som kan bidra til et effektivt og godt samarbeid der man møtes konstruktivt med ulike verdier. Perspektivet om at alle synspunkt, med ulike måter å legge merke til styrker og utføre styrkebasert tilnærming på, er viktige og bidrar til at en helhetlig tilnærming kommer frem gjennom opplevelsene faktorsynene er like og ulike på. Perspektivet blir en kontrast til en ekvivalent og trekkbasert tilnærming hvor ting er definert og likt, til at den dynamiske konteksttilnærmingen får ulik valens for hver person, noe som gjør oss forskjellige, at vi kan bruke av hverandre for å utvikle oss selv og våre egne muligheter. Som Kaplan og Kaiser (2003b) undersøkte, kan det å kjenne seg selv, medføre å bli mer allsidig som leder, noe som vil være fordelaktig. Dette er også fremmet av Yukl (2013), som hevder at en effektiv leder utfører en rekke ulike relasjonsorienterte atferdsmønstre. Den effektive lederen ifølge Yukl (2013) har tilgang på ulike strategier og er tilpasningsdyktig.

5.4 Oppsummering av sentrale funn

Faktorsynene, som består av ledere i ulike stillinger, opplever utfra Q-utvalget utvikling av kommunikasjonsferdigheter på like og forskjellige måter knyttet til styrkebasert utvikling. Trivsel og inspirasjon kommer frem for samtlige faktorsyn. For F1 og F4 kommer viktigheten av ærlighet meget godt frem. F3 opplever å ha blitt en bedre lytter, som stiller bedre læringsspørsmål, mens F2 tør å utfordre og uttrykker å være selvbevisst sin ikke-verbale kommunikasjon. Tilbakemeldinger uttrykkes på ulike måter og kommer i fokus på ulikt vis som

kommunikasjonsferdigheter. Et annet funn som blir fremtredende er bevisstgjøringen av ikke-verbal kommunikasjon som for eksempel kroppsspråk, og at dette også er noe som lederne opplever utvikling av gjennom styrkebasert tilnærming. Samlet sett vurderer jeg funnene til å indikere at styrkebasert tilnærming kan ha stor betydning for god utvikling av kommunikasjonsferdigheter hos lederne i mitt utvalg, på områder av å gi og motta tilbakemeldinger, i tillegg til forståelse om ikke-verbal kommunikasjon.

Flere av tilbakemeldingene fra spørreskjemaet i etterkant rapporterte det som "vanskelig", " Vanskelig for jeg fikk ikke plass til viktige påstander på riktig plass.", og "Det var til dels noe vanskelig å sortere inn i de ulike gruppene." - sammen med bevisstgjørende: " Fint å reflektere over disse utsagnene, og synes det var greit å sortere", som viser at det kan ha vært en utfordrende prosess med å bestemme hva som blir viktigst for en, i tillegg til at det syntes å være bevisstgjørende (Ellingsen mfl., 2010).

6 Avslutning

I dette kapittelet følger en oppsummering av masteroppgaven som helhet med tilhørende refleksjoner fra min side. Deretter går jeg inn på noen begrensninger med studien, før jeg til slutt sier noe om videre forskning.

6.1 Oppsummering og refleksjon

Jeg har i oppgaven gitt et teoretisk rammeverk av styrkebasert tilnærming som en dynamisk konteksttilnærming sett opp mot en trekkbasert tilnærming, og gitt et grunnlag for forståelse av lederutvikling for å nærmere undersøke lederes opplevelser av en styrkebasert tilnærming, og hva den kan bety for utvikling av deres kommunikasjonsferdigheter. 22 ledere deltok og gjennomførte en q-sortering hver av 36 utsagn, som jeg hadde formulert gjennom flere steg, og fikk slik uttrykt sin operante subjektivitet i den bestemte konteksten (Allgood & Kvalsund, 2010; Stephenson, 2005). Sorteringene dannet grunnlag for den valgte løsningen av fire faktorsyn, som jeg deretter fortolket. Disse faktorsynene ble videre drøftet sammen, opp mot problemstillingen: *Hvordan opplever ledere en styrkebasert tilnærming, og hva kan den bety for utvikling av deres kommunikasjonsferdigheter?*

I drøftingsdelen ble det først sett nærmere på hvordan styrkebasert tilnærming oppleves som felles gjennom trivsel og inspirasjon, for så å se på noe av bakgrunnen (0-området) som var likt. Den felles bakgrunnen handlet blant annet om konstruktive tilbakemeldinger som justering av styrkegrad, og styrker som "hvilende verdier" for lederne selv. Deretter gikk jeg nærmere inn på hva styrkebasert tilnærming kan bety for ledernes opplevelser om utvikling av kommunikasjonsferdigheter, både som likheter og ulikheter for de forskjellige faktorsynene.

Hovedfunnene i studien legger vekt på at styrketilnærmingen oppleves som inspirerende og fører til trivsel. Lederne opplever ut fra konteksten et fokus på at de oppfordrer andre til å bruke av seg selv på det som gir dem inspirasjon. Min vurdering er at samtlige faktorsyn virker å være relasjonsorienterte, der styrkekulturen kjennetegnes av likeverd, slik at de selv opplever at tilnærmingen kan bidra i positiv retning for deres lederutvikling av kommunikasjonsferdigheter. En kort oppsummering av eksempler på hva styrketilnærmingen kan bety for utviklingen av deres kommunikasjonsferdigheter, som kom fram gjennom drøftingen, følger under.

F1 uttrykker det å fremme utvikling gjennom positivt kroppsspråk, og å lære å gi gode og ærlige tilbakemeldinger gjennom et styrkefokus i forgrunn. For F2 og F4 er det det å være bevisst på å uttrykke et positivt kroppsspråk i sammenheng med tilbakemeldingssituasjoner som kommer i fokus, for å fremme utvikling av deres kommunikasjonsferdigheter. Mens opplevelsen for F3 uttrykkes mot det å bli en bedre lytter som stiller bedre lærings spørsmål,

gjennom den styrkebaserte tilnærmingen. Om ledere i ulike syn også opplever utvikling av andre områder knyttet til deres kommunikasjonsferdigheter, gjennom en styrkebasert tilnærming, utelukkes ikke. Uttrykkene jeg her har nevnt, er hva som kommer i forgrunn for de ulike synene i denne gitte konteksten, mens det fremdeles kan være at andre syn oppleves som vel så viktige for lederne i andre kontekster med andre instruksjoner (Kvalsund, 1998).

Underveis i skrivingen oppdaget jeg underliggende hypoteser jeg selv har hatt, som har ligget i bakgrunnen av min selvbevisste oppmerksomhet, gjennom refleksjon av funn. En av disse var at relasjonskvalitet kan ha stor betydning for utvikling av egne kommunikasjonsferdigheter, og at en styrkebasert filosofi bidrar til bedre relasjonskvalitet. Dette støttes av mine funn, og av tidligere forskning (Linley mfl., 2007; Peng mfl., 2019; Welch mfl., 2014), samtidig som det er viktig å se at en slik filosofi ikke alltid behøver å være gunstig, da noen situasjoner kan ha fordel av andre tilnærminger for god ferdighetsutvikling knyttet kommunikasjon (Biswas-Diener mfl., 2011). Et ubesvart spørsmål til min viten er: Når er det da for eksempel ikke gunstig med en slik tilnærming, og hvorfor? Kan styrkebaserte holdninger i noen tilfeller hindre god utvikling av kommunikasjonsferdigheter, og hvilke tilnærminger er eventuelt da gunstige?

I rådgivningssammenheng kan denne studien bidra til å vise at påvirkning gjennom styrkefokus, både verbalt og ikke-verbalt, kan legge til rette for positive omgivelser som igjen kan bidra til gode vilkår for kommunikasjonsutvikling.

6.2 Begrensninger ved studien

I sorteringsskjemaet for undersøkelsen navnga jeg ikonene til minst enig i, nøytral, og mest enig i. Brown (1980, s.198) viser en graf av psykologisk signifikans om forskjellen ved ordene "minst enig i" og "mest uenig i" tilhørende gausskalaen for Q-metodens sortering. Ifølge Skalaen indikerer ordene "minst enig" lav psykologisk verdi mens "mest uenig" indikerer høy psykologisk verdi. "Minst enig i" vil egentlig si at det som er 0-området forskyves mot en høyere psykologisk verdi som er et sted mellom 0-verdi og høyeste mulig verdi. Denne diskrepansen kan være noe forvirrende for deltakere som skal sortere, som igjen kan ha betydning for studiens validitet. I instruksjonene skrev jeg først rett ordlyd av å være enig kontra uenig, som sammen med det at deltakerne blir tvunget til å sortere i en slik skala, gjorde at utfallet mest sannsynlig får høy psykologisk verdi på både – og + siden, i tillegg til at det får minst psykologisk verdi for 0-området. Av denne grunnen følger tolkningene mine av faktorsynene logikken av mest uenig til mest enig. Bekreftelser fra postintervju på faktorfortolkningen støtter også denne vurderingen.

Ut fra min erfaring kan det være vanskelig å bli tilstrekkelig fornøyd med Q-utvalget. Dette er en prosess der det stadig letes etter forbedringer, og bestandig kan være en fare for at noe viktig overses (Kvalsund, 1998). Jeg fikk tilbud fra den ene bedriften om å besøke dem, noe jeg ikke benyttet meg av på grunn av koronasituasjonen, men som kunne bidratt til å forbedre Q-utvalget. Noen av utsagnene er noe lange, og kan gjøre sorteringsprosessen mer

krevende, som igjen er en mulig forklaring på at mange ga tilbakemelding om at sorteringen var vanskelig. Slike sorteringsprosesser kan i seg selv dog være utfordrende/vanskelige (Ellingsen mfl., 2010). Jeg opplevde på en annen side at noe lange utsagn som kan føles mer kompleks, ga meg dybde til fortolkningsprosessen og drøftingen.

Det at undersøkelsen ble tatt over nett førte til noen komplikasjoner. Tre deltakere opplevde problemer og fikk ikke til å gjennomføre studien. Hvis sorteringene hadde blitt gjennomført fysisk ville de trolig fått til å gjennomføre uten de problemene som hindret dem. Dersom man for eksempel forsker på grupper som kan trenge hjelp til gjennomføring (barn, etc), så ville det nok være gunstig med fysisk gjennomføring av sorteringer (Ellingsen mfl., 2010). Jeg valgte å gjennomføre studien over nett for alle deltakerne av flere grunner: Koronasituasjonen, selvstendige respondenter i min studie, respondenter som var bosatt på ulike steder i Norge, og at det kan ha en fordel, ved å minke innflytelse fra forskeren på deltakerens prosess (Zabala mfl., 2018).

Forskning gjennom Q-metode gir en bestemt ramme for opplevelser som kommer frem, som subjektive bedømmelser av sortererne. Det sier ikke nødvendigvis noe om hvordan utsagnene vil komme til uttrykk i andre kontekster eller for andre utvalg og problemstillinger. Meningene finnes i følgende utvalg og i den gitte konteksten, som kan gjøre at det er nærliggende å tenke at de også kan finnes for andre utvalg. Utvalget består av ledere som leder i forskjellige settinger, og kan føre til at sorteringene gjøres utfra forskjellige kontekster av ledelse, og hvilken gruppe mennesker det ledes for, som igjen var en av grunnene til at jeg ønsket å legge fokuset på lederen selv og hans/hennes kommunikasjon, i tillegg til å være noe generell i formuleringen av utsagn.

6.3 Videre forskning

Wong (2017) peker på at det kreves et felles samarbeid i forskning på samfunnsvitenskap, siden ingen enkeltstående perspektiv alene kan hevde å være sannheten, eller fakta. Min studie har integrert forskjellige perspektiver innenfor styrkebasert tilnærming og kommunikasjon som både verbal og ikke-verbal, gjennom Q-metode, for å uttrykke subjektiv mening. Videre vil jeg oppfordre andre forskningsmetoder også å integrere verbal og ikke-verbal kommunikasjon knyttet lederutvikling, i tillegg til områder av rådgivning, som coaching og terapi. Forsknings spørsmål; f.eks., om det ligger forskjeller eller likheter i måter å uttrykke kroppsspråk på gjennom styrkebasert tilnærming, og hvordan disse uttrykkes bevisst kontra ubevisst av den som påvirker i kommunikasjonen, kunne vært interessant å se nærmere på gjennom ulike metodiske blikk for fremtidig forskning.

Referanser

- Allgood, E. (1997). Persons-in-relation and Q methodology. *Operant Subjectivity*, 18(1/2), 17-35.
- Allgood, E., & Kvalsund, R. (2010). Q-metodologi, rådgivningsfeltet, delt subjektivitet og personer i relasjoner. I Thorsen, A. A., & Allgood, E. (2010). *Q metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Tapir Akademiske Forlag, 39-47.
- Amla, F., & Buitendach, J. H. (2019). Psychological strengths: An interpretativ phenomenological analysis of muslim women leaders. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-14. Doi:10.4102/sajhrm.v17i0.1185
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm akademisk.
- Anderson, V. (2013). A trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16(3), 251-266. Doi:10.1080/13678868.2013.771868
- Ardichvili, A., & Manderscheid, S. V. (2008). Emerging Practices in Leadership Development: An Introduction. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 619-631. Doi:10.1177/1523422308321718
- Bambaeeroo, F., & Shokrpour, N. (2017). The impact of the teachers' non-verbal communication on success in teaching. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 5(2), 51-59.
- Beattie, E. N. (2019). The power of positive leadership: An examination of leadership strategies based on positive psychology, applied neuroscience, and the learning sciences. *Journal of Research & Practice for Adult Literacy, Secondary & Basic Education*, 8(2), 52-63.
- Berger, J. G., & Fitzgerald, C. (2002). Leadership and complexity of the mind: The role of Executive coaching. I Fitzgerald, C., & Berger J. G., (Red.), *Executive coaching: Practices and perspectives*. Davies-Black Publishing.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *Journal of Positive Psychology*, 6(2), 106-118. Doi:10.1080/17439760.2010.545429
- Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity*. Yale University press.
- Brown, S. R., Baltrinic E., & Jencius, M. (2019). From concourse to Q sample to testing theory. *Operant Subjectivity*, 41, 93-109. Doi:10.15133/j.os.2019.002

- Brown, S. R., Durning, D. W., & Seldon, S. D. (2008). Q methodology. I Miller, G. J., & Yang, K. (Red.) *Handbook of Public Administration*. CRC press (Taylor & Francis group), 721-763.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D. Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 621-640. Doi:10.1017/iop.2016.6
- Day, D. V. (2000). Leadership development. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. Doi:10.1016/S1048-9843(00)00061-8
- DeRobertis, E. M., & Bland, A. M. (2021). Humanistic and Positive Psychologies: The Continuing Narrative After Two Decades. *Journal of Humanistic Psychology*. Doi:10.1177/00221678211008353
- Ding, H. & Yu, E. (2021). Followers' strength-based leadership and strengths use of followers: The roles of trait emotional intelligence and role overload. *Personality and Individual Difference*, 168. Doi:10.1016/j.paid.2020.110300
- Durning, D. W., & Brown, S. R. (2007). Q methodology and decision making. I Morçöl, G. (Red.) *Handbook of decision making*. CRC Press (Taylor & Francis group), 537-563.
- Dweck, C. (2016). What having a "growth mindset" actually means. *Harvard Business Review*, 13.
- Ellingsen, I. T., Størksen, I., & Stephens, P. (2010). Q methodology in social work research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(5), 395-409. DOI:10.1080/13645570903368286
- Eriksen, K. (2006). The constructive developmental theory of Robert Kegan. *The Family Journal*, 14(3), 290-298. Doi:10.1177/1066480706287799
- Fikse, C. (2015). Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskaping. I Kvalsund, R. & Fikse, C. (Red.) (2015). *Rådgivningsvitenskap: Helhetlige rådgivningsprosesser; Relasjonodynamikk, vekst, utvikling og mangfold*. Fagbokforlaget.
- Fitzgerald, S. P., Oliver, C., & Hoxsey, J. C. (2010). Appreciative Inquiry as a shadow process. *Journal of management inquiry*, 19(3), 220-233. Doi:10.1177/1056492609349349
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American psychologist*, 60(7), 678-686. Doi:10.1037/0003-066X.60.7.678
- Fulmer, R. M. (1997). The evolving paradigm of leadership development.

- Organizational Dynamics*, 25(4), 59-72. Doi:10.1016/S0090-2616(97)90037-1
- Gallup, (2020). *Now, discover your strengths: The revolutionary Gallup program that shows you how to develop your unique talents and strengths*. Gallup Press.
- Geertshuis, S. A., Morrison, R. L., & Cooper-Thomas, H. D. (2015). It's not what you say, it's the way you say it: The mediating effect of upward influencing on the relationship between Leader-member exchange and performance ratings. *International Journal of Business Communication*, 52(2), 228-245. Doi:10.1177/2329488415572784
- Goldman, I. (1999). Q methodology as process and context in interpretivism, communication, and psychoanalytic psychotherapy research. *The Psychological Record*, 49, 589-604. Doi:10.1007/BF03395329
- Hong, Y.-y., Chiu, C.-y., Dweck, C. S., Lin, D. M.-S., & Wan, W. (1999). Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 588-599. Doi:10.1037/0022-3514.77.3.588
- James, W. (1890). The perception of reality. I *The principles of psychology (Vol.2)*. Henry Holt.
- Joseph, S., & Linley, P. A. (2005). Positive adjustment to threatening events: An organismic valuing theory of growth through adversity. *Review of General Psychology*, 9(3), 262-280. Doi:10.1037/1089-2680.9.3.262
- Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2003a). Developing versatile leadership. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 19-26.
- Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B. (2003b). Rethinking a classic distinction in leadership: Implications for the assessment and development of executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(1), 15-25. doi:10.1037/1061-4087.55.1.15
- Kegan, R. (1980). Making meaning: The constructive developmental approach to persons and practice. *The Personnel and Guidance Journal*, 58(5), 373-380. Doi:10.1002/j.2164-4918.1980.tb00416.x
- 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*. [Doktorgradsavhandling]. Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet.
- Kvalsund, R. (2006). Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner: Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter. *Fagbokforlaget*.
- Kvalsund, R. (2014). Coaching: Metode: Prosess: Relasjon. *Synergy Publishing*.

- Kvalsund, R. & Allgood, E. (2010). Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon. I Thorsen, A. A., & Allgood, E. (2010). *Q metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Tapir Akademiske Forlag, 47-82.
- Kvalsund, R., & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Tapir Akademiske Forlag.
- Linley, A. (2008). *Average to A+: Realising strengths in yourself and others*. CAPP Press.
- Linley, P. A., Govindji, R., & West, M. A. (2007). Positive psychology approaches to public service leadership: An introduction to strengths-based leadership. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 3(4), 44-55. Doi:10.1108/17479886200700029
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present and (possible) future. *Journal of positive psychology*, 1(1), 3-16. Doi:10.1080/17439760500372796
- Linley, P. A., Woolston, L., & Biswas-Diener, R. (2009). Strengths coaching with leaders. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 37-48.
- Lutfallah, S. & Buchanan, L. (2019). Quantifying subjective data using online Q-methodology software. *The Mental Lexicon*, 14(3), 415-423. Doi:10.1075/ml.20002.lut
- Macklin, R. & Whiteford, G. (2012). Phronesis, aporia and qualitative research. *I Phronesis as professional knowledge: Practical wisdom in the professions* (s.87-100). Brill Sense.
- Magyar-Moe, J. L., Owens, R. L., & Scheel, M. J. (2015). Applications of positive psychology in counseling psychology: Current status and future directions. *The Counseling Psychologist*, 43(4), 494-507. Doi:10.1177/0011000015581001
- McKeown, K., & Thomas, D. (2013). *Q methodology*. Sage Publications, Inc.
- Nergaard, E. K. U. (2019). *Skaper evig solskinn en ørken? En kvalitativ studie av styrkebasert lederutvikling*. [Masteroppgave, NTNU]. NTNU Open
- NESH. (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. 4. utg. Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Peng, Z. Ghao, B., & Zhao, H. (2019) Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange. *Social Behavior and Personality*, 47(11), 1-8. Doi:10.2224/sbp.8406

- Piaget, J. (1963). The attainment of invariants and reversible operations in the development of thinking. *Social Research*, 30(3), 283-299. URL: <https://www.jstor.org/stable/40969680>
- Ramdas, S. K., & Patrick, H. A. (2019). Positive leadership behaviour and flourishing: The mediating role of trust in information technology organizations. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 258-277. Doi:10.1177/2322093719870024
- Roald, G. M., (2015). Coaching og coachende lederskap. I Kvalsund, R. & Fikse, C. (Red.) (2015). Rådgivningsvitenskap: Helhetlige rådgivningsprosesser; Relasjonodynamikk, vekst, utvikling og mangfold. Fagbokforlaget.
- Robbins, P. & Krueger, R. (2000). Beyond bias? The promise and limits of Q method in human geography. *The Professional Geographer*, 52(4), 636-648. Doi:10.1111/0033-0124.00252
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist`s view of psychotherapy*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Sams, D. P., Garrison, D., & Bartlett, J. (2016). Innovative strength-based care in child and adolescent inpatient psychiatry. *Journal of Child and Adolescent Psychiatric Nursing*, 29(3), 110-117.
- Schreiner, L. A., & Anderson, E. (2005). Strengths-based advising: A new lens for higher education. *NACADA Journal*, 25(2), 20-29. <https://doi.org/10.12930/0271-9517-25.2.20>
- Seligman, M. E. P. (2019). Positive psychology: A personal history. *Annual Review of Clinical Psychology*, 15, 1-23. Doi:10.1146/annurev-clinpsy-050718-095653
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. Doi:10.1037/0003-066X.55.1.5
- Stephenson, W. (1953). *The study of Behavior: Q-Technique and its methodology*. University of Chicago Press.
- Stephenson, W. (1977). Factors as operant subjectivity. *Operant Subjectivity*, 1(1), 3-16.
- Stephenson, W. (1980). Newton`s fifth rule and Q methodology: Application to educational psychology. *American psychologist*, 35(10), 882-889. Doi:10.1037/0003-066X.35.10.882
- Stephenson, W. (1986). Protoconcorus: The concourse theory of

- communication. *Operant Subjectivity*, 9(2), 37-58. Doi:10.15133/j.os.1985.002
- Stephenson, W. (2005). A sentence from B. F. Skinner. *Operant Subjectivity*, 28(3/4), 97-115. Doi:10.15133/j.os.2005.002
- Sylvester, J. (2019). Stephenson: Defining concourses and selecting statements using Fischer`s balanced block design and Newton`s fifth rule. *Operant subjectivity*, 41, 48-64. Doi:10.15133/j.os.2019.008
- Sæbjørnsen, S. E. N., Ellingsen, I. T., Good, J. M. M., & Ødegård, A. (2016). Combining a naturalistic and theoretical Q sample approach: An empirical research illustration. *Operant Subjectivity*, 38(2), 15-32. Doi:10.15133/j.os.2016.005
- Timmermans, S. & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological theory*, 30(3), 167-186. Doi:10.1177/0735275112457914
- Thomas, G. (2010). Doing case study: abduction not induction, phronesis not theory. *Qualitative Inquiry*, 16(7), 575-582. Doi:10.1177/1077800410372601
- Thorsen, A. A., & Allgood, E. (2010). Introduksjon til Q-boken og begrepsavklaring. I Thorsen, A. A., & Allgood, E. (2010). *Q metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Tapir Akademiske Forlag, 15-23.
- Watts, S., & Stenner, P. (2008). Doing Q methodology: Theory, method and interpretation. *Qualitative Research in Psychology*, 2(1), 67-91. Doi:10.1191/1478088705qp022oa
- Watts, S., & Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research. Theory, research and interpretation*. Sage Publications.
- Welch, D., Grossaint, K., Reid, K., & Walker, C. (2014). Strengths-based leadership development: Insights from expert coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(1), 20-37. Doi:10/10.1037/cpb0000002
- Wolf, A. (2010). Subjektivitet i Q-metodologi. I Thorsen, A. A., & Allgood, E. (2010). *Q metodologi: En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Tapir Akademiske Forlag, 23-39.
- Wong, P. T. P. (2017). Meaning-centered approach to research and therapy, second wave positive psychology, and the future of humanistic psychology. *The Humanistic Psychologist*, 45(3), 207-216. Doi:10.1037/hum0000062
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education.
- Zabala, A., Sandbrook, C., & Mukherjee, N. (2018). When and how to use Q

methodology to understand perspectives in conservation research. *Conservation Biology*, 32(5), 1185-1194. Doi:10.1111/cobi.13123

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Design og Q-utvalg

Vedlegg 3: Samtykke for å ta undersøkelsen, instruksjonsbetingelse og stimuli

Vedlegg 4: Oversiktstabell over utsagn, Q sorteringsverdi (Q-SV), og Z-skår (Z-SCR)

Vedlegg 5: Oversikt over faktorsynene

Vedlegg 6: Oversiktstabell over deltakeres sortering og korrelasjon med faktorsynene

Vedlegg 7: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 8: Oppsummering av bakgrunnsinformasjon (Frivillig å svare på)

Vedlegg 9: Tilbakemeldinger

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Lederes opplevelse av styrkebasert tilnærming på utvikling av kommunikasjonsferdigheter: En Q metodologisk studie.”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke lederes subjektive opplevelse av en styrkebasert tilnærming knyttet utvikling av kommunikasjonsferdigheter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet vil undersøke subjektive opplevelser 20-30 ledere har av styrkebasert tilnærming, på utvikling av deres kommunikasjonsferdigheter. Dette innebærer om tilnærmingen oppleves som positiv eller negativ, i tillegg til ulike aspekter ved kommunikasjon av styrkebasert ledelse som kan bidra til oppdagelse og utvikling for ledere. Oppgaven er en masteroppgave gjennom masterprogrammet Rådgivningsvitenskap ved NTNU som skrives våren 2021. Studien ønsker å øke forståelse om styrkebasert ledelse gjennom innsikt i lederes subjektive erfaringer fra deres perspektiv. Problemstillingen til oppgaven er som følger:

Hvordan opplever ledere at en styrkebasert tilnærming bidrar til utvikling av deres kommunikasjonsferdigheter?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for pedagogikk og livslang læring ved NTNU er ansvarlig for prosjektet. Temaet er selvvalgt.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg kontakter deg som er leder og har erfaring med å kommunisere med andre. På bakgrunn av dette ønsker jeg din deltakelse i denne studien som vil baseres på et utvalg som er mellom 20-30 deltakere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Opgaven vil gjennomføres ved en Q-metodologisk undersøkelse. Hvis du velger å delta innebærer det at du bes om å sortere påstander i en omvendt gausskurve etter hva du er mest og minst enig i utfra dine opplevelser som leder. Påstandene vil handle om aspekter

ved styrkebasert ledelse og kommunikasjon, som tar omtrent 30-60 minutter å sortere. Eksempler på utsagn som skal sorteres er:

- Det er ekstremt viktig å lære andre mennesker gode strategier for å velge rett for seg selv i etiske dilemmaer.
- Jeg utstråler begeistring når jeg tenker på at jeg har de styrkene jeg ønsker å ha.
- Når jeg bruker mine styrker, føler jeg at jeg blir den beste versjonen av meg selv, noe andre fort legger merke til gjennom kroppsspråket mitt.

Innsamlet anonymisert data registreres elektronisk og kjøres gjennom et analyseprogram som gir ut gjennomsnittlige faktorsyn eller perspektiver på hvordan kommunikasjon gjennom styrkebasert ledelse oppleves. Denne dataen danner grunnlag for tolkning og diskusjon.

Etter sorteringen kan du som deltaker frivillig svare på spørsmål om hvordan sorteringen var og om du opplevde at det var noe du ikke fikk uttrykt. I tillegg vil jeg spørre informanten om han/hun/hen ønsker å stille seg disponibel til et kort post-intervju enten via mobil eller fysisk der informanten frivillig får mulighet til å dele verdifull informasjon om erfaringer av styrkebasert ledelse. Jeg ønsker å gjennomføre 3-4 postintervju. Dette er i etterkant av analyse og vil handle om perspektivet i analysen oppleves som riktig eller galt for informanten. Jeg tar notater fra intervjuet, som vil oppbevares trygt.

Jeg vil også be om noe bakgrunnsinformasjon som: Alder, kjønn, arbeidsstilling og lederutdanning, med kategorisk avkrysning der informasjonen anonymiseres. Dette vil kunne brukes til tolkning av resultater. Utfylte skjemaer knyttes sammen med kodenavn for å sikre informantens anonymitet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang til informasjonen i prosjektet er masterstudent Jonas Halmøy og veileder – professor Ragnvald Kvalsund ved NTNU, institutt for pedagogikk og livslang læring.
- All data som er samlet inn om deg lagres på egen minnepenn som er kryptert og passordbeskyttet. Elektronisk data, lydopptak og fysiske dokumenter vil være innelåst. Navn og personopplysninger vil lagres separat fra sorteringsskjema ved at jeg erstatter disse med kodenavn. Kodenøkkel med navn og kodenavn vil være ei separat liste og lagres innelåst og atskilt fra andre dokumenter. Denne vil bare benyttes dersom det blir aktuelt med post-intervju.
- Masteroppgaven vil publiseres. Alle deltakere blir anonymisert og kan ikke identifiseres gjennom informasjon i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er senest 1. Juni 2021. Alle personopplysninger og identifiserbar data vil da bli slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for pedagogikk og livslang læring (IPL) 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, ved Ragnvald Kvalsund, tlf.: 73591999, E-post: ragnvald.kvalsund@ntnu.no
- Masterstudent Jonas Halmøy, tlf.: 41851558, E-post: jonashalmy@gmail.com
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, tlf.: 93079038. E-post: Thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ragnvald Kvalsund

(Forsker/veileder)

Jonas Halmøy

(student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [Lederes opplevelse av styrkebasert Tilnærming], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i Q-metodologisk undersøkelse
- å delta i post-intervju hvis aktuelt, ved forespørsel
(Mobil: _____)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signeres av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: design og Q-utvalg

Tabell 1

Design

| Effekt | Nivå | | | Celler |
|----------------------|-------------------|----------------|------------------|--------|
| Styrketilnærming | a) identifisering | b) bruk | | 2 |
| kommunikasjonstype | c) verbal | d) ikke-verbal | | 2 |
| påvirkningsferdighet | e) direkte råd | f) tolkning | g) konfrontasjon | 3 |
| Sum | | | (2*2*3) = | 12 |

36 utsagn:

Identifisering, verbal og direkte råd (a, c & e):

1. Jeg har lært at når jeg konsekvent gir medarbeidere svar på spørsmål i stedet for å gi dem instruksjoner om hvordan de kan finne svaret selv, blir de avhengige av å komme til meg ofte. Dette tar bort verdifull tid fra andre oppgaver.
2. Jeg elsker å få det beste ut av de jeg har rundt meg, og gir tydelig anbefaling om at de må fortsette å bruke av seg selv på det som gir dem inspirasjon.
3. Hvis jeg har en løpende dialog med mine medarbeidere om deres styrker, tror jeg ikke det vil føre til noen positiv utvikling i jobbsammenheng.

Identifisering, verbal og tolkning (a, c & f):

4. På min arbeidsplass er det høy trivsel. Jeg tror dette kommer av at vi har en styrkebasert kultur.
5. Noe jeg lærer mye av med det å ha et styrkefokus, er å gi gode og ærlige tilbakemeldinger som åpner for en mer autentisk dialog.
6. Jeg føler ikke at det er noen sammenheng mellom det å fremheve hverandres gode egenskaper og det å skape gode og tillitsfulle relasjoner.

Identifisering, verbal og konfrontasjon (a, c & g):

7. Jeg har vokst som leder gjennom å være styrkefokuset, fordi det har gjort meg til en bedre lytter som kan stille bedre læringsspørsmål til medarbeiderne mine.
8. Hvis noen har negative egenskaper, som for eksempel å være lat eller egoistisk, så kan jeg ikke snakke åpent eller ærlig med dem om dette. Jeg tror ikke at slike egenskaper kan utvikles.
9. Det lønner seg å være veldig oppløftende når man gir tilbakemeldinger på de fortellingene noen har om at de lykkes. Jeg erfarer at dette bidrar til kunnskap/hjelp for mottakeren.

Identifisering, ikke-verbal og direkte råd (a, d & e):

10. Jeg kan veldig sjeldent høre begeistring i stemmen til folk når de får påpekt sine styrker.

11. Når jeg ser at noen trenger å moderere en type adferd, bruker jeg et tydelig kroppsspråk for å kommunisere dette (som for eksempel å krysse armene).
12. Det er nyttig å bekrefte styrker hos andre ved å bruke enkelt kroppsspråk (som for eksempel en tommel opp eller et klapp på skulderen).

Identifisering, ikke-verbal og tolkning (a, d & f):

13. Dersom noen for eksempel er utålmodige, ser jeg ingen potensielle styrker ved dette. Det blir for naivt å tenke at utålmodighet kan innebære å være handlekraftig eller effektiv. Jeg tror ikke at alle egenskaper potensielt kan være styrker.
14. Det er befriende å tenke at sider ved meg selv som jeg irriterer meg over, egentlig kommer fra styrker som jeg har. Det bidrar til at jeg forstår meg selv og andre mennesker bedre.
15. Jeg utstråler begeistring når jeg tenker på at jeg har de styrkene jeg ønsker å ha.

Identifisering, ikke-verbal og konfrontasjon (a, d & g):

16. Jeg mener at alle har styrker, selv om ikke alle tror det selv. Når jeg hjelper noen til å innse at de har gode egenskaper, kan jeg merke at kroppsspråket deres blir mer positivt.
17. "Verdier som hviler" er styrker jeg egentlig har, men velger å holde tilbake og ikke bruke. Dette tankesettet gjør det lettere å utfordre meg selv til å ta fram styrker som ofte ikke er synlige.
18. Når jeg gir tilbakemeldinger til medarbeidere, velger jeg å supplere med positivt kroppsspråk. Jeg har inntrykk av at budskapet mottas bedre, og at det fører til mer motivasjon og innsatsvilje i etterkant av samtalen.

Bruk, verbal og direkte råd (b, c & e):

19. Det er unødvendig bruk av tid å veilede medarbeidere i hvordan de skal møte sine feil.
20. Jeg tror at hvis jeg spør noen for ofte om å vise mer av en type atferd, så vil dette kunne medføre overforbruk og være ugunstig for den personen.
21. "Det er viktig å være stolt over å vise sine gode egenskaper" er noe jeg prøver å formidle til menneskene rundt meg.

Bruk, verbal og tolkning (b, c & f):

22. Det er ekstremt viktig å lære andre mennesker gode strategier for å velge rett for seg selv i etiske dilemmaer.
23. Det er verdifull bruk av tid for fellesskapet at jeg som leder prioriterer å gi positiv respons på medarbeidernes styrker.
24. Det betyr lite om ansatte får jobbe med prosjekter som gir motivasjon og glede. De kan lære vel så mye av oppgaver som er et ork å komme gjennom.

Bruk, verbal og konfrontasjon (b, c & g):

25. Det er skremmende hvis organisasjoner fokuserer for mye på å fikse problemer ved å be folk yte bedre på uinspirerende gjøremål.
26. Å føre en samtale om regulering av styrker (om man skal oppjustere/nedjustere bruk av en spesifikk egenskap), gjør at jeg kan gi konstruktive tilbakemeldinger på en måte som medarbeidere kan sette pris på å lytte til.
27. Det å utfordre mennesker, selv om det kan føles vondt for dem, mener jeg er gunstig for deres læringsprosess.

Bruk, ikke-verbal og direkte råd (b, d & e):

28. For min del fremmer det ikke utvikling at jeg viser med et smil og åpne armer at jeg ser en ressurs hos noen.
29. Vi burde eksemplifisere ved å la folk vise en styrke slik at andre ser den i utførelse.
30. Når vi gjør ting som er gøy, legger jeg merke til at folk gir hverandre en ekstra klapp på skulderen.

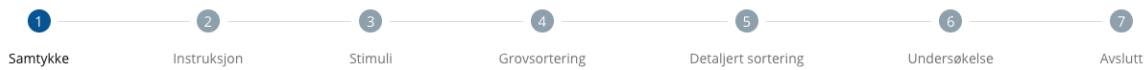
Bruk, ikke-verbal og tolkning (b, d & f):

31. Jeg foretrekker å finne styrker hos andre, ved å først ta tak i det som tradisjonelt blir sett på som uheldig atferd (for eksempel å være pirkete), og undersøke om det kan være positive aspekter ved atferden (for eksempel å være nøyaktig).
32. Når jeg bruker mine styrker, føler jeg at jeg blir den beste versjonen av meg selv, noe andre fort legger merke til gjennom kroppsspråket mitt.
33. Jeg tilstreber å vise gjennom kroppsspråket mitt at det er lov å gjøre feil, slik at andre ser at det er greit å fortsette å prøve.

Bruk, ikke-verbal og konfrontasjon (b, d & g):

34. Når medarbeidere tvinges til å gjøre noe de ikke mestrer foran andre, kan jeg se på kroppsspråket deres at de ikke gir full innsats.
35. Jeg tenker at en styrke ikke er nyttig å bruke i en ny sammenheng. Dette er noe jeg ser at andre kan bli ukomfortable av, og derfor lar jeg være å oppfordre dem til å prøve noe de kan lykkes med i en ny sammenheng.
36. Styrker har komplementære (motsatte) styrker. Ofte kan de motsatte styrkene føles unaturlige ut for oss (er man humoristisk, kan det oppleves unaturlig å være seriøs). Det er en viktig lederoppgave å hjelpe ansatte til å få kontakt med motsatte styrker i seg selv.

Vedlegg 3: Samtykke for å ta undersøkelsen, instruksjonsbetingelse og stimuli



Jeg bekrefter at jeg har mottatt, lest og forstått informasjonsskriv om studien *Lederes opplevelse av styrkebasert tilnærming*, og fått muligheten til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til at mine opplysninger kan behandles i studien under prosjektperioden, og slettes ved prosjektslutt i løpet av juni 2021 ved å trykke **jeg samtykker**. Eller jeg velger å trekke meg ved å trykke på **jeg samtykker ikke**.

JEG SAMTYKKER IKKE JEG SAMTYKKER



Les hele dokumentet før du begynner.

Tusen takk for at du vil delta i denne undersøkelsen, det setter jeg stor pris på! Du er velkommen til å kontakte meg dersom det er noe du lurer på. Jeg er tilgjengelig på tlf: **41851558**. Under finner du en beskrivelse av 3 trinn du skal gjennom for å sortere 36 utsagn.

Når du sorterer kan du tenke på hva en styrkebasert tilnærming vil si for deg og din kommunikasjon med andre mens du gjør undersøkelsen. Det er din opplevelse av utsagnene jeg er ute etter. Her fins det ingen rette eller feile, gode eller dårlige svar. Jeg ønsker **din subjektive opplevelse av utsagnene, ikke om det er noe du tenker at du bør svare**. Dermed er det du som bestemmer hva utsagnene betyr for deg. Forsøk å lytte til både tanker, følelser og kropp når du velger hva utsagnene betyr for deg.

Det kan være lønnsomt å ta seg god tid til å lese hvert utsagn før du begynner å sortere for å få en følelse av hva du er enig i, nøytral til, og uenig i.

Når du er ferdig å sortere setter jeg veldig stor pris på om du tar deg tid til å fylle ut et kort tilbakemeldingsskjema og noen bakgrunnsopplysninger. All dataen om deg er anonym og taushetsbelagt.

Trinn 1

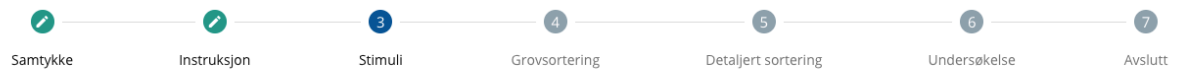
- **Grovsortering av utsagn.** Les gjennom alle utsagnene. Deretter skal du lese hvert utsagn en gang til og nå trykke på enten tommel opp, tommel ned, eller spørsmålsteget for hvert utsagn. Disse vil da automatisk bli lagt i tre forskjellige bolker med utsagnkort som representerer hva du foreløpig er mest enig i, minst enig i, og nøytral til. Når du trykker på et symbol så vil det utsagnet ikke lenger være synlig i dette steget. Ikke vær redd for å plassere feil, du kan forandre plasseringen av utsagn i det neste steget. Når du har trykket på et symbol for alle utsagnene vil du automatisk bli sendt videre til det neste steget.

Trinn 2

- **Detaljert sortering.** Du vil nå bli bedt om å plassere utsagn fra de tre bolkene med utsagnkort ved å dra (med å holde nede venstreklikk) dem ned i ønsket rute i matrisen. Du kan dra utsagnene over i hvilken som helst boks. Hvis du ønsker å flytte på de underveis kan du dra utsagnet over til en annen boks. Hvis et utsagn allerede er i en rute der du drar et nytt utsagn så vil disse utsagnene da bytte plass. Matrisen rangerer fra -5 til 5. Ytterpunktene har størst verdi og inneholder bare en boks til et utsagn. -4 til 4 har to bokser hver der det er plass til to utsagn. Videre får kolonnene med mindre verdi plass til flere utsagn, der 0 har plass til flest. Dette er for at du skal gjøre et valg om hvilke utsagn du tilegner mer eller mindre verdi.
- De tre boksene kan du utvide ved å klikke på symbolet oppe til høyre på boksen (↕↔). Da vil alle utsagnene i boksen dukke opp på en rad som du kan skrolle gjennom. Du vil da se utsagn fra boksen du har utvidet. For å se utsagn fra andre bokser igjen trykker du på (X) symbolet til høyre i den utvidede raden.
- Du kan zoome ved å trykke på (+/-) på venstresiden, og nullstille plasseringene ved å trykke "tilbakestill". Hvis det er noe annet du lurer på kan du trykke på "?" knappen på høyre side. Ved å trykke der finner du også nærmere informasjon om hvordan du kan gjøre sorteringen i dette steget.
- En måte å sortere på er å først finne de utsagnene du tilegner mest og minst verdi og plassere disse i +5,+4,-5,-4. Deretter finne de du synes passer i +3 og -3, for videre å alternere på disse til du har sortert alle kortene.
- Hvis skjermen henger seg opp mens du har utvidet en utsagnbunke så kan det funke å gå ut av bunken ved å trykke X, for så å gå inn på den igjen. Dette kan skje dersom du trykker på tilbakestill mens du har en bunke utvidet.

Trinn 3

- Du kan nå se over sorteringen, og om du er fornøyd med den. Det går an å endre på noe hvis du skulle ønske det. Dette gjør du ved å dra utsagn over til den ønskede plasseringen. Når du er fornøyd trykker du på "submit". Du kan fortsatt gjøre endringer ved å trykke avbryt.



Sorteringen gjøres ut fra din opplevelse av utsagnene rundt kommunikasjon utfra en styrkebasert tilnærming. Det kan være flere tolkninger av utsagn, der en tolkning ikke er bedre enn en annen. Det er din subjektive opplevelse av utsagnene som jeg ønsker. på Her finnes det ingen rette eller feile, gode eller dårlige svar.

START

Vedlegg 4: Oversiktstabell over utsagn, Q sorteringsverdi (Q-SV), og Z-skår (Z-SCR)

Utsagn med Q-SV og Z-SCR

| Nr. | Utsagn | F1 | F2 | F3 | F4 |
|-----|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | Q-SV Z-SCR | Q-SV Z-SCR | Q-SV Z-SCR | Q-SV Z-SCR |
| 1. | Jeg har lært at når jeg konsekvent gir medarbeidere svar på spørsmål i stedet for å gi dem instruksjoner om hvordan de kan finne svaret selv, blir de avhengige av å komme til meg ofte. Dette tar bort verdifull tid fra andre oppgaver. | 0 -.137 | 2 1.039* | -1 -.532 | 0 .000 |
| 2. | Jeg elsker å få det beste ut av de jeg har rundt meg, og gir tydelig anbefaling om at de må fortsette å bruke av seg selv på det som gir dem inspirasjon. | 2 .846 | 2 .682 | 3 1.27 | 0 .000 |
| 3. | Hvis jeg har en løpende dialog med mine medarbeidere om deres styrker, tror jeg ikke det vil føre til noen positiv utvikling i jobbsammenheng. | -4 -1.743* | -2 -.911 | 0 .013 | 0 .000 |
| 4. | På min arbeidsplass er det høy trivsel. Jeg tror dette kommer av at vi har en styrkebasert kultur. | 4 1.404 | 2 .810 | 5 1.931 | 4 1.633 |
| 5. | Noe jeg lærer mye av med det å ha et styrkefokus, er å gi gode og ærlige tilbakemeldinger som åpner for en mer autentisk dialog. | 4 1.324 | 0 .041* | 1 .720 | 3 1.225 |
| 6. | Jeg føler ikke at det er noen sammenheng mellom det å fremheve hverandres gode egenskaper og det å skape gode og tillitsfulle relasjoner. | -2 -1.120 | -5 -2.000 | -4 -1.682 | -1 -.408 |
| 7. | Jeg har vokst som leder gjennom å være styrkefokusert, fordi det har gjort meg til en bedre lytter som kan stille bedre læringsspørsmål til medarbeiderne mine. | 1 .456 | 1 .567 | 4 1.435* | -1 -.408 |
| 8. | Hvis noen har negative egenskaper, som for eksempel å være lat eller egoistisk, så kan jeg ikke snakke åpent eller ærlig med dem om dette. Jeg tror ikke at slike egenskaper kan utvikles. | -3 -1.283 | -2 -.601 | -2 -.722 | -4 -1.633 |
| 9. | Det lønner seg å være veldig oppløftende når man gir tilbakemeldinger på de fortellingene noen har om at de lykkes. Jeg erfarer at dette bidrar til kunnskap/hjelp for mottakeren. | 3 1.122 | 3 1.350 | 1 .587 | 2 .817 |
| 10. | Jeg kan veldig sjeldent høre begeistring i stemmen til folk når de får påpekt sine styrker. | -5 -1.921 | -3 -1.310 | -2 -.786 | -3 -1.225 |
| 11. | Når jeg ser at noen trenger å moderere en type adferd, bruker jeg et tydelig kroppsspråk for å kommunisere dette (som for eksempel å krysse armene). | -1 -.480 | -4 -1.680 | -3 -1.310 | -2 -.817 |
| 12. | Det er nyttig å bekrefte styrker hos andre ved å bruke enkelt kroppsspråk (som for eksempel en tommel opp eller et klapp på skulderen). | 3 1.323* | 0 .222 | 1 .402 | 0 .000 |
| 13. | Dersom noen for eksempel er utålmodige, ser jeg ingen potensielle styrker ved dette. Det blir for naivt å tenke at utålmodighet kan innebære å være handlekraftig eller effektiv. Jeg tror ikke at alle egenskaper potensielt kan være styrker. | -2 -1.080 | -4 -1.400 | -2 -.938 | -4 -1.633 |
| 14. | Det er befriende å tenke at sider ved meg selv som jeg irriterer meg over, egentlig kommer fra styrker som jeg har. Det bidrar til at jeg forstår meg selv og andre mennesker bedre. | -1 -.700* | 1 .332 | 1 .195 | 1 .408 |
| 15. | Jeg utstråler begeistring når jeg tenker på at jeg har de styrkene jeg ønsker å ha. | -1 -.250 | 1 .479 | 0 .150 | -1 -.408 |
| 16. | Jeg mener at alle har styrker, selv om ikke alle tror det selv. Når jeg hjelper noen til å innse at de har gode egenskaper, kan jeg merke at kroppsspråket deres blir mer positivt. | 3 1.200 | -1 -.378* | 2 1.035 | 2 .817 |
| 17. | "Verdier som hviler" er styrker jeg egentlig har, men velger å holde tilbake og ikke bruke. Dette tankesettet gjør det | 1 .830 | 1 .405 | 0 -.283 | 1 .408 |

| | | | | | |
|-----|--|--------------|--------------|-------------------|---------------|
| | lettere å utfordre meg selv til å ta fram styrker som ofte ikke er synlige. | | | | |
| 18. | Når jeg gir tilbakemeldinger til medarbeidere, velger jeg å supplere med positivt kroppsspråk. Jeg har inntrykk av at budskapet mottas bedre, og at det fører til mer motivasjon og innsatsvilje i etterkant av samtalen. | 0 .060* | 4 1.532 | 2 .883 | 4 1.633 |
| 19. | Det er unødvendig bruk av tid å veilede medarbeidere i hvordan de skal møte sine feil. | -2 -.939 | -1 -.074 | -1 -.400 | -2 -.817 |
| 20. | Jeg tror at hvis jeg spør noen for ofte om å vise mer av en type atferd, så vil dette kunne medføre overforbruk og være ugunstig for den personen. | -3 -1.196 | -1 -.560 | -3 -1.011 | 2 -.817* |
| 21. | "Det er viktig å være stolt over å vise sine gode egenskaper" er noe jeg prøver å formidle til menneskene rundt meg. | 2 1.117 | 3 1.121 | 2 .996 | 1 .408 |
| 22. | Det er ekstremt viktig å lære andre mennesker gode strategier for å velge rett for seg selv i etiske dilemmaer. | 1 .708* | 0 .033 | 0 -.176 | -3 -1.225* |
| 23. | Det er verdifull bruk av tid for fellesskapet at jeg som leder prioriterer å gi positiv respons på medarbeidernes styrker. | 2 1.107 | 2 .830 | 4 1.837* | -1 -.408* |
| 24. | Det betyr lite om ansatte får jobbe med prosjekter som gir motivasjon og glede. De kan lære vel så mye av oppgaver som er et ork å komme gjennom. | -2 -1.001 | -2 -1.282 | -5 -1.930 | -2 -.817 |
| 25. | Det er skremmende hvis organisasjoner fokuserer for mye på å fikse problemer ved å be folk yte bedre på uinspirerende gjøremål. | -1 -.210 | 0 .155 | -1 -.520 | 5 2.041* |
| 26. | Å føre en samtale om regulering av styrker (om man skal oppjustere/nedjustere bruk av en spesifikk egenskap), gjør at jeg kan gi konstruktive tilbakemeldinger på en måte som medarbeidere kan sette pris på å lytte til. | 0 .115 | -1 -.243 | 0 -.108 | 0 .000 |
| 27. | Det å utfordre mennesker, selv om det kan føles vondt for dem, mener jeg er gunstig for deres læringsprosess. | 2 .940* | 5 1.625* | 0 -.384* | -5 -2.041* |
| 28. | For min del fremmer det ikke utvikling at jeg viser med et smil og åpne armer at jeg ser en ressurs hos noen. | -3 -1.226 | -2 -1.201 | -3 -1.013 | -1 -.408 |
| 29. | Vi burde eksemplifisere ved å la folk vise en styrke slik at andre ser den i utførelse. | -1 -.455* | 3 1.268 | 2 .963 | 2 .817 |
| 30. | Når vi gjør ting som er gøy, legger jeg merke til at folk gir hverandre en ekstra klapp på skulderen. | 5 1.605 | -1 -.472 | 3 1.182 | 1 .408 |
| 31. | Jeg foretrekker å finne styrker hos andre, ved å først ta tak i det som tradisjonelt blir sett på som uheldig atferd (for eksempel å være pirkete), og undersøke om det kan være positive aspekter ved atferden (for eksempel å være nøyaktig). | 0 .115* | -3 -1.301 | -1 -.692 | 3 1.225* |
| 32. | Når jeg bruker mine styrker, føler jeg at jeg blir den beste versjonen av meg selv, noe andre fort legger merke til gjennom kroppsspråket mitt. | 1 .601 | 4 1.606* | 1 .489 | -2 -.817 |
| 33. | Jeg tilstreber å vise gjennom kroppsspråket mitt at det er lov å gjøre feil, slik at andre ser at det er greit å fortsette å prøve. | 0 .095 | 1 .262 | 3 1.066* | 0 .000 |
| 34. | Når medarbeidere tvinges til å gjøre noe de ikke mestrer foran andre, kan jeg se på kroppsspråket deres at de ikke gir full innsats. | 0 -.067 | 0 .128 | -4 - 1.378* | 3 1.225* |
| 35. | Jeg tenker at en styrke ikke er nyttig å bruke i en ny sammenheng. Dette er noe jeg ser at andre kan bli ukomfortable av, og derfor lar jeg være å oppfordre dem til å prøve noe de kan lykkes med i en ny sammenheng. | -4 -1.335 | -3 -1.282 | -2 -.816 | -3 -1.225 |
| 36. | Styrker har komplementære (motsatte) styrker. Ofte kan de motsatte styrkene føles unaturlige ut for oss (er man humoristisk, kan det oppleves unaturlig å være seriøs). Det er en viktig lederoppgave å hjelpe ansatte til å få kontakt med motsatte styrker i seg selv. | 1 .151 | 0 .203 | -1 -.479 | 1 .408 |

Vedlegg 5: Oversikt over faktorsynene

| | |
|------------------|-----------------------------------|
| Lyse grønne felt | Consensus (sammenfallende) utsagn |
| grå felt | Distinguishing (skillende) utsagn |

Faktorsyn 1 (F1)

Mest uenig

Mest enig

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

Faktorsyn 2 (F2)

Mest uenig

Mest enig

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

Faktorsyn 3 (F3)

Mest uenig

Mest enig

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

Faktorsyn 4 (F4)

Mest uenig

Mest enig

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

Vedlegg 6: Oversiktstabell over deltakeres sortering og korrelasjon med faktorsynene

Deltakeroversikt

| Nr. | Deltaker | F1 | F2 | F3 | F4 |
|---|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | 101 M | .6890X | .3961 | .1333 | .1938 |
| 2 | 102 K | .4032 | .7088X | .2699 | -.0879 |
| 3 | 103 M | .7029X | .4565 | .1167 | .1629 |
| 4 | 107* K | .5603 | .3186 | .4547 | .2654 |
| 5 | 109 K | .0472 | .1807 | .7836X | .4306 |
| 6 | AQEDS* M | .5748 | .6062 | .1359 | .1956 |
| 7 | CJBB K | .1605 | .3359 | .7669X | -.0860 |
| 8 | CVGH K | .5799X | .3752 | .2852 | .2750 |
| 9 | DELS K | .6359 | .2250 | .6093 | .1487 |
| 10 | DYIUP K | .1093 | .7668X | .2215 | .0758 |
| 11 | EXNN M | .1869 | .1943 | .6478X | .2455 |
| 12 | ISOWE* M | .1636 | .5411 | .2964 | .4808 |
| 13 | KPLK K | .4347 | .3529 | .6920X | -.1067 |
| 14 | LGIL M | .4291 | .1316 | .6854X | .0651 |
| 15 | LNWL* K | .5081 | .3834 | .5183 | .1981 |
| 16 | LSDXF K | .2026 | .0855 | .1125 | .8623X |
| 17 | MBTRT K | .1912 | .6483X | .4710 | .2399 |
| 18 | QXSD K | .4641 | .3219 | .7355X | .1106 |
| 19 | RSPOI K | .7812X | .0892 | .2189 | -.0592 |
| 20 | UDFF K | .5783X | .1577 | .4771 | .1933 |
| 21 | VACSD M | .6343X | -.0563 | .4840 | .1688 |
| 22 | VYZX* K | .5106 | .3340 | .4631 | .2345 |
| Forklart varians | | 54.3% | 6.5% | 5.7% | 5% |
| *Deltaker lader likt på flere faktorer og faller ut | | | | | |

Vedlegg 7: Godkjenning fra NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Styrkebasert ledelse

Referansenummer

341029

Registrert

14.01.2021 av Jonas Halmøy - jonahal@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Ragnvald Kvalsund, ragnvald.kvalsund@ntnu.no, tlf: 73591999

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jonas Halmøy, jonashalmy@gmail.com, tlf: 41851558

Prosjektperiode

04.01.2021 - 01.06.2021

Status

19.01.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

19.01.2021 - 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

med vedlegg 19.01.2021. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

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 01.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte 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 behandles 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

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 om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller 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!

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

Vedlegg 8: Oppsummering av bakgrunnsinformasjon (Frivillig å svare på)

| Spørsmål: | Antall: | | | | |
|------------------|----------------------|----------------|----------|--------------|--------|
| Kjønn | Kvinner: 15, Menn: 7 | | | | |
| Alder (år) | 18-30: | 30-40: | 40-50: | 50-60: | 60-70: |
| | 2 | 2 | 10 | 3 | 4 |
| Lederutdanning | Ja: 7, Nei: 14 | | | | |
| Antall år i jobb | 0-5: | 5-10: | 10-15: | 15+: | |
| | 5 | | 5 | 11 | |
| yrkestittel | Instruktør/lærer | Avdelingsleder | Rådgiver | Arbeidsleder | |
| | 9 | 8 | 3 | 1 | |

Vedlegg 9: Tilbakemeldinger

Her følger en samling av tilbakemeldinger knyttet spørsmålet: **Hvordan syntes du det var å sortere?**

"Mange kanskje like svar, så det kunne være vanskelig å rangere de."

"jeg synes ikke det var noe bra og sortere svarene, jeg hadde brukt lang tid og nøye for å lese spørsmålene så måtte jeg lese de nøye igjen og når det da ikke var plass der jeg tenkte de skulle ble det surr. noen ganger hoppet de ut og byttet plass da kan det ha blitt rot."

"Det gikk greit med grovinnstillingen, men det var verre med detaljsettingen. Særlig vanskelig å prioritere de utsagnene jeg var enig i."

"Krevende - det er vanskelig å skulle lage en prioritering når det var flere ting jeg følte var av betydning."

"Jeg syntes det var litt vanskelig"

"Fint å reflektere over disse utsagnene, og synes det var greit å sortere ."

"Vanskelig. Det vil jo feste seg der jeg vil!"

"Jeg syntes påstandene var noe vanskelig å forstå, og dermed vanskelig og sortere."

"...setting er vanskelig i tallverdi, da flere utsagn vil bli plassert "feil", da det ikke er flere plasser f eks innenfor den positive bekreftelsen av et utsagn. Det er flere som skulle stått høyere i verdien... dette gjør så det blir vanskelig å plassere i etterkant, blir noen "feilplasseringer" da flere utsagn har i mitt hode like høy verdi...."

"svært vanskelig"

"vanskelig"

"Jeg synes det var utfordrende å sortere såpass like utsagn, spesielt var det vanskelig å skulle finsortere, å bare få sette et visst antall på de ulike boksene."

"Var greit, men i detaljsorteringen var det vanskelig å flytte på utsagn etter at alle var plassert. Noen av utsagnene var lange, så jeg slet litt med å få fram hele teksten i utsagnet. Fikk ikke kontrollert med å zoome inn på alle utsagn i skjemaet. Lykke til med masteroppgaven!"

"Jeg hadde 10 flere svar som var positive (lyseblå), som jeg måtte sette i grått felt."

"Grovsorteringen gikk greit. På detaljsorteringen var det flere utsagn jeg kunne tenke meg å ha på samme sted, så utfordringen var at du måtte gradere alle. På detaljsortering var det noe tekst i hvert utsagn som ikke syntes og jeg fikk heller ikke trykket på boksen for å få frem hele utsagnet. Dette var veldig dumt, siden jeg ikke husket helt alle utsagn."

"Vanskelig for jeg fikk ikke plass til viktige påstander på riktig plass."

"Grovt enkelt, om en skulle vært helt enig med seg selv på finsorteringen kunne en sitte lenge"

"Det var til dels noe vanskelig å sortere inn i de ulike gruppene."

"Jeg ønsket å legge flere alternativ mot den positive siden av skalaen, noe som medførte at jeg måtte sette alternativ på steder som jeg egentlig ikke ønsket. Spesielt ble dette utfordrende når jeg måtte sette noen alternativt jeg hadde trykket tommel på, på "negative" tal"

Nedenfor er tilbakemeldinger på spørsmålet: **Var det noe du ikke fikk uttrykt eller skulle ønske var med?**

"nei"

"Nei."

"...alt henger sammen med alt!" flere viktige punkter fikk lav verdi, da det måtte plasseres i et fast system...."

"vanskelig å si"

"Jeg tenker at det er viktig å påpeke at jeg ikke er leder, men lærer på (Organisasjon). Lederspørmålene vil derfor være besvart ut i fra det å være leder i klasserommet. Jeg oppfatter lederrollen i klasserommet som likeverdig med ungdommene."

"Føler at de viktigste påstandene ble omhandlet innen disse 36."

Under er tilbakemeldinger knyttet spørsmålet: **Andre tilbakemeldinger?**

"nei"

"Jeg er veldig fersk som leder, så det var ikke alltid like lett å kjenne seg igjen i utsagnene, men jeg tror det var veldig nyttig som en refleksjonsoppgave for nye leder."

"...lykke til m jobben videre!... :)"

" oppleves som noe utrygt å systematisere"

"Håper du får spennende resultater"

" Spennende at noen forsker på oss, og håper å kunne lese oppgaven når den er ferdig."

" Lykke til med oppgaven:)"