

Tatiana Sekkeseter

"Det positive ... det sprer seg"

En kvalitativ studie av lederes erfaringer med bruk av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i Relasjonsledelse

Veileder: Camilla Fikse

Mars 2022

Tatiana Sekkeseter

"Det positive ... det sprer seg"

En kvalitativ studie av lederes erfaringer med bruk av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i
Relasjonsledelse
Veileder: Camilla Fikse
Mars 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Organisasjonens menneskelige ressurser ansees å være et viktig komparativt konkurransefortrinn for alle kunnskapsorganisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Scharmer, 2009; Whitmore, 2017). Medarbeidersamtaler kan være en arena for å sikre utvikling av menneskelige ressurser og potensiale for å nå organisasjonens mål. I denne sammenheng er verdsettende utforskning (AI) satt spesielt i fokus som metode for samskapende og relasjonsbyggende utforskning. Ved hjelp av aksjonsforskning og verdsettende dybdeintervju som datainnsamlingsmetode med fire ledere ved et forskningsinstitutt, belyses studiens problemstilling: *Hvordan erfarer ledere at verdsettende utforskning (AI) kan påvirke medarbeidersamtaler?*

Det empiriske datamateriale er analysert og strukturert ved bruk av stegvis-deduktive induktive metoden (SDI) (Tjora, 2021).

Studiens funn viser at verdsettende utforskning (AI) representerer en godt egnet metode for samskapende og relasjonsbyggende utforskning av medarbeidernes styrker og ressurser gjennom dialog i medarbeidersamtaler. Funnene er delt i fire hovedgrupper: 1) lederne opplever av det som gjør medarbeidersamtaler meningsfulle, 2) lederne oppdagelse av verdsettende utforskning (AI) som metode, 3) lederne erfaringer med å ta i bruk verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler, 4) positive effekter av verdsettende utforskning (AI) utover medarbeidersamtaler.

Lederne erfarer at det ikke finnes noe fasit for medarbeidersamtaler. Det lederne opplever som spesielt meningsfullt ved medarbeidersamtaler, er at det gjennom dialog skapes en arena for relasjonsbygging, for formidling av tilbakemeldinger og for å ta den vanskelige samtalen, samtidig som det settes retning for medarbeiderutvikling. Lederne brukte skjemaer som et utgangspunkt for medarbeidersamtaler. Skjemaer fikk større verdi for lederne da de fokuserte på medarbeidernes ressurser og dialog, viste fleksibilitet og tilpasset seg underveis i samtalen. Dette gjorde skjemaet til noe mer enn noen bokser som skulle krysses av eller fylles ut.

Lederne gjenkjente flere elementer av verdsettende utforskning (AI) i sin eksisterende praksis og opplevde det som en positiv bekreftelse for det som de allerede gjorde som ledere. Samtidig bidro bruken av verdsettende utforskning (AI) til at lederne revurderte sine forberedelser til medarbeidersamtaler ved å bevisst anvende et nytt, positivt fokus. Dessuten planla de å starte og avslutte samtalen med positive tilbakemeldinger, i tillegg til å aktivt bruke verdsettende spørsmål underveis i samtalen. Verdsettende spørsmål var ifølge lederne med på å skape en god dialog i medarbeidersamtalene. Verdsettende spørsmål omtales som "trylleformler", og lederne erfarer at praksis og trening må til for naturlig anvendelse av slike kraftfulle spørsmål. Effekten av verdsettende utforskning (AI) var ifølge lederne størst i samtalen hvor krevende temaer ble tatt opp, i samtalen med nyansatte hvor lederne ikke hadde så mye å falle tilbake på hverken faglig eller relasjonelt og i samtalen med erfarne medarbeidere som hadde jobbet lenge i organisasjonen og der samtalen kunne oppleves som gjentakende og kjedelige.

Studien viser at verdsettende utforskning (AI) som er basert på dialog, bidrar til å skape en positiv spiral, en kultur bygget på bevissthet om ressurser og muligheter, slik at det positive sprer seg på andre arenaer, som for eksempel i gruppemøter og i en prosjektledergruppe etablert for erfaringsdeling av beste praksis.

Abstract

The organization's human resources are considered to be an important comparative and competitive advantage for all knowledge-based organisations (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Scharmer, 2009; Whitmore, 2017). Employee performance reviews can be an arena to ensure the development of human resources and potential to achieve the organization's goals. In this context, appreciative inquiry has been focused on as a method for co-creative and relationship-building exploration. Using action research and an in-depth interview as a data collection method, four leaders at a research institute were interviewed in order to get answers for the study's research question: *How do leaders experience that appreciative inquiry can influence employee performance reviews?*

The empirical data is analysed and structured based on the step-by-step inductive method (SDI) (Tjora, 2021).

This study shows that appreciative inquiry represents a well-suited method for co-creating and relationship-building exploration of employees' strengths and resources through dialogue during their performance reviews. The findings are divided in four main groups: 1) leaders' experiences of what makes employee performance reviews meaningful, 2) leaders' discovery of appreciative inquiry as a method, 3) leaders' experiences of using appreciative inquiry in employee performance reviews, 4) positive effects of using appreciative inquiry beyond employee performance reviews.

The leaders experience as especially valuable with employee performance reviews, is that the conversations create an arena to build relationships through dialogue, to give feedback and opportunity for talking about challenging topics, and at the same time they can set the direction for employee development. The leaders used forms as a starting point for employee performance reviews. The form gained a greater value for the leaders, since leaders focused on the employees' resources and dialogue, were flexible and adapted along the way. The form became therefore something more than a few boxes to be ticked off or filled out.

The leaders recognised several elements of appreciative inquiry in their existing practice and experienced it as a positive affirmation of what they were already doing as leaders. At the same time, the use of appreciative inquiry helped managers re-evaluate their preparations for employee performance reviews by consciously applying a new, positive focus and planned to start and end the conversations with positive feedback, in addition to actively using appreciative questions during the conversations. According to the leaders, appreciative questions helped them to create a good dialogue in employee performance reviews. Appreciative questions are referred to as "magic formulas", and leaders experienced that practice and training are necessary for the natural application of such powerful questions. According to the leaders, the greatest effect of appreciative inquiry was in the conversations where challenging topics were raised, in the conversations with newly hired employees where the leaders did not have much in common either professionally or relationally, and in the conversations with experienced employees who have worked for a long time in the organisation and where the performance reviews could be perceived as repetitive and boring.

The study shows that appreciative inquiry based on dialogue, contributes to creating a positive spiral, a culture built on awareness of resources and opportunities, so that the positive effects spread in other areas of the organisation such as group meetings and a project management group established for sharing best practice experiences.

Forord

Denne oppgaven representerer en avsluttende del av erfaringsbasert masterprogram i organisasjon og ledelse, med spesialisering i relasjonell ledelse ved NTNU. Den oppsummerer hovedtrekkene i mine oppdagelser av verdsettende utforskning (AI) og dens bruk i medarbeidersamtaler. Gjennomføringen av denne studien opplevdes både som lærerikt og utviklende, og til tider også krevende og utfordrende.

Masterprogrammet har bidratt med svært etterlengtet faglig påfyll innenfor relasjonell ledelse gjennom ny innsikt og nye oppdagelser. Ledelsesfaglige refleksjoner, diskusjoner og modning har gått hånd i hånd med min personlige vekst og utvikling som leder. Selv om studietiden nærmer seg slutten, er reisen som leder så vidt begynt. Nå står jeg på dørstokken, skuer utover og kjenner på dyp takknemlighet for at jeg har fått muligheten til å ta denne masterstudien. Jeg føler at jeg nå er godt skodd for min videre reise til å bli "den fødte leder" og gleder meg til å bruke alt det jeg har lært i mine ledergjæringer.

Jeg kjenner meg privilegert som har fått muligheten til å ha Camilla Fikse som min veileder. Takk for veiledning, inspirasjon og coaching på veien gjennom skrivesperre og skriveflyt, da det stormet som verst og da det var vindstille. Du er enestående! Jeg ønsker å takke intervjupersonene som deltok i denne studien midt i korona-tiden og bidrog med uvurderlig innsats. Jeg ønsker å takke familie og venner som har holdt meg i hånda og vinket til meg på min vei. Takk til Elisabeth, Ollis, Linda, Lisa og Inger-Mette for faglige refleksjoner og gjennomlesninger.

Til slutt ønsker jeg å sitere fra et dikt skrevet av G. Sæther, som Camilla leste på en av samlingene våre og som så fint setter ord på min oppdagelsesreise gjennom hele masterstudien, og spesielt gjennom det siste året med masteroppgaven.

Ikkje dytt!

Eg må få stå her ei stund,
- kvila, kava, gråta, le.-
Rygga og setje foten ned att på
førige trinn - kjenne ekstra etter om
eg er ferdig til å gå vidare.

Ikkje dytt!

Det er så vondt å snubla.
Eg gjer det likevel, men då er det på min måte
- den er tryggast for meg.
Ikkje tru at trappa er lettare å gå
fordi du veit kva neste trinn heiter.
Men det er fint at du vinkar.
Det er trygt å ha deg saman med meg,
for eg leitar etter nokon å halda i.
Fint å ha nokon stødig bak ryggen, nokon
som kjenner trappa.
Det er tungt å gå åleine,
fint å ha deg der, men **ikkje dytt!**
-Eg kjem i mitt eige ganglag, eg.
Det er fint å sjå at andre har kome seg opp.
Eg er i siget,
men ha tolmod med meg!
Gudrun Lid Sæther

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning.....	1
1.1.	Presentasjon av problemstilling	2
1.2.	Begrepsavklaring	2
1.2.1.	Verdsettende utforskning (AI)	2
1.2.2.	Leder	3
1.2.3.	Medarbeidersamtale i en kontekst for forskningen.....	3
1.3.	Oppgavens struktur	3
2.	Teoretisk utgangspunkt.....	4
2.1.	Positiv psykologi	4
2.2.	Verdsettende utforskning (AI)	5
2.2.1.	Sentrale prinsipper i verdsettende utforskning (AI)	6
2.2.2.	Praktisk bruk av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler.....	8
	Verdsettende spørsmål	8
	Reframing.....	9
2.3.	Dialog som verktøy for medarbeidersamtaler	9
2.4.	Lederens perspektivbevissthet og relasjonskvalitet.....	11
2.4.1.	Lederens perspektivbevissthet og perspektivbevegelse	11
2.4.2.	Relasjonell kompetanse og relasjonskvalitet.....	13
2.4.3.	Kompetanseutvikling: fra novise til ekspert.....	14
3.	Metode	15
3.1.	Kvalitativ metode	15
3.2.	Aksjonsforskning som forskningsdesign og utvalg	15
3.2.1.	Verdsettende intervju som forskningsmetode	16
3.2.2.	Utvalg	17
3.3.	Stegvis-deduktive induktive metoden.....	17
3.3.1.	Steg 1 – generasjon av empiriske data gjennom verdsettende intervju ...	18
3.3.2.	Steg 2 – transkribering	18
3.3.3.	Steg 3 – koding	18
3.3.4.	Steg 4 - kodegruppering	19
3.4.	Studiens kvalitet	20
3.4.1.	Etiske vurderinger	20
3.4.2.	Meg selv som forsker.....	21
4.	Analyse av empiri og presentasjon av funn	23
4.1.	Gruppe 1: En fortrolig dialog og "det er ikke noe fasit"	24
4.1.1.	Bruk av skjemaer som verktøy og utgangspunkt - ikke som et slagvåpen.	25
4.2.	Gruppe 2: "Oj, sann, det er en metode, faktisk"	26
4.3.	Gruppe 3: "Fokuset var gjennomgående helt fra forberedelsen"	27
4.3.1.	Undergruppe 3A: "Det ble en slags strategi"	28

4.3.2.	Undergruppe 3B: "Realt å ta med de spørsmåla'n inn"	29
4.3.3.	Undergruppe 3C: "Man må øve seg på sånne trylleformler"	30
4.3.4.	Undergruppe 3D: "Det kreves litt effektivitet rundt det her også"	30
4.3.5.	Undergruppe 3E: "Det gav positiv effekt"	31
4.4.	Gruppe 4: "Det positive ... det sprer seg"	33
5.	Drøfting	35
5.1.	En fortrolig dialog og "det er ikke noe fasit"	35
5.1.1.	Fortrolig dialog	36
5.1.2.	Relasjonsbygging	36
5.1.3.	Medarbeidernes utvikling: styrker og ressurser	37
5.1.4.	Skjema som hjelpeverktøy	37
5.2.	"Oj, sann, det er en metode, faktisk"	39
5.3.	"Fokuset var gjennomgående helt fra forberedelsen"	40
5.3.1.	"Det ble en slags strategi"	40
5.3.2.	Verdsettende spørsmål som "trylleformler" som krever øvelse	41
5.3.3.	Dialog som effektiv samtaleform	43
5.3.4.	"Det gav positiv effekt"	43
5.4.	"Det positive ... det sprer seg"	45
6.	Avslutning	47
6.1.	Oppsummering av sentrale funn	47
6.2.	Studiens begrensninger og forslag til videre forskning	48
	Referanser	50
	Vedlegg	53

1. Innledning

Organisasjonens menneskelige ressurser ansees å være et viktig komparativt konkurransefortrinn for alle kunnskapsorganisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Scharmer, 2009; Whitmore, 2017). Organisasjonens ønske om å benytte ansatte på best mulig måte for å nå sine mål, balanseres i den norske arbeidslivsmodellen med ansattes lovfestede medbestemmelsesrett¹ og rett til meningsfullt, utviklende og helsebringende arbeid². Hvordan medarbeidersamtaler gjennomføres vil her være en mulig nøkkel for å sikre utvikling av menneskelige ressurser og potensiale for å nå organisasjonens mål.

Selv om medarbeidersamtaler har stått sterkt i mange tiår i Norge (Lohne, 2015), er det en praksis som har et rufsete rykte. Ifølge Bolstad, leder i HR Norge, har det tradisjonelt vært den mer myke, medarbeiderorienterte utviklingssamtalen som har vært brukt i Norge. Imidlertid kan selvet ordet "medarbeidersamtaler" utløse "hånlig latter, oppgitte skuldertrekk, en flom av rasende adjektiver eller et resignert sukk" (Lange, 2017). Videre påpeker Bolstad at medarbeidersamtaler kan bli til "en pliktøvelse, «tick the box»" (Lohne, 2015) siden mange ledere måles kun på at samtalene er gjennomført og ikke på noe annet. Denne påstanden bekreftes av Bonvik, forfatteren av boken «Frist meg ikke inn i ledelse». Han mener at medarbeidersamtaler "sjelden byr på ny og konstruktiv informasjon" da samtalene er "blitt en slags håpløs pliktøvelse som i verste fall kan gjøre ansatte både demotiverte og litt kyniske" (Lohne, 2015). Forundersøkelsen³ gjennomført for å berede grunnen for denne studien, viser derimot at ledere i den utvalgte organisasjonen anser medarbeidersamtaler enten som svært nyttige (65%) eller noe nyttige (35%). Lederne skårer her følgende formål ved medarbeidersamtaler som aller viktigst: å finne ut hvordan medarbeidere har det (29%), å ha god dialog (24%) og å lage utviklingsplaner for det kommende året (12%). Disse svarene peker tydelig på viktige elementer for gode medarbeidersamtaler.

Medarbeidersamtaler er en arena for å finne ut hvordan medarbeidere har det, om de trives og om de opplever å bli vedsatt i jobben sin. Medarbeidere som føler seg høyt verdsatt på arbeidsplassen, har 29% større sannsynlighet for å trives og blomstre ("florish") i jobben sin sammenlignet med dem som føler seg mindre verdsatt (Hone et al., 2015). Medarbeidere som får brukt sine styrker mye i jobben sin, har 18 ganger høyere sannsynlighet for å trives og blomstre ("florish") sammenlignet med ansatte som ikke får brukt styrkene sine på arbeidsplassen. I bedrifter hvor medarbeidere får brukt sine styrker, er produktiviteten 1,5 ganger høyere sammenlignet med andre organisasjoner (Hone et al., 2015). Lykkelige eller glade ("happy") medarbeidere er 31% mer produktive, 300% mer kreative og produserte 37% mer i salg (Lybomirsky, 2008). Forskingen presentert ovenfor viser at det er viktig å legge forholdene til rette for at medarbeidere opplever at de er verdsatt på arbeidsplassen og får brukt sine styrker i jobben sin.

Tilnærminger med fokus på medarbeidernes bruk av sine styrker og ledernes tilbakemeldinger på disse, er avgjørende for medarbeidernes ytelse og produktivitet. Ytelsen til medarbeidere kan øke med 26,8% dersom ledere gir tilbakemeldinger på

¹ Grunnlovens § 110

² Arbeidsmiljølovens §4-1, §4-2, §4-3

³ Jeg gjennomførte en forundersøkelse i et norsk forskningsinstitutt våren 2021. Spørreskjemaet var sendt ut til alle forskningsledere. Formålet med denne forundersøkelsen var å undersøke ledererfaringer knyttet til medarbeidersamtaler etter at ny metode og nye maler ble tatt i bruk i forbindelse med gjennomføring av medarbeidersamtaler for fire år siden. Datagrunnlaget baserer seg på 54 mottatte skjemaer. Undersøkelsen var anonym.

medarbeidernes styrker i medarbeidersamtaler. I motsatt fall kan medarbeiderens ytelse svekkes med 36% dersom ledere i medarbeidersamtalen fokuserer på mangler og svakheter ved medarbeidernes arbeid (Corporate Leadership Council, 2002).

Medarbeidersamtaler kan være en arena for å sikre utvikling av menneskelige ressurser og potensiale for å nå organisasjonens mål, og derfor ønsker jeg å undersøke denne arenaen nærmere.

1.1. Presentasjon av problemstilling

Min oppdagelse av verdsettende utforskning (AI) i masterstudie Relasjonell ledelses- og teamutvikling⁴ og videre utforskning av temaet, fikk meg til å undres over hvordan ledere kan ta i bruk en slik tilnærming i sine medarbeidersamtaler og hvilke erfaringer som kan komme ut av det. Som leder med personalansvar har jeg vært nysgjerrig på hvordan medarbeidersamtaler kan gjennomføres på best mulig måte; og hvor hovedfokuset er og hvordan man kan forløse medarbeidernes potensial. Jeg har derfor formulert følgende problemstilling for min masteroppgave:

Hvordan erfarer ledere at verdsettende utforskning (AI) kan påvirke medarbeidersamtaler?

For å kunne svare på dette spørsmålet ønsker jeg først å invitere leseren til å se nærmere på sentrale begrepsavklaringer som sammen med innledningen og problemstillingen setter en ramme for denne oppgaven.

1.2. Begrepsavklaring

Det er tre hovedbegrep jeg ønsker å tydeliggjøre i denne delen av oppgaven, nemlig verdsettende utforskning (AI), medarbeidersamtale og leder.

1.2.1. Verdsettende utforskning (AI)

Verdsettende utforskning eller appreciative inquiry (AI) på engelsk er et sentralt begrep i denne oppgaven. Ifølge Tanggard (2017) finnes det ikke en fullgod norsk oversettelse av det engelske begrepet, og flere forfattere velger å beholde det i norske tekster, slik som Hauger (2008, 2021), Tanggard (2017) og Whitney (2007). I andre tekster brukes "verdsettende utforskning" og "anerkjennende undersøkelse" om hverandre. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke *verdsettende utforskning* med (AI) i parentes bak, for å være tydelig på tilnærmingen som brukes og for å peke på appreciative inquiry i forkortet form.

I aller videste forstand definerer Whitney og Trosten-Bloom (2010) verdsettende utforskning (AI) som "undersøkelser av det som gir liv til sosiale systemer og det som gjør at disse fungerer på sitt beste" (Hauger, 2008, s. 15). Verdsettende utforskning (AI) omtales også som en vitaliserende katalysator på lederskapet og organisasjonsendringer ved at den kobler seg på det som fungerer aller best i en organisasjon og frigjør informasjon og engasjement som igjen gir energi til positive endringer (Whitney & Trosten-Bloom, 2010). Med utgangspunkt i MacCoy (2014) sin definisjon velger jeg å avgrense verdsettende utforskning (AI) til *samskapende og relasjonsbyggende utforskning av det beste i medarbeidere gjennom verdsettende spørsmål og aktivering av deres kreative energi for læring om og samskapning av ønsket vekst.*

⁴ RAD6501 ved NTNU

1.2.2. Leder

En leder i denne oppgaven defineres som en ansatt som er utnevnt til å ha formelt leder- og personalansvar og som må gjennomføre medarbeidersamtaler i tråd med sin stillingsbeskrivelse.

Begrepsavklaringene ovenfor sammen med den definerte problemstillingen setter en klar ramme for oppgaven min, og strukturen under beskriver hvordan jeg har valgt å løse den.

1.2.3. Medarbeidersamtale i en kontekst for forskningen

I denne oppgaven undersøker jeg bruken av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler som kontekst og velger å bruke følgende definisjon av en medarbeidersamtale: "en regelmessig, organisert form for samtale mellom underordnet og nærmeste overordnet, der en diskuterer arbeidsoppgaver, resultater, arbeidsprosess, samarbeidsforhold og den underordnedes faglige og personlige utvikling" (Grimsø et al., 2015, s. 234).

Medarbeidersamtaler kan utføres på ulike måter, under ulike forutsetninger i ulike organisasjoner. Her ønsker jeg å konkretisere en medarbeidersamtale som en kontekst for utforskningen av problemstillingen. Konteksten kan defineres som "den forståelsesrammen eller det større bildet som gir mening til hvordan handlinger og kommunikasjon kan forstås" (Tanggard, 2017, s. 75).

Denne studien er gjennomført ved et forskningsinstitutt i Norge. I henhold til retningslinjer utarbeidet i denne organisasjonen er målet med samtalen å få fram et realistisk bilde av medarbeidernes styrker og utviklingsbehov. Medarbeidersamtaler består hovedsakelig av tre hoveddeler: (1) trivsel og arbeidsglede, relasjonelle forhold og handlingsrom; (2) gjennomgang av forventninger og prestasjoner i henhold til gjeldende forventningssirkler som beskriver normalforventningen til hver stillingskategori på de ulike kompetansedimensjonene; (3) utarbeidelse av handlingsplan. I forkant av medarbeidersamtalen sendes invitasjonsbrev til medarbeideren, hvor formålet med samtalen er presisert og samtaleens tre hoveddeler er beskrevet. Det presiseres en forventning om forberedelsen til samtalen ved gjennomgang av et skjema med forventninger og analyse av egne prestasjoner i forhold til forventningssirkler for ulike kompetanseområder.

Medarbeidersamtaler avgrenset til beskrivelsen ovenfor, er konteksten for utforskningen av problemstillingen og rammen for funnene som jeg kommer tilbake til i kapittel 4.

1.3. Oppgavens struktur

Innledningsvis har jeg presentert bakgrunnen for valg av problemstilling og introdusert viktige begreper. I kapittel 2 vil jeg presentere teorier som er valgt ut for å belyse oppgavens problemstilling. Kapittel 3 redegjør for kvalitativ metodisk tilnærming, aksjonsforskning som forskningsdesign med valgte aksjoner og verdsettende intervju som metode for innsamling av data. I kapittel 4 finner leseren empiriske funn som er presentert i form av kategorier på bakgrunn av analyserte intervjuer. Disse funnene drøftes i forhold til teori i kapittel 5, og drøfting oppsummeres i avsluttende kapittel 6, som også vil peke på muligheter for videre forskning.

2. Teoretisk utgangspunkt

Denne delen av oppgaven tar for seg det teoretiske grunnlaget for forskningen som kan belyse problemstillingen: *Hvordan erfarer ledere at verdsettende utforskning (AI) kan påvirke medarbeidersamtaler?*

Positiv psykologi er et overordnet perspektiv som er valgt for hele studien og som presenteres først i teoridelen. Deretter utdypes verdsettende utforskning (AI) som en grunnleggende teoretisk basis for denne oppgaven. Siden verdsettende utforskning (AI) med sine verdsettende spørsmål er basert på dialog, ser vi så nærmere på dialog som den foretrukne samtaleformen i medarbeidersamtaler. Som avsluttende del presenteres det teorier om ledelseskapasitet samt lederes perspektivtaking og relasjonskvaliteten mellom en leder og medarbeidere.

2.1. Positiv psykologi

Positiv psykologi er en overbygning for denne oppgaven. Med sitt fokus på menneskelige styrker og ressurser presenterer det et grunnleggende verdisyn for hele studien.

Positiv psykologi fokuserer på det som er godt i livet, hva som gir glede, hva som gjør livet verdt å leve og hva som får mennesker til å blomstre. Den presiserer at det som er godt i livet er like sant som menneskelige problemer, og at "det å ha et godt liv må være noe mere enn å unngå å ha problemer" (Hauger, 2008, s. 50).

Positiv psykologi ble først introdusert av Maslow i 1943 da han etterlyste et større søkelys på menneskelige ressurser og styrker, samt verdien av positive opplevelser og personlig vekst (Straume, 2016). Den ble så re-introdusert i 1998 av Martin Seligman, nyvalgt president ved den amerikanske psykologforeningen (Linley & Harrington, 2006) som "en vitenskap om menneskelige styrker" (Hauger, 2008, s. 51).

Positiv psykologi skaper rammer for forskning på individuelle styrker og deres utvikling. Linley & Harrington (2006) omtaler styrker som "capacities" og definerer dem som "en naturlig kapasitet for å føle, tenke og handle på en slik måte at det bidrar til optimal fungering på et område som er viktig for oss" (Hauger, 2008, ss. 65-66). Ordet "kapasitet" peker på at styrker kan være utviklet i større eller mindre grad, samtidig som det representerer et potensial som kan bli realisert ved for eksempel regelmessig bruk.

I en organisasjonsmessig kontekst er det medarbeidernes styrker en leder må finne ut av, og man må legge til rette for at disse blir godt brukt (Linley & Harrington, 2006). Det har positiv effekt ikke bare på velfungering og lykke for den enkelte medarbeider, men også for organisasjonens produktivitet (Linley et al., 2011). Ansatte som får brukt styrkene sine mye i arbeidet sitt, har 18 ganger høyere sannsynlighet til å blomstre, trives ("flourish") enn ansatte som ikke får bruke styrkene sine (Hone et al., 2015). Bruk av styrker på arbeidsplassen bidrar dermed til økt livskvalitet hos ansatte. I tillegg vil medarbeidere føle seg vesentlig mer engasjert og bli mer produktive når de får tilbakemeldinger på sine styrker enn de som får tilbakemeldinger på sine svakheter (Corporate Leadership Council, 2002).

Positiv psykologi utforsker også positive følelser som en av forutsetningene for menneskelig velvære eller "flourishing" (Seligman, 2011) og som bidrar til å forbedre menneskelig funksjonsevne og gjør mennesker mere robuste til å tåle motstand (Fredrickson, 2010). Positive følelser som glede, inspirasjon, takknemlighet, lykke,

stolthet, ærefrykt, interesse, tilfredshet, håp og kjærlighet, har ifølge Fredrikson (2010) en rekke positive konsekvenser; som å tenke raskere og mer kreativt, å holde på informasjon over lengre tid og hente den raskere frem, å være bedre på problemløsning og finne nye løsninger, å være mere åpen og oppmerksom, å få økt motstandskraft og bedre helse.

Selv om positive følelser resulterer i positive effekter, skal man ikke avvise negative følelser siden slike gir livet dybde og mening (Fredrickson, 2010). Samtidig skal man være oppmerksom på forholdet mellom negative og positive følelser. Hos best fungerende grupper tilsvarer forholdet mellom positive og negative tilbakemeldinger i ratio 6:1 (Losada & Heaphy, 2004). Det er derfor viktig å skape en tilbakemeldingskultur hvor det er naturlig å rose hverandre og gi støttende tilbakemeldinger for å skape godt fungerende grupper (Tanggard, 2017).

Positiv psykologi representerer det empiriske fundamentet for verdsettende utforskning (AI) og belyser betydningen av positiv vekst og utvikling med tanke på å få frem det beste i menneskelige ressurser. Dette leder oss videre til verdsettende utforskning (AI).

2.2. Verdsettende utforskning (AI)

Verdsettende utforskning (AI) omtales først og fremst som en radikalt bekreftende tilnærming til endring som helt og holdent går bort i fra tradisjonelle problemløsende ledelsesteorier. En verdsettende utforskning ble utviklet som motvekt til den tradisjonelle problemløsende tilnærmingen (Hauger, 2008; Tanggard, 2017). Begge tilnærmingene preger lederes tanker og beslutninger i ulike situasjoner, deriblant medarbeidersamtaler. I tabellen under sammenlignes disse to tilnærmingene fritt gjengitt etter Tanggard (2017, s. 31) og beriket med betraktninger av Hauger (2008), MacCoy (2014) og Watkins et al. (2011).

Tema	Problemløsende tilnærming	Verdsettende utforskning
Spørsmål	Hva er problemet?	Hva er våre suksesser og ønsker? Hva er vi stolt over? Hva ønsker vi å ha mere av? Hvilke potensialer har vi? Hva er det vi lyktes med? Hvilke drømmer har vi?
Kunnskap vi får	Det som er feil og mangler. Hvorfor har det skjedd? Hvem sin skyld er det?	Kunnskap om de beste erfaringene, om hva som fungerer, om muligheter, styrker og potensiale.
Følelser hos de involverte	Skyld, dårlig samvittighet, slitsomt å lete etter løsninger	Tidligere suksesser trigger stolthet og optimisme.
Handlinger	Analysere konkrete tilfeller og finne løsninger for å redusere feil og mangler.	Styrke det beste og potensiale. Finne måter å ta i bruk styrkene. Identifisere hva som fungerer godt og ta det til neste nivå.
Mål	Løse eksisterende utfordringer og problemer mest mulig effektivt.	Utløse potensiale til de involverte og bedriften.
Fremdrift	Utarbeide handlingsplan og leder fordeler oppgaver og ansvar.	Dialog, prøve seg frem, teste ut. Deltakerne kommer selv frem til aksjoner og ideer som de ønsker å realisere.
Tanker om fremtid	Regler, kontroll, avviks-rapportering og -oppfølging for å forsikre seg om at feil eller mangler ikke oppstår på nytt.	Kreativitet og innovasjon hvor man utnytter drivkraften og styrkene til de involverte. Se etter positive avvik. Det er det store, felles bildet som teller, ikke detaljerte handlingsplaner.

Tema	Problemløsende tilnærming	Verdsettende utforskning
Situasjoner det passer mest for	Godt kjente situasjoner.	Nye og uventede situasjoner som krever kreativitet, nye måter å tenke og se verden på.
Underliggende metafor	Organisasjoner og situasjoner er problemer som må løses.	Organisasjoner er mysterier som kan omfavnes.

Tabell 1 Verdsettende utforskning og problemløsende tilnærming

Når problemløsende tilnærming ikke bidrar til kreativitet og innovasjon (Whitney & Trosten-Bloom, 2010), vil effekten av verdsettende utforskning (AI) være å skape muligheter for ny kunnskap og transformerende endring, som kan ta både organisasjoner og menneskelige ressurser til et høyere utviklingsnivå (Cooperrider & Whitney, 2005).

Verdsettende utforskning (AI) bygges på et sett av sentrale prinsipper som beskriver hvordan man kan lykkes med å ta i bruk denne tilnærmingen, og som vi skal se på i neste kapittel.

2.2.1. Sentrale prinsipper i verdsettende utforskning (AI)

Verdsettende utforskning (AI) er basert på følgende fem prinsipper: det konstruksjonistiske prinsippet, simultanitetsprinsippet, det antesipatoriske prinsippet, det positive prinsippet og det poetiske prinsippet (Cooperrider & Whitney, 2005). Prinsippene for verdsettende utforskning (AI) setter tone og retning på medarbeidersamtalen, slik at samtalen oppleves som god og balansert, og får den til å bevege seg i ønsket retning (Stavros et al., 2018). Oversikt over de fem prinsippene er presentert i tabellen under.

Prinsipp	Beskrivelse
Det konstruksjonistiske prinsipp	Våre handlinger påvirkes av måten vi forstår verden på. Vår virkelighetsforståelse skapes gjennom språket vi bruker for å beskrive vår virkelighet og måten vi snakker om vår virkelighet på. Det vi er overbevist om utvikler deg og viser seg gjennom samtaler. Ulike ord skaper ulike realiteter. Vår virkelighet skapes gjennom vårt språk og samtaler.
Det simultane prinsipp	Utforskning skaper endring Endring skapes i det øyeblikk et spørsmål er stilt eller en kommentar er sagt. I det øyeblikk et ord er uttalt, påvirker det ens kropp, sinn og følelser. Hvert spørsmål eller utforskning vil endre det vi spør om eller utforsker.
Det poetiske prinsipp	Hver sin virkelighet er basert på hver sin historiefortelling Hver person, situasjon eller organisasjon kan bli forstått eller utforsket fra ulike perspektiver. Det finnes ikke én sannhet om en person eller situasjon. Sannheten er avhengig av ens oppmerksomhetsfokus og oppfatninger. Ulike fortellinger vil gi ulike forståelser. Vi kan velge det vi utforsker.
Det antesipatoriske prinsipp	Bilder av fremtiden styrer ens handlinger i dag Våre forventninger styrer det vi ser etter, det vi oppfatter og hører. Jo mere positive bilder om fremtiden man ser for seg, jo mer positive handlinger foretar man.
Det positive prinsipp	Positive spørsmål skaper positiv endring Jo mer positive og generative spørsmål, jo dypere og mer langvarig positiv endring. Våre spørsmål skaper bilder, og bilder får oss til å handle.

Tabell 2 Fem sentrale prinsipper i verdsettende utforskning (AI)

Videre ønsker jeg å se nærmere på tre av disse prinsippene: konstruksjonistiske, poetiske og positive, siden jeg anser dem for å være mest relevante for drøfting av empiriske funn.

Det konstruksjonistiske prinsippet

Det konstruksjonistiske prinsippet er det fundamentale prinsippet i verdsettende utforskning (AI). Dette prinsippet går ut på at det språket man bruker, skaper den verden man lever i og påvirker ens handlinger. Menneskelig kunnskap og skjebne er sammenflettet (Cooperrider & Whitney, 2005). Mennesker søker konstant å skape mening i det som skjer rundt dem. I den forbindelse ansees språket man bruker i form av ord, uttrykk og metaforer, som et viktig element:

Vår virkelighetsforståelse skapes gjennom måten vi snakker om virkeligheten på, det språket vi bruker for å beskrive den. Språket beskriver virkeligheten, men er også med på å skape den gjennom et bevisst valg med hensyn til perspektiver på framtiden. Virkeligheten er således mangfoldig og kan forstås på mange måter. (Hauger, 2008, s. 84)

Måten medarbeidere og ledere forstår sin virkelighet på, påvirker ansattes og organisasjonens mulighet til å utvikle seg: nye muligheter for utvikling og forandring åpner seg når man får nye perspektiver på virkeligheten (Hauger, 2008). Mening er dermed ikke noe privat, men konstrueres gjennom felles aktiviteter mellom mennesker som er i relasjon til hverandre (McNamee, 2002). Når kunnskap og mening er konstruert i et fellesskap, finnes det følgelig ikke bare én sannhet (Tanggard, 2017), men lokal kunnskap som er produsert i ens umiddelbare omgivelser (McNamee, 2002). I en samtale har meningen av ens ord og handlinger potensiale til å endre seg, og er dermed ikke stabil og uforanderlig (McNamee, 2002). Dette prinsippet kan derfor forklare hvordan det å stille annerledes spørsmål kan være en katalyserende kilde til forandring (Hauger, 2008).

Det poetiske prinsipp

Det poetiske prinsipp handler om at organisasjoner er som historiefortellinger, som man kan fortelle på mange ulike måter. Organisasjoner som levende sosiale konstruksjoner, kan oppfattes som åpne bøker hvor organisasjonens historiefortelling om fortid, nåtid og fremtid er samskrevet i fellesskapet. Denne historiefortellingen er en uendelig kilde til inspirasjon og fortolkning på lik linje med et dikt eller novelle. Ved bruk av en utforskning ("inquiry") kan man se nærmere på alle aspekter ved det sosiale livet i alle organisasjoner, og det er fokuset som avgjør hva man får mer av: om det er engasjement eller lav arbeidsmoral, glede eller ensomhet, effektivitet eller underskudd (Cooperrider & Whitney, 2005).

Det poetiske prinsippet peker på mange muligheter av ulike temaer som ledere kan velge for sin verdsettende undersøkelse (AI), slik at de ikke går i samme spor år etter år, men har evne til å velge og formulere nye temaer for sin utforskning.

Det positive prinsipp

Det positive prinsipp går ut på at jo mer positive, anerkjennende spørsmål man stiller, jo mer langvarig er den positive forandringen som skapes (Cooperrider & Whitney, 2005). For å kunne skape og beholde endringsøyeblikk, trenges det enorme mengder av positive følelser og sosiale tilknytninger, slike som håp, begeistring, vennskap, omsorg og glede. Det viktigste her er å kunne stille ubetinget positive spørsmål. Bekreftende og verdsettende spørsmål må komme inn i større i grad i forretningslivet (Cooperrider & Whitney, 2005).

Forståelse av de sentrale prinsippene er viktig for å kunne designe egne prosesser basert på verdsettende utforskning (AI). Dette samsvarer med Cooperrider sin grunnleggende tanke om at verdsettende utforskning (AI) må være kontekstuell og utvikle seg hele tiden (Tanggard, 2017).

2.2.2. Praktisk bruk av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler

For mange handler verdsettende utforskning (AI) først og fremst om 5D-modellen som brukes ved større organisasjonsendringer. 5D-modellen handler om å: (1) **d**efinere hva man ønsker å styrke og lære mer om, (2) **u**ndersøke styrkene som gjør at organisasjonen fungerer på sitt beste, (3) **d**rømme om hvordan verden ser ut når organisasjonen bruker sine styrker hele tiden, (4) **d**esigne prosesser for utvikling av styrkene, (5) få styrkene omsatt i praktiske **h**andlinger og videreutvikle verdsettende læringskultur i organisasjonen (Cooperrider & Whitney, 2005; Hauger, 2008; Tanggard, 2017; Whitney & Trosten-Bloom, 2010).

Tatt i betraktning tidsmessige begrensninger ved gjennomføring av masteroppgaven, har jeg valgt å avgrense den praktiske applikasjonen av verdsettende utforskning (AI) til enkelte elementer av 5D-prosessen og to praktiske verktøy, nemlig verdsettende spørsmål og "reframing" (Stavros et al., 2018). Først ser vi på verdsettende spørsmål og så på reframing.

Verdsettende spørsmål

Hvilke spørsmål vi stiller, er av stor betydning. Når ledere bruker prinsippene for verdsettende utforskning (AI) og stiller verdsettende, kraftfulle spørsmål, styrer de oppmerksomheten mot noe som er positivt ved en medarbeider eller en arbeidssituasjon. Da aktiveres alle prinsippene innenfor verdsettende utforskning (AI) som er presentert i kapittelet over.

Verdsettende, kraftfulle spørsmål har som formål å hjelpe medarbeidere til å oppdage deres styrker, ressurser og beste måter å gjøre ting på. Ledere som blir eksperter i å bevisst legge merke til, forvente og forsterke positive potensial, skaper en arbeidsplass hvor medarbeidere trives og ønsker å jobbe (Whitney et al., 2002).

Å utarbeide gode, verdsettende spørsmål kan sammenlignes med å være "ordsmed" (Bushe, 2013): måten spørsmålene er bygget opp, hvordan de er satt sammen og i hvilken rekkefølge de stilles, har en avgjørende betydning. Ordvalget i tråd med det poetiske prinsipp, er også viktig, da spørsmålene bør vekke nysgjerrighet og kreativitet (Tanggard, 2017) og invitere til refleksjon (Kværner, 2020).

Når krevende situasjoner skal adresseres, kan man ta i bruk transformasjonsprinsippet og dekonstruere utfordringer ved å stille riktige spørsmål, lage nye formuleringer om utfordringer og konstruere en ny virkelighet som peker på muligheter fremfor å fokusere på problemer (Tanggard, 2017). En leder kan dermed bruke verdsettende, generative spørsmål til å snu en samtale som utvikler seg i en negativ retning til en annen, mer ønsket retning og fokusere oppmerksomhet og handlinger på det man ønsker å oppnå (Stavros et al., 2018).

Det er viktig å påpeke at det å stille verdsettende spørsmål må bygges på genuin nysgjerrighet (Stavros et al., 2018). Mekanisk bruk av spørsmål vil virke mot sin hensikt (Tanggard, 2017).

Reframing

En annen metode innenfor verdsettende utforskning (AI) som jeg har valgt å fokusere på i denne oppgaven, er reframing (Tanggard, 2017, s. 281) eller "flip-it" (Stavros et al., 2018) som kan snu en destruktiv samtale til en produktiv. Denne metoden handler om å tenke nytt om noe man har tatt for gitt, slik at man endrer sin vanlige måte å tenke på. En leder bruker da aktivt sin perspektivbevegelse (ref. kapittel 2.4.1 *Lederens perspektivbevissthet og perspektivbevegelse*) og flytter sin oppmerksomhet fra en tanke om at "en medarbeider er et problem" til "medarbeiderens ideer og handlinger er fulle av uforløst potensial". Den nye referanserammen vil da være et springbrett for verdsettende spørsmål. Den positive innrammingen fokuserer på det man ønsker å oppnå: man beveger seg fra den nedsettende, kritiske, problemorienterte vinklingen til en verdsettende ramme. Reframing gjennomføres i tre steg: (1) å beskrive sin fastlåste oppfatning, et problem eller utfordring som man ønsker å gå bort i fra, (2) "flip-it", å beskrive det positivt motsatte, dvs. det som er ønskelig å oppnå, (3) "frame it", å finne den positive virkningen når det positivt motsatte finner sted og hva man ønsker oppnå, slik at man får til å formulere den nye kjerneoppfatningen.

Verdsettende spørsmål og reframing er praktiske eksempler for bruken av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler. Begge verktøyene er dialogbasert og har som formål å utforske medarbeidernes opplevelser og styrker (Stavros et al., 2018). Dette bringer oss over på teorier om dialog som vi skal utforske i neste kapittel.

2.3. Dialog som verktøy for medarbeidersamtaler

Dialog danner grunnlaget for verdsettende utforskning (AI) som filosofi og metode. Når verdsettende utforskning (AI) er i bruk, stilles det positive, provokative og utforskende spørsmål, og det finnes rom for aktiv lytting av svarene som kommer. I denne delen av oppgaven skal vi derfor starte med å se nærmere på ulike samtaleformer, så utforsker vi dialog som den foretrukne samtaleformen og avslutter med viktigheten av å lytte for å få til gode medarbeidersamtaler.

For å ha en forståelse av hvordan en medarbeidersamtale kan utvikle seg, kan vi bruke Scharmer (2009) sine betraktninger i teori U. Scharmer (2009) setter måten vi kommuniserer på i sammenheng med våre intensjoner, og beskriver blant annet samtalefelt *downloading*, debatt og dialog som ulike samtaleformer.

Downloading representerer den høflige samtalen og er preget av gamle, vante mønstre. Her tilpasser man seg til samtalemønstre og rammer i sine omgivelser og snakker ut ifra det andre ønsker å høre. Det er på det nivået man snakker om vær og vind med sine kollegaer ved lunsjbordet. Man følger regler for en samtale og er konfirmerende. På dette nivået gjennomfører man oppgaver gjennom ordinær praksis og infrastruktur. Ulempen er at man ikke snakker om problematiske relasjoner eller situasjoner (Scharmer, 2009), og kan ende opp med gruppetenkning (Fikse, 2020). For å kunne komme til neste samtalenivå, må man åpne sitt sinn, se med nye øyne og overvinne sin kritiske stemme eller "voice of judgement" (Scharmer, 2009), som handler om gamle, begrensede tanke- og kritikkmønstre. Uten å suspendere denne kritiske stemmen, ens hverdagslige antagelser og erfaringsbasert forståelse, kan man ikke komme til et dypere nivå.

Debatt er preget av tøffe meningsutvekslinger. Man er opptatt av å snakke om det en selv tenker og er klar til å utveksle egne standpunkter med andre. I debatt bruker man sine argumenter for å overbevise andre og forsvare egne synspunkter. Man prøver å

vinne over alle som har andre meninger enn ens egne og er mindre opptatt av å utforske andres ståsted og forståelser. Debatt åpner for standpunkter som kan utfordre dominerende meninger i ens omgivelser, og kan dermed være med på å utvikle en organisasjonskultur hvor det er akseptert å si det man mener fremfor å være høflig (Scharmer, 2009). Debatt som samtaleform åpner for egen perspektivbevissthet og perspektivbevegelse (Fikse, 2020), som jeg kommer tilbake til i neste kapittel. For å kunne gå videre til neste samtalefelt, må man kunne åpne sitt hjerte og overvinne sin kyniske stemme eller "voice of cynicism" (Scharmer, 2009), som preges av arroganse og kynisme.

Dialog representerer reflekterende utforskning. Dialog kan defineres som "kunsten å tenke sammen eller evnen til å aktivere den kollektive intelligensen" (Scharmer, 2009, s. 264). Dialog handler om å forstå hverandre gjennom felles mening (Ellinor & Gerard, 2018). Dialog bygger på hverandres bidrag slik at det blir en "flow of meaning" (Isaacs, 2012). Gjennom dialog skaper man verden her og nå (Scharmer, 2009). På dette nivået lytter man empatisk, man reflekterer, stiller undersøkende spørsmål og er nysgjerrig om andres synspunkter (Scharmer, 2009). Gjensidig åpenhet og ydmykhet skal til for at dialog kan oppstå (Buber, 2004). Atmosfære for en ekte dialog kan skapes ved at vi lærer å tenke sammen, at vi utvider måter vi tenker på og gjennom dette kommer frem til bedre løsninger (Isaacs, 2012). På dialognivå lytter man med et åpent hjerte med den indre kyniske stemmen skjøvet til side og utvider sitt perspektiv "from seeing the world as an exterior set of objects to seeing the world *and* yourself as you participate in co-creating it" (Scharmer, 2009, s. 264).

Ifølge Scharmer kan en høflig samtale bevege seg til debatt, så til dialog. Det er ens evne til å styre egen oppmerksomhet, mentalt konsentrere seg og reflektere, som er avgjørende for bevegelsen til et dypere nivå i en samtale. Samtidig kan følgende barrierer forhindre det: (1) å ikke erkjenne det man ser, (2) å ikke si hva man tenker, (3) å ikke gjøre hva man sier, (4) å ikke se hva man gjør (Scharmer, 2009).

Slike barrierer kan man overkomme gjennom gode dialoger og aktiv lytting. Gode dialoger kan ifølge Chris Argyris skapes når samtalepartnere klarer å balansere det å undersøke hva den andre mener med det å kunne hevde sitt eget syn (Bang & Middelfart, 2019). På den ene siden må lederen undersøke hva medarbeideren mener ved å få frem ulike syn og meninger, å teste ut sin forståelse, å utforske medarbeiderens måte å resonnerer på og ved å oppmuntre til spørsmål og tilbakemeldinger. Samtidig skal dette balanseres med at en leder må hevde sitt eget syn ved å si hva man mener, samtidig som man er åpen for å bli påvirket, ved å være eksplisitt på hvordan man selv tenker og resonnerer, ved å gi eksempler og ved å ta et poeng av gangen.

Det å undersøke hva medarbeideren mener forutsetter at lederen tar i bruk aktiv lytting. Ofte skjer det at vi lytter med munnen full av ord: "ofte lytter vi egentlig ikke, selv om vi ikke snakker, men sitter og lader opp våre egne argumenter og planlegger hva vi skal si når vi får mulighet til å komme til ordet" (Bang & Middelfart, 2019, s. 136).

Når en leder lytter godt, setter vedkommende sine forkunnskaper, antagelser og raske løsninger på vent (Fikse, 2020; Kvalsund, 2020). Man skaper rom til å utforske det som sies med nye øyne, ny forståelse og alternative perspektiver, slik at medarbeideren "kan tre frem og komme til syne" (Fikse, 2020) både for seg selv og lederen.

Lederen må prøve å lytte godt etter hva medarbeidere egentlig mener, hva som ligger bak måten de tenker på og hvordan den logiske rekken er bygget opp, på hvilke premisser og innsikt synspunktene er bygget på. Målet skal da være "å forstå den indre logikken" (Bang & Middelfart, 2019, s. 136) som ligger bak medarbeiderens standpunkter. Dette ligner på det å lytte dobbelt (Fikse, 2020) eller lytte etter det som ligger bak sinne, frustrasjon, beklagelser, og lytte til potensiale. Karsten Isachsen, hverdagsfilosof og prest, påpekte at "bak enhver frustrasjon ligger en uforløst drøm". Ved å lytte dobbelt, utforsker lederen hva som kan ligge bak medarbeidernes frustrasjon, deres engasjement, viktige verdier og forpliktelser. Det som ligger bak vil da komme til syne og blir mer eksplisitt (Fikse, 2020). Underveis i samtalen er det viktig at lederen får bekrefte sin forståelse av det som er sagt ved å stille spørsmål, å gjenfortelle med egne ord det man hører og hvordan man oppfatter det, slik at man oppnår felles forståelse (Kvalsund, 2020).

Aktiv lytting og dialog i form av verdsettende spørsmål og oppklarende kommunikasjon, er forutsetninger for å kunne lykkes med å bygge gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere, noe som vi skal se nærmere på i neste kapittel.

2.4. Lederens perspektivbevissthet og relasjonskvalitet

Både lederen og medarbeideren tar hele seg og sin relasjon inn i medarbeidersamtalen. I denne delen av oppgaven utforsker vi først lederens perspektivbevissthet og perspektivbevegelighet. Deretter ser vi nærmere på relasjonskvaliteten mellom lederen og medarbeideren. Til slutt tar vi for oss lederens kompetanseutvikling.

2.4.1. Lederens perspektivbevissthet og perspektivbevegelighet

Perspektiv eller "mindset" kan defineres som "the way people see the world ... circumstances, challenges, opportunities, other people and themselves" (Abinger Institute, 2019, s. 14). Siden ens perspektiv påvirker ens handlinger (Abinger Institute, 2019) og beslutningsprosesser i hjernen håndteres i stor grad av underbevisst mental aktivitet (Ericsson & Lehmann, 1996; Kværner, 2020) samtidig som beslutninger blir tatt noen sekunder før man selv er klar over det (Haynes et al., 2008; Kværner, 2020), er det viktig å se nærmere på ledernes grunnleggende perspektiver, perspektivtaking og perspektivbevissthet. Lederens perspektivbevissthet handler om å fokusere på egne mønstre for hvordan en skaper mening om seg selv og andre (Jordan, 2011). Perspektivbevissthet viser til at en leder kan være aktiv i sin prosess ved å bevisst ta et perspektiv.

I denne oppgaven velger jeg å avgrense ledes perspektivtaking om utvikling, muligheter, seg selv og andre, til to perspektiver: lukket ("fixed mindset") og vekstorientert ("growth mindset") (Dweck, 2000, 2015, 2017). Dweck sin teori fremhever at evner, ferdigheter, tankemønstre, kreativitet og relasjoner kan utvikles med innsats og vekstorientert perspektiv. Derimot kan ens utvikling på flere områder være forhindret gjennom fokuset på medfødte egenskaper og resultatfokus i prosessen. Denne teorien presiserer dermed viktigheten av å rose ens innsats og utfordringer man tar tak i, og å være tilbakeholdende med skryt for ens evner og ferdigheter (Dweck, 2000).

Ledere med et vekstorientert perspektiv er klare over at evner og talenter ikke bare er noe man er født med, men at disse kan videreutvikles i alle. Slike ledere tror på at de selv kan utvikle sine ledelseskapasiteter, og at deres medarbeidere kan klare å oppnå

bedre resultater gjennom trening (Drønnen, 2020). De viser også stor interesse for utviklingskultur og medarbeiderutvikling. I tillegg legger de stor vekt på teamarbeid samt at de respekterer og lytter til medarbeidere (Dweck, 2017; Fikse, 2015).

Ledere preget av et lukket perspektiv, tror at deres medarbeidere har en gitt intelligens og at deres evner til å prestere ikke kan trenes opp eller utvikles. Toppledere med lukket perspektiv er opptatt av hverken medarbeiderutvikling eller mentorroller. Personer med lukket perspektiv trives med et lavere utfordringsnivå slik at fallhøyden ikke blir så stor når resultater og prestasjoner står i hovedsete, slik at vedkommende slipper å avsløre seg selv som mindre flink til noe. Dette kan stå i veien for egen læring og videreutvikling av eget potensial (Dweck, 2017; Fikse, 2015).

Lederens perspektivtaking og perspektivbevegelse mot vekstorientert perspektiv handler om utvidelsen av ledelseskapasiteter gjennom bevissthet og refleksjon. Ledelseskapasitet belyser lederens kvalitet på *bevissthet* og *intensjon* som vedkommende tar med seg i ulike arbeidssituasjoner (Fikse, 2015). Jordan (2011) beskriver *bevissthet* ("awareness") som en lederkompetanse. Bevissthet kan defineres som et produkt av fokusert oppmerksomhet, konsentrasjon og årvåkenhet (Whitmore, 2017) og handler om lederens evne til å være oppmerksom på seg selv, sine medarbeidere, sine oppgaver og situasjoner. Når man er bevisst på noe, har man et valg til å respondere på det eller ikke; og et valg til å endre på noe eller gjøre noe med det (Whitmore, 2017). Svak bevissthet likestilles ikke med fravær av kapasitet til å være bevisst, men som et resultat av å ikke være oppmerksom på et bestemt aspekt. Ved å stille konkrete spørsmål, kan man i praksis trekke ens oppmerksomhet mot et bestemt tema og bli bevisst på det gjennom sin refleksjon (Jordan, 2011).

Målet med perspektivtaking er at den skal være intensjonell og kreativ, og ikke reaktiv (Fikse, 2015; Kvalsund & Meyer, 2014). Den bevisstgjørende prosessen kan ifølge Jordan foregå i tre faser: 1) bevegelse fra subjekt til objekt av ens oppmerksomhet ved å legge merke til egne tanker og perspektiver; 2) evaluering av egne perspektiver i forhold til egne verdier; 3) transformasjon gjennom intensjonell endring av sin adferd eller perspektivtaking slik at den i økende grad samsvarer med egne ønsker og verdier. Lederens perspektivtaking og bevissthet kan utvikles gjennom disse tre fasene slik at vedkommende kan håndtere mer komplekse situasjoner og relasjoner på en bedre måte (Fikse, 2015).

Lederens perspektivbevissthet kan utvikles når man prøver å se både sin egen og andres perspektiver (Fikse, 2020). Når ledere møter andre med en grunnholdning om at man kan lære av hverandre, bygge på hverandre og ta andres perspektiv, dannes det grunnlag for *perspektivbevegelse* (Bang & Middelfart, 2019). Erkjennelse av at det finnes andre perspektiv er grunnlaget for perspektivbevegelse, sammen med en grunnholdning om at medarbeidere også har verdier og ressurser og oppfatter noe som lederen selv ikke har oppdaget (Fikse, 2020). Det å kunne se medarbeidernes situasjon som om "man står i deres sko" er vesentlig forskjellig fra å se deres situasjon fra lederens perspektiv. Perspektivbevegelse er "avgjørende for dialog, fordi det gjør det mulig å forstå både hva andre tenker og mener, og ikke minst hvordan de har havnet på det standpunktet de innehar" (Bang & Middelfart, 2019, s. 136).

2.4.2. Relasjonell kompetanse og relasjonskvalitet

Lederens perspektivbevissthet og perspektivbevegelse danner grunnlaget for dialog, relasjonell kompetanse og relasjonskvalitet som videreutvikles i medarbeidersamtaler. Amundsen (2020) trekker frem *relasjonell kompetanse* som en av de viktigste lederkompetansene i norsk arbeidsliv. Relasjonell kompetanse omfatter evne til selvrefleksjon og selvinnsikt, ydmyk og empatisk holdning samt god selvledelse for å kunne konstruktivt påvirke sine tanker, følelser og adferd. Som leder skal man ha god faglig innsikt slik at man kan ha faglige diskusjoner med sine medarbeidere. Samtidig er det lederens relasjonelle kompetanse som kan skape læring og utvikling ved å frigjøre medarbeidernes ressurser og potensiale, siden "leder er opptatt av å møte sine medarbeidere som unike subjekter og mennesker og ikke som objekter eller ting" (Amundsen, 2020, s. 252).

En relasjon mellom leder og medarbeider kan i lys av helhetlig, dynamisk og interaktiv utviklingsteori, utvikle seg fra *avhengig* gjennom *uavhengig* til *gjensidig avhengig* (Fikse, 2015; Kvalsund & Meyer, 2014). Hver av disse dimensjonene kan karakteriseres både som positiv eller negativ, og utvikle seg progressivt, regressivt eller stagnere i sin utvikling.

Den avhengige relasjonen kan oppleves i arbeidslivet i samhandling med andre, spesielt i organisasjoner som er preget av en "ovenfra og ned" ("top-down") ledelseskultur, hvor formelle posisjoner og ansvar er avgjørende (McCauley et al., 2008). I en *avhengig relasjon* på arbeidsplassen kan en medarbeider oppleve at ens makt, valg og handlinger befinner seg utenfor vedkommendes kontroll (Fikse, 2015; Nygard, 2007). Avhengigheten kan reduseres ved at ledere gir medarbeidere større grad av autonomi ved at medarbeidere får tilstrekkelig med ansvar for å utføre sine arbeidsoppgaver. Det forutsettes at medarbeidere får delegert nok myndighet til å forvalte det delegerte ansvaret for å kunne planlegge sitt arbeid, ta beslutninger og vurderinger ved å utvise sitt faglige skjønn (Amundsen, 2020). Nivået for ansvar og autonomi må naturligvis avpasses til hver enkelt medarbeider da alle har sine unike evner og forutsetninger.

På den andre siden av skalaen for relasjonskvalitet finner vi *uavhengige relasjoner*. Disse bygger på anerkjennelse av behovet for fagkunnskap og ekspertise som medarbeidere besitter, og som ledere ikke nødvendigvis innehar. Dette er spesielt relevant i kunnskapsbaserte organisasjoner. Slike ledelseskulturer karakteriseres ved høyt individuelt ansvar, desentralisert beslutningstaking basert på faglig ekspertise og stor vektlegging av individuelle handlinger og suksesser (McCauley et al., 2008). I uavhengige relasjoner opplever medarbeidere seg selv som frie og uavhengige og tar i større grad i bruk selvledelse (Kvalsund & Meyer, 2014).

Mellom de avhengige og uavhengige relasjoner, finner vi *gjensidig avhengige relasjoner*, som bygger på gjensidig oppdagelse av kunnskap samt søken etter gjensidig læring og problemløsning. Gjensidig avhengige relasjoner skaper inkluderende samarbeidsrelasjoner: man tar egne valg, handler uavhengig og samtidig føler at man er gjensidig avhengig av andre. I gjensidig avhengige relasjoner opplever alle involverte at de

realiserer sine ulike bidrag til en større verdi for seg selv og for hverandre på en likeverdig og ressursutviklende måte. Bare da kan det felles beste og den enkeltes beste få rom til å vokse, og bli kreativ og konstruktivt verdiskapende i samarbeidet og samspillet mellom personer/ledere (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 12).

Gjensidig avhengige relasjoner mellom ledere og medarbeidere bygges gjennom dialog, samarbeid, verdsettelse av ulikheter og vektlegging av læring (Fikse, 2015; McCauley et al., 2008). Dette bringer oss videre læring og kompetanseutvikling, som vi skal se nærmere på i neste delkapittel.

2.4.3. Kompetanseutvikling: fra novise til ekspert

Ifølge Susan Hart tar det "lang tid og megen menneskelig erfaring at bli en født leder" (Hart, 2013, s. 27). Ledernes utvikling, vekst og modning er en forutsetning for økt ledelseskapasitet på ulike områder (Fikse, 2015). Når ledere skal tilegne seg nye ferdigheter, går de gjennom en læringsprosess.

Læringsteorier om læringsprosesser hjelper meg å utforske oppgavens problemstilling gjennom funnene som blir drøftet i kapittel 5. I denne oppgaven utforskes læringsprosesser og utvikling ut ifra teorien fra novise til ekspert. Teorien skiller mellom fem nivåer i læringsprosessen: novise, avansert nybegynner, kompetent, kyndig og ekspert (Benner, 1995; Dreyfus & Dreyfus, 1988).

Novise handler på bakgrunn av gitte regler og prosedyrer, og læringsprosessen foregår gjennom instruering og tilegnelse. *Novise* mangler overblikk og klarer dermed ikke å prioritere. Både *novise* og avansert nybegynner opplever begrenset ansvar for sine handlinger, og eventuelle feil vil bli forklart gjennom ytre forhold, som mangelfulle regler og utilstrekkelige prosedyrer. *Avansert nybegynner* lærer gjennom tilbakemeldinger og egne erfaringer ved å gjenkjenne viktige sider ved en aktivitet eller situasjon. *Kompetent utøver* har etter hvert rikelig med erfaring, og undersøker kjente sider og erfarte faktorer på bakgrunn av en valgt plan eller et perspektiv. Læringsprosessen skjer gjennom gjentakelser som fører til automatisert regeladferd og systemtenkning. *Kompetent utøver* har et overblikk som hjelper vedkommende til å prioritere. Adferden er i større grad flytende og er tilpasset til aktuell kontekst. Vedkommende har større engasjement, opplever dermed større ansvar for egne handlinger og vil bruke sitt skjønn til å tolke enkelte situasjoner. *Kyndig utøver* utvikler sine perspektiver på bakgrunn av tidligere erfaringer og hendelser. Forståelse og organisering av oppgaver skjer intuitivt og veksles med analytiske beslutninger. *Ekspert* er sikker og effektiv problemløser med ferdigheter som "sitter i ryggmargen" og mye ubevisst kunnskap som er internalisert. Handlingene til eksperter er flytende og foregår intuitivt basert på lignende situasjoner. Læringsprosessen hos eksperter skjer gjennom observasjon og selvrefleksjon (Benner, 1995; Dreyfus & Dreyfus, 1988). Ifølge Schön kan man også ta i bruk etterrefleksjon etter en gjennomført handling ("reflection-on-action") og reflektere over handlingen mens den pågår ("reflection-in-action") for å videreutvikle sin kapasitet (Fikse, 2015).

Det å omsette teoretisk kunnskap i praksis krever mer enn kognitive evner: "det krever praksis og trening" (Kværner, 2020, s. 132). Ifølge Batesons læringsteori lærer man hele tiden og på ulike nivåer: gjennom automatiske og ubevisste responser eller gjennom bevisst prøving og feiling. Avansert læring ifølge Bateson foregår gjennom prosesslæring når man reflekterer over egne valg, eller gjennom metarefleksjon hvor man betrakter en situasjon eller prosess utenfra (Kværner, 2020).

3. Metode

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å redegjøre for metodevalg som er foretatt for å kunne utforske oppgavens formål og drøfte problemstillingen "*Hvordan erfarer ledere at verdsettende utforskning (AI) kan påvirke medarbeidersamtaler?*".

3.1. Kvalitativ metode

Denne studien er i utgangspunktet deskriptivt med innslag av eksplorering. Formålet med eksplorering er utforskning av tema hvor det finnes lite kunnskap i forskningsfeltet fra før av. Kvalitative metoder er godt egnet til temaer hvor det finnes lite forskning fra før, og ikke minst hvor det stilles større krav til åpenhet og fleksibilitet. Det kvalitative metodevalget gir rom for fleksibilitet som muliggjør parallelt arbeid i ulike deler av prosessen. Intervju er en av de mest brukte metoder blant kvalitative fremgangsmåter da de egner seg godt til å samle informasjon om individuelle opplevelser, erfaringer og synspunkter (Thagaard, 2013).

Både av de faglige og praktiske hensyn til gjennomføring av denne oppgaven, ble den kvalitative forskningsprosessen valgt. Det finnes ikke så mye forskning om temaet som er valgt for denne oppgaven, og intervju gir et godt utgangspunkt for å samle inn data om hvordan mellomledere i et norsk forskningsinstitutt opplever og reflekterer over sin lederrolle, medarbeidersamtaler og bruken av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler. Direkte kontakt som kjennetegner kvalitativ metode, legger forholdene til rette for å studere personlige og sensitive temaer, noe som omfatter ledernes personlige erfaringer med medarbeidersamtaler. Jeg kommer tilbake til verdsettende intervju som forskningsmetode for innsamling av data i neste kapittel, men først ser vi på aksjonsforskning som forskningsdesign og utvalg.

3.2. Aksjonsforskning som forskningsdesign og utvalg

Forskningsdesign er "en plan eller skisse for hvordan undersøkelsen kan legges opp" (Thagaard, 2013, s. 54) og inneholder "den faglige konteksten for en beskrivelse av undersøkelsens hvem, hva, hvor og hvordan" (Thagaard, 2013, s. 55). Det er potensialet til aksjonsforskningen som ble avgjørende for metodevalget, siden formålet med aksjonsforskning er å "myndiggjøre praktikere til å produsere kunnskap og forbedre konteksten de arbeider innenfor" (Ulvik, 2016).

Aksjonsforskning kan ifølge Bradbury defineres som "demokratisk og deltakende tilnærming til kunnskapsutvikling. Den bringer sammen handling og refleksjon til teori og praksis i arbeidet med å utvikle praktiske løsninger på spørsmål som samfunnet trenger å utvikle og forandre på" (Ness & Heimburg, 2021, s. 24). Aksjonsforskning gir mulighet til å utforske lokale oppfatninger og lokal kunnskap, og bidrar dermed å få frem relevant kunnskap (Hummelvoll, 2021). Aksjon som element i aksjonsforskning, går ut på å skape og ta i bruk nye handlinger og praksis: "aktørene handler innenfor systemet som de prøver å forbedre og forstå" (Ulvik, 2016, s. 19). I denne oppgaven er det gjennomført tre aksjoner: (1) dialogbasert intervensjon med fokus på veksling mellom teoretisk refleksjon og ledernes erfaringer, (2) øvelse i å stille verdsettende spørsmål og (3) ledernes implementering av verdsettende utforskning i sine medarbeidersamtaler.

Først var utvalgte ledere invitert til en dialogbasert intervensjon med verdsettende utforskning (AI) som tema. Intervensjonen hadde som formål å gi ledere innføring i verdsettende utforskning (AI), bakenforliggende teorier og sentrale prinsipper, samt å gi praktiske eksempler på hvordan metoden kunne gjennomføres i ledernes hverdag (se

vedlegg 1). Det ble lagt spesielt vekt på vekslning mellom ledernes erfaringer og deres refleksjoner over teoretisk input.

Etter intervensjonen ble lederne invitert til en praktisk del hvor de fikk øve på å stille utforskende og verdsettende spørsmål til hverandre. Med utgangspunkt i oversikten over positive spørsmål (Whitney et al., 2002), utarbeidet jeg et hefte med eksempler på verdsettende spørsmål (se vedlegg 2), som ledere kunne bruke som inspirasjon til å stille to spørsmål til hverandre. Hensikten med denne praktiske aksjonen var å få ledere til å erfare selv hvordan det er å stille verdsettende spørsmål, hente inn sanseopplevelser og erfare selv virkningen av det er å svare på slike spørsmål (Hauger, 2021). Øvelsene var viktige for at ledere skulle oppleve inspirasjon til og trygghet i å ta i bruk verdsettende utforskning (AI) i sine medarbeidersamtaler.

Tredje aksjon gikk ut på selve gjennomføringen av medarbeidersamtaler med bruk av elementer av verdsettende utforskning (AI). Etter hvert som lederne fikk gjennomført sine medarbeidersamtaler, ble de invitert til et verdsettende dybdeintervju, som vi skal se nærmere på i neste delkapittel.

3.2.1. Verdsettende intervju som forskningsmetode

I denne oppgaven er det brukt en delvis strukturert tilnærming basert på delvis strukturert intervjuguide: temaene for intervjuene er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis slik at jeg kan følge intervjupersonens fortelling og samtidig sørge for at viktige temaer i forhold til problemstillingen blir diskutert (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2013).

Verdsettende intervju er ett av de viktigste metodeinnovasjonene ved verdsettende utforskning (AI) (Hauger, 2021). Verdsettende intervju ble valgt som metode for å underbygge bruken av verdsettende utforskning (AI) tvers gjennom hele oppgaven: fra teori, gjennom dialogbasert intervensjon, bruk av verdsettende utforskning (AI) ved gjennomføring av medarbeidersamtaler og til slutt verdsettende intervju av prosjektdeltakere.

I forkant av gjennomføring av verdsettende intervju, ble det utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 3). Intervjuguiden ble delt i fire hoveddeler: A) innledning og presiseringer; B) spørsmål for å bli kjent med intervjuobjektet; C) medarbeidersamtaler generelt, bruk av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler, ledernes evne til å ta i bruk verdsettende utforskning (AI), drømmescenario for en medarbeidersamtale samt mulig bruk av verdsettende utforskning (AI) i ledernes hverdag ellers; D) avslutning.

Det ble brukt god tid i starten av intervjuene for å bli bedre kjent med intervjupersonene. Jeg ønsket å skape en trygg ramme for åpne og ærlige svar, siden relasjoner som etableres i intervjusituasjoner kan bli avgjørende for kvaliteten for datamaterialet (Thagaard, 2013).

I verdsettende intervju skal gode, verdsettende spørsmål være motiverende og hjelpe intervjudeltakerne til å holde fokus (Tanggard, 2017). Slike spørsmål må tilfredsstillende fire kriterier: 1) være overraskende, 2) treffe våre følelser (hjertet) og ønsker (viljen), 3) løfte frem gode historier som skaper gode relasjoner mellom de involverte ved at man åpner for trygghet og sårbarhet ved å fortelle om noe som er viktig for en, 4) hjelpe folk til å se virkeligheten fra nye vinkler. Virkelig gode spørsmål skal åpne for nye

perspektiver og idéer, utfordre ens antakelser og få en til å reflektere over en sak eller hendelse fra en ny synsvinkel (Bushe, 2013).

Alt man gjør og ikke gjør under et intervju vil være en intervensjon da den som intervjuer, påvirker intervjupersonene gjennom sine spørsmål (Schein, 1999). Temaer for spørsmål som velges, hvilke spørsmål som stilles og hvordan spørsmålene er utformet, må derfor være gjennomtenkt. En forsker må også være klar over at intervjusituasjonen er preget av asymmetri, da det er forskeren som planlegger intervjuet, velger ut temaer og driver samtale- og intervjusituasjonen fremover. Samtidig er det den som intervjues, som har kontroll på informasjonen som vedkommende ønsker å formidle til forskeren, noe som balanserer asymmetrien (Thagaard, 2013).

Det ble til sammen gjennomført fire verdsettende dybdeintervju. To intervju ble gjennomført fysisk med bruk av lydopptaker. På grunn av COVID-19 restriksjoner, ble to andre intervju gjennomført på Teams med samtykke fra intervjupersonene i forkant av intervju.

Videre skal vi se på hvordan utvalget av disse fire deltakerne ble gjennomført.

3.2.2. Utvalg

Opgavens problemstilling har vært retningsgivende for utvalget av personer som skulle studeres. Utvalgets utforming og størrelse er vurdert i forhold til målene med denne masteroppgaven.

Utvalget som denne oppgaven baserer seg på, kan defineres som et strategisk utvalg, hvor deltakerne "har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver" (Thagaard, 2013, s. 60). En formell henvendelse med vedlagt prosjektbeskrivelse ble sendt ut til alle forskningsledere innenfor forskningsinstitutt geografisk avgrenset til Trondheim. Geografisk avgrensning ble foretatt på grunn av gjeldende restriksjoner knyttet til COVID-19. Grunnet krevende og hektiske tider for forskningsledere under pandemien, var det vanskelig å finne ledere som var villige til å stille opp som deltakere i dette prosjektet. Seks ledere meldte seg som deltakerne. To ledere trakk seg fra studien etter den dialogfokuserte intervensjonen. Utvalget for denne oppgaven består dermed av fire forskningsledere med ansvar for gjennomføring av medarbeidersamtaler. Deltakerne har vært forskningsledere med personalansvar mellom fire og tjue år. Lederne gjennomførte til sammen 35 medarbeidersamtaler, som er grunnlaget for forskningen i denne oppgaven.

Systematisk fremgangsmåte har vært viktig i denne forskningsprosessen. Det ble foretatt grundige vurderinger under datainnsamling, dataanalyse og tolkning av resultater. Dette er redegjort for i delkapitlene under.

3.3. Stegvis-deduktive induktive metoden

I denne oppgaven er Tjora sin stegvis-deduktive induktive metoden (SDI) anvendt (Tjora, 2021). SDI som metode består av seks steg: (1) generere empiriske data i den utvalgte empiriske verden, dvs. et utvalg, (2) bearbeide rådata, (3) gjennomføre koding, dvs. behandle data til kodestrukturert empiri eller rekonstekstualisering, (4) foreta kodegruppering og få frem kodestrukturert empiri, (5) utvikle konsepter eller modeller ved å anvende abduktiv tilnærming hvor teorien spiller en stor rolle, dvs. en form for

konseptuell generalisering, (6) teoriutvikling. SDI som metode legger forholdene til rette for at systematisk arbeid med empiriske detaljer resulterer i konseptuelle oppdagelser og teoriutvikling (Tjora, 2021).

Den induktive retningen av SDI fra empirien, enkelte tilfeller, intervjusituasjoner og observasjoner til generelle sammenhenger kombineres med deduktive tilbakekoblinger mellom de nærmeste stegene i modellen. SDI-tilnærmingen ligger også tett inntil den abduktive tilnærmingen som starter fra empirien og hvor teorier spiller inn i forkant eller i løpet av forskningsprosessen (Alvesson & Sköldberg, 2009). SDI-metoden legger større vekt på at den teoretiske utformingen kommer tydeligere utover forskningsprosjekt (Tjora, 2021).

SDI-metoden er praktisk å anvende da jeg som forsker kan befinne meg på ulike stadier av denne modellen samtidig. Jeg skal videre redegjøre for de ulike stegene av SDI-modellen som ble tatt i bruk i denne oppgaven.

3.3.1. Steg 1 – generasjon av empiriske data gjennom verdsettende intervju

Steg én i SDI-metoden går ut på å generere empiriske data. To hensyn ble balansert ved innsamling av data: (1) å få generert nok data og (2) min og deltakernes tid og ressurser. Aksjonsforskning ble benyttet som forskningsdesign og verdsettende intervju som forskningsmetode for innhenting av empiriske data. Begge elementene er det gjort rede for i foregående delkapittel.

3.3.2. Steg 2 – transkribering

Ved transkribering av dybdeintervjuene, brukte jeg Tjora (2021) sin anbefaling om fullstendig transkribering av materiale. Selv om transkribering på bokmål ville ha bidratt til bedre anonymisering, valgte jeg å bruke dialekter for å bevare autenticiteten til det muntlige språket og unngå å miste spesielle dialektord. Det var utfordrende å transkribere det muntlige språket da det ofte kom i halvsetninger, og intervjupersoner hoppet mellom ulike tanker mens de snakket. Grundig transkribering dannet et godt grunnlag for koding, det neste steget, som vi skal se nærmere på i neste kapittel.

3.3.3. Steg 3 – koding

Når transkribering var utført, dannet det grunnlaget for "behandlede data" eller "analysedata", som representerer empiriske data i form av en tekst som kan kodes i detalj (Tjora, 2021). Målet for koding er ifølge Tjora (2021) tredelt: 1) få frem essensen i empiriske data, 2) redusere volum av materiale, 3) muliggjøre generering av ideer basert på empiriske data.

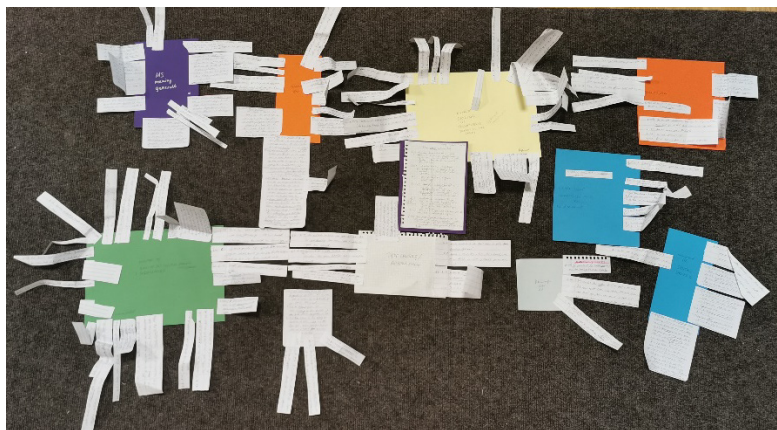
I SDI-metoden brukes det ett nivå for koder som ifølge Tjora (2021) er "induktiv empirinær", det vil si koding som legges svært tett inntil empirien og bruker begreper og deltakerutsagn som allerede finnes i datagrunnlaget, slik at man reduserer påvirkningen av teorier og forventninger som man som forsker naturlig trekker inn i analysearbeidet. God koding innenfor SDI-metoden er den som ifølge Tjora "presist gjengir en detalj fra empiriske data" (Tjora, 2021, s. 225). I koding har jeg aktivt brukt fraser og ord som skiller seg ut i form av metaforer, stemningsord, ironiske fraser og lignende for å mest mulig beholde tilknytning til analysedata.

Rent praktisk gjennomførte jeg koding på følgende måte. Jeg skrev ut hvert dybdeintervju, gikk gjennom og opprettet empirinære koder på linjer og avsnitt ved å notere kodene i høyre marg som jeg limte på hvert A4-ark. Slik jobbet jeg meg gjennom hele datagrunnlaget, og det genererte en liste med koder. Det ble til sammen 335 koder. Alle kodene var nummerert og koblet til datagrunnlagene, slik at jeg til slutt hadde en "kodestrukturert empiri" (Tjora, 2021). Kodestrukturert empiri dannet grunnlag for neste steg i SDI-metoden som er kodegruppering, som vi skal se nærmere på i neste kapittel.

3.3.4. Steg 4 - kodegruppering

Gjennom empirinær koding fikk jeg frem kodestrukturert empiri. Mange koder skal i dette steget grupperes tematisk, slik at man får en struktur for analysen. I kodegrupperingsarbeidet staker man ut en retning for undersøkelsen og kan ifølge Tjora (2021) utelate mange koder når man har kodet all tekst i analysegrunnlaget. Kodegrupper danner grunnlag for temaer i analysearbeidet.

Etter å ha kodet all tekst, renskrev jeg alle kodene på nye ark med tydelig referanse til analysedata, slik at jeg kunne gjenfinne direkte sitater i de ulike intervjuene. Etter det klippet jeg hver kode for seg og startet sorteringen etter temaer. Jeg brukte ulike fargeark som samlepunkter for koder i ulike kodegrupper. De ulike empirinære koder ble etter hvert limt på de ulike fargegruppene. Kodegruppene som kom frem gjennom denne metoden, er presentert i prosessbildet under.



Figur 1 Visualisering av kodegruppering som prosess

Etter kodegrupperingen kom jeg frem til fire følgende hovedgrupper:

- ✓ Gruppe 1- en fortrolig dialog og "det er ikke noe fasit"
- ✓ Gruppe 2 - "Oj, sann, det er en metode, faktisk"
- ✓ Gruppe 3 - "Fokuset var gjennomgående helt fra forberedelsen"
- ✓ Gruppe 4 - "Det positive ... det sprer seg"

Kodegruppene presentert ovenfor bærer preg av indre konsistens, samtidig som de skiller seg tematisk fra andre kodegrupper.

For å ivareta den deduktive tilbakekoblingen mellom koding (steg 3) og kodegruppering (steg 4), gjennomførte jeg kodetester (Tjora, 2021) for å forsikre meg om at alle kodene ble gruppert. Praktisk sett forsikret jeg meg at det ikke ble liggende igjen noen koder som ikke var limt på de fargede gruppearkene.

Steg 5 i SDI-metoden som går ut på utvikling av en modell, visualiseres og beskrives i kapitel 4.

3.4. Studiens kvalitet

I denne delen av oppgaven ser vi nærmere på kvalitetskriterier innenfor kvalitativ forskning. Tjora (2021) trekker frem tre kriterier som ofte brukes som kvalitetsindikatorer, nemlig *pålitelighet (reliabilitet)*, *gyldighet (validitet)* og *generaliserbarhet*.

Pålitelighet handler om kritisk vurdering av hvorvidt forskningsprosessen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2013). Påliteligheten i denne studien underbygges av bruken av SDI-metoden som kvalitetssikrer både empirisk forankring og systematisk tilnærming. Gjennom SDI-metodens fem steg er det redegjort for hvordan forskningsprosessen ble utformet empirisk, analytisk og teoretisk slik at transparens er godt ivarettatt. Transparens er også ivarettatt gjennom vedlagt dokumentasjon som informasjonsskriv, intervjuguide, presentasjoner brukt i dialogisk intervensjon samt heftet med verdsettende spørsmål. Siden utvalget har betydning for pålitelighet (Tjora, 2021), er prosessen rundt utvalget av intervjudeltakere redegjort for tidligere i oppgaven.

Valg og presentasjon av intervjusitater kan være et sårbart element når dybdeintervju brukes som metode for datagenerering (Tjora, 2021). Opptak fra intervjuer sikret direkte sitater i denne studien. Bruk av direkte sitater fra de gjennomførte dybdeintervjuene er ment å hjelpe leserne av oppgaven til å komme tettest mulig på empirien. Direkte sitater er godt synlige for leseren og skiller seg godt fra mine analyser og vurderinger. Sitatbruken er merket med hvilke intervjupersoner sitater kom fra og viser bredde som underbygger analysen.

Gyldighet handler om hvorvidt de svarene jeg finner i min studie, faktisk er svar på forskningens problemstilling. Gyldigheten kan forsterkes ved at datagenereringsmetode er redegjort for, og bruken av verdsettende dybdeintervju som forskningsmetode ble redegjort for tidligere i oppgaven. Bruk av dybdeintervju (Tjora, 2021) er godt egnet til å utforske hvordan deltakere erfarer sin egen praksis, og helt konkret i denne studien hvordan ledere erfarer bruken av verdsettende utforskning i sine medarbeidersamtaler.

Generaliserbarhet handler om hvorvidt forskningen er relevant utover de enhetene som faktisk er forsket på. Generalisering eller overførbarhet kan ifølge Thagaard (2013) knyttes til gjenkjennelse. Det innebærer også at tolkningene formidlet i teksten, kan gi "en dypere mening til tidligere kunnskaper og erfaringer, og samtidig overskrider lesernes forståelse" (Thagaard, 2013, s. 213). Det er gjennom mine grundige beskrivelser at leserne kan oppleve gjenkjennelse og overføre den nye kunnskapen til sin egen situasjon. Aksjonsforskning kan inspirere og oppmuntre leserne i lignende kontekster, forutsatt at leserne ser likhet mellom kontekstene (Cain, 2011; Ulvik, 2016).

I denne delen av metodekapittelet er det redegjort for gjennomføring av studien ved bruk av SDI-metoden. Valgene som ble tatt underveis er synliggjort, og transparent analyseprosess er beskrevet, slik at leserne selv kan bedømme studiens kvalitet.

3.4.1. Ethiske vurderinger

Vurdering av etiske dilemmaer en forsker står ovenfor, er et viktig element i kvalitative metoder (Thagaard, 2013). Denne studien baseres på innsamling av data gjennom verdsettende dybdeintervju hvor det oppstår direkte kontakt mellom meg som forsker og

intervjupersonene. Det har derfor vært viktig å ivareta på en god måte de etiske dilemmaene bak valgene i min forskningsprosess, da disse valgene kan ha konsekvenser for forskningsdeltakerne. Denne studien er gjennomført i tråd med de etiske retningslinjene, som er presisert i forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (NESH, 2021). Jeg ønsker å redegjøre for de viktigste vurderinger som er gjort i forbindelse med gjennomføring av denne studien.

Prinsippet om *informert samtykke* er et viktig utgangspunkt for ethvert forskningsprosjekt (Thagaard, 2013). Samtykket skal være "frivillig, informert og utvetydig, og det bør være dokumenterbart" (NESH, 2021, s. 17). I denne studien ble det innhentet samtykke fra alle deltakere. Deltakelse i studien var frivillig, og deltakere kunne når som helst trekke seg fra prosjektet. Det var to deltakere som trakk seg fra prosjektet før oppstart av verdsettende dybdeintervju. De fire deltakerne som fortsatte i studien, signerte på informert samtykke før verdsettende dybdeintervju skulle gjennomføres.

Det andre prinsippet som jeg ønsker å trekke frem er *konfidensialitet*. Dette prinsippet går ut på at forskeren skal overholde sin del av avtalen om at "informasjonen fra forskningen skal behandles fortrolig og ikke formidles videre på måter som går ut over avtalen" (NESH, 2021, ss. 21-22). Det ble søkt om godkjenning fra NSD før gjennomføring av intervju, som ble innvilget, se vedlegg. Alle data som knyttes til studiens deltakere er oppbevart forsvarlig i tråd med retningslinjene fra studiestedet. Analysedata utskrevet og bearbeidet på papir i forbindelse med koding er oppbevart innelåst. Deltakernes anonymitet er ivaretatt gjennom pseudonymisering, slik at forskningsdeltakernes identitet og integritet er beskyttet. Hensynet til deltakernes anonymitet og hensynet til studiens pålitelighet og gyldighet er blitt vurdert og veid opp imot hverandre med tanke på etiske konsekvenser for deltakerne (Thagaard, 2013).

3.4.2. Meg selv som forsker

I denne kvalitative studien er det noen fallgruver en forsker må være bevisst på, nemlig forskerens bevissthet og refleksivitet over sin egen rolle (Riese, 2016). Refleksivitet kan defineres som forskerens bevissthet og redegjørelse for sine subjektive opplevelser og eget ståsted, samt redegjørelse for hvordan dette har påvirket utforming av en problemstilling og innsamling av data (Postholm, 2005). Bevissthet rundt mine subjektive erfaringer og min tverrfaglige bakgrunn har fått meg i større grad til å reflektere over hvordan disse vil vise seg i mitt møte med forskningsfagfelt og i denne studien.

For meg er bevissthet og refleksivitet spesielt relevant med tanke på min tilknytning til miljøet som studeres. Min tilknytning til miljøet kan være både min styrke og min begrensning. På den ene siden gir kjennskapet til miljøet som undersøkes et godt grunnlag for å kunne forstå det som studeres ved at andre sine erfaringer gjenkjennes og danner grunnlag for min forståelse og tolkning av resultater. På den andre siden kan tilknytningen til forskningsmiljøet bidra til at jeg som forsker kan overse nyanser som er forskjellige fra mine egne erfaringer (Thagaard, 2013). Jeg har kjent alle intervjupersonene i større eller mindre grad. Bevissthet om relasjonell tilknytning til mine kollegaer, fikk meg til å presisere i starten av hvert intervju min forskerrolle og mitt ønske om å oppføre meg så nøytral som mulig innenfor rammen av verdsettende dybdeintervju. I en slik setting synes jeg det var nyttig å kunne benytte meg av mine tidligere erfaringer som profesjonell tolk, hvor prinsippet om nøytral holdning og

formidling av budskap med samme emosjonell valør som budskapets avsender, var særskilt viktige.

I denne studien har jeg også dratt nytte av og tatt i bruk min tidligere utdanning og erfaring som lærer. Under utarbeidelsen av grunnlaget for dialogisk intervensjon, var jeg bevisst på å legge forholdene til rette for å skape en trygg atmosfære for læring og erfaringsutveksling med fokus på refleksjon av teoretisk materiale i lys av ledernes egne erfaringer.

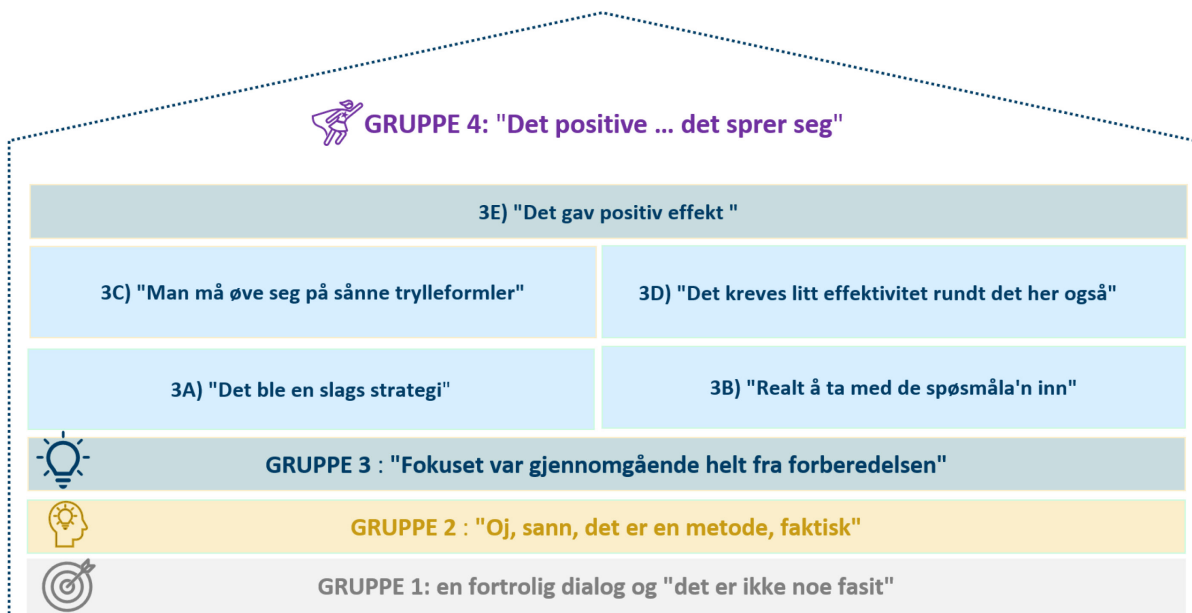
4. Analyse av empiri og presentasjon av funn

I denne delen av oppgaven presenteres det analyse av empiriske funn basert på gjennomførte verdsettende dybdeintervju med fire forskningsledere. Funnene har som formål å besvare oppgavens problemstilling: "Hvordan erfarer ledere at verdsettende utforskning (AI) kan påvirke medarbeidersamtaler?"

Ved hjelp av stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) som nærmere er beskrevet i foregående kapittel, har jeg kommet frem til fire grupper av empiriske funn:

- ✓ Gruppe 1- en fortrolig dialog og "det er ikke noe fasit"
- ✓ Gruppe 2 - "Oj, sann, det er en metode, faktisk"
- ✓ Gruppe 3 - "Fokuset var gjennomgående helt fra forberedelsen"
- ✓ Gruppe 4 - "Det positive ... det sprer seg"

Empiriske funn i denne oppgaven er visualisert i form av en modell, empiriens hus, som er presentert i figuren under.



Figur 2 Empiriens hus: visualisering av fire grupper og undergrupper av empiriske funn

Empiriske funn er visualisert i form av en bygning. En slik visualisering er inspirert av funnene og av to andre kilder. Den ene kilden er en modell for myndiggjøringshuset som visualiserer Amundsen sin teori om myndiggjørende ledelse (Amundsen, 2020, s. 247). Den andre inspirasjonskilden er strategiarbeidet på min egen arbeidsplass som ble gjennomført i løpet av 2021, hvor den oppsummerte strategien ble presentert i form av et hus.

En fortrolig dialog og tilpasningsmuligheter i medarbeidersamtaler (gruppe 1) samt ledernes oppdagelse av verdsettende utforskning (AI) som metode (gruppe 2), utgjør *fundamentet* for empiriens hus og representerer basis som funnene står på. Ledernes gjennomgående fokus på verdsettende utforskning (AI) helt fra forberedelsen til gjennomføring av medarbeidersamtaler (gruppe 3) representerer *gulvet* i denne konstruksjonen, noe som ledere stod stødig på gjennom hele prosessen. De fire vinduene oppsummerer undergrupper av funn i hovedgruppe 3. Disse undergruppene handler om (3A) samtalestruktur med positiv start og avslutning på medarbeidersamtaler, (3B) tilpasning av utforskende spørsmål til hver medarbeider, (3C) at det kreves øvelse og

trening for å ta den nye metoden i bruk og (3D) samtidig ivareta effektivitetsmål som stilles til medarbeidere og ledere i denne prosessen. Opplevelser av positive effekter etter at verdsettende utforskning (AI) ble tatt i bruk i medarbeidersamtaler, representerer neste undergruppe (3E) og utgjør en bærebjelke for *taket* i empiriens hus. Sist, men ikke minst er ledernes opplevelser av verdsettende utforskning (AI) utover medarbeidersamtaler (gruppe 4), noe som representerer *loftet* i denne konstruksjonen og som er ment å løfte taket ved riktig bruk, nemlig at det positive sprer seg og bidrar til positive effekter på mange andre arenaer utover medarbeidersamtaler.

Videre skal vi gå gjennom hver av gruppene av empiriske funn etter hverandre, hvor funnene blir eksemplifisert med direkte sitater fra intervjuene. Intervjupersonene er gitt pseudonymer i alfabetisk rekkefølge etter alfabetets første bokstaver: Anne, Brita, Cecilie og Dina.

4.1. Gruppe 1: En fortrolig dialog og "det er ikke noe fasit"

Medarbeidersamtaler er selve rammen for bruken av verdsettende utforskning (AI) i denne oppgaven. Hva som gjør medarbeidersamtaler meningsfulle fra ledernes ståsted representerer konteksten for funnene og danner et grunnlag for implementering av verdsettende utforskning (AI). Det som gjør medarbeidersamtaler meningsfulle er at lederne opplever det som en arena for relasjonsbygging hvor de kan bli enda bedre kjent med sine medarbeidere og snakke fortrolig med hverandre. Lederne opplever medarbeidersamtaler også som en arena for å ta den vanskelige samtalen. Enkelte samtaler kan oppleves som krevende, men samtidig har positiv verdi. Videre gir medarbeidersamtaler mulighet til å gi retning da det lages en plan for utvikling av medarbeidere, samtidig som slike samtaler hjelper å korrigere kursen i karriereutviklingen.

"Det er ikke noe fasit" er et eksempel som brukes av en leder for å poengtere at det ikke finnes en universell oppskrift for en medarbeidersamtale og at det er dialogen som er viktig for å finne ut hvordan medarbeiderne har det, for å gi tilbakemeldinger til hverandre og for å få frem det som er bra eller noe som må taes tak i.

Cecilie: "Det her er ikkje noe fasit. Det er en dialog for hvor e vi hen, kordan e det med oss ... Og litt sånn ærlig tilbakemelding til hverandre og prøve å utfordre litt, at vi ... uttrykker for kordan vi egentlig har det i relasjonen da ... Å få frem hvordan medarbeideren har det. Og om det er noen spesielle ... ting som er veldig bra eller ting som vi e nødt te' å ta tak i."

Ledere har ulike innstillinger til medarbeidersamtaler. Noen ledere opplever medarbeidersamtaler som pliktløp, andre som mulighet til å ta opp vanskelige ting. Samtidig prøver de å ikke se på medarbeidersamtaler som et nødvendig onde, men som en verdifull samtale med sine medarbeidere hvor ledere kan bli enda bedre kjent med hver enkelt. Noen ledere ser på medarbeidersamtaler som fortrolige samtaler og som arena hvor man kan ta opp alt, og slike gode samtaler kan ta litt tid.

Brita: "Det må gjøres. Det er en grunn for at det må gjøres. Det er en mulighet man har i løpet av året til å faktisk å ikke bli forstyrret og kanskje ta de temaene som begge parter synes er litt ... eller kanskje først og fremst medarbeideren synes, er litt gufne, da. Æ tror nok at det er noen som sparer litt til den."

Anne: "Det å huske på at for medarbeideren er det en stor ting å ha én - to timer for seg selv sammen med lederen. Og ikke se på det som nødvendig onde som man skal bli ferdig med ... Å se på det som verdifull tid der du blir enda bedre kjent med medarbeideren ... gjøre det til verdifull samtale for begge to."

Cecilie: "Det blir liksom en fortrolig samtale mellom oss to, der vi kan ta opp alt."

Dina: "Den gode samtalen tar litt tid ... Det å skape en arena hvor det kommer noe ... At dem [medarbeidere] har det faglig bra, det er det jeg må prøve å finne ut av ... Det er viktigere at samtalen er god enn æ vinn noen slag ... For at slaget ikke skal vinnes der i samtalen. Slaget skal jo vinnes ... etter flere år med utvikling og tilpasning."

Ledere uttrykker at medarbeidersamtaler kan oppleves som det mest krevende de gjør. Selv som enkelte samtaler oppleves som slitsomme, gleder enkelte ledere seg til å ha tid til hver enkelt og fokusere på én medarbeider om gangen.

Anne: "Det er ganske slitsomt, for du må by på deg selv, skal fokusere, skal oppsummere ... Det er nok det mest krevende man gjør som leder ... Gode medarbeidersamtaler."

Dina: "Det kan jo være slitsomt, og. Men æ gleder mæ te' de samtalene og. Faktisk. Fordi da føler æ at æ kan fokusere bare på en og en ... Det å ha tid til hver enkelt, og hvert fall får det til en gang i året, det synes jeg er bra."

Ett av målene for medarbeidersamtalen er å få på plass en handlingsplan som medarbeidere forplikter seg til. Det utarbeides derfor en plan for utviklingen av medarbeiderne. Samtidig presiderer ledere at deres medarbeidere eier sin faglige utvikling, og lederens oppgave er ikke å ha full oversikt over den, men å lede utviklingen i en retning som er relevant for organisasjonen.

Brita: "Og så handler det om å få folk til å ville noe ... forplikte seg litt. Vi lager en handlingsplan ... Få dem til å forplikte seg til den."

Cecilie: "Det er viktig når vi bruker tid til medarbeidersamtaler, at vi kommer et skritt videre, at vi legger en ... plan, at vi får med oss noen ting som vi skal jobb med, faktisk ... Der kan vi legge en plan for utvikling av medarbeideren ... Hva skal vi fokusere på det året som kommer og slik at vi kan ha en ... rettesnor, punkta'n som vi kan følge opp over tid, kor e vi hen."

Dina: "Det jo ikke sånn at æ klarer å ha styring på karriere til alle ... hele tiden. Den må dem styre litt sjøl, og så kan jeg være med og korrigere kursen sånn at vi totalt sett kommer godt ut av det. Men de eier jo sin forskningskarriere, og utvikling selv."

Det er naturlig at innholdet i medarbeidersamtalen utover handlingsplanen varierer fra medarbeider til medarbeider, da samtalene er individuelt tilpasset. Lederne opplever at det som er spesielt verdifullt med medarbeidersamtaler, er at samtalene skaper en arena for å bygge relasjoner, for å gi tilbakemeldinger og for å ta den vanskelige samtalen, samtidig som det er en samtale som kan gi retning for utviklingen og hjelpe til med å korrigere kursen i forskningskarrieren.

4.1.1. Bruk av skjemaer som verktøy og utgangspunkt - ikke som et slagvåpen

Bruk av skjemaer i forbindelse med medarbeidersamtaler er vanlig i denne organisasjonen. Lederne ser på skjemaer som et utgangspunkt og et rammeverk for medarbeidersamtalen, samtidig som det gir rom for fleksibilitet. En leder bruker også humor i forbindelse med bruken av skjemaer i medarbeidersamtaler, og bruker skjemaet som et verktøy til å bryte isen i samtalen. Det er interessant å se at skjemaer kan fylle en slik funksjon.

"Man må bruke det som et verktøy og et utgangspunkt, men man må passe på at man ikke bruker det som sånt slagvåpen" er et eksempel som brukes av en leder for å

poengtere at skjemaer brukes som et utgangspunkt for en samtale samtidig som ledere utøver fleksibilitet og tilpasser samtalen til hver enkel medarbeider.

Dina: "Det er jo noe i det systemet som vi har og, det er ment godt og man må bruke det som et verktøy og et utgangspunkt, men man må passe på at man ikke bruker det som sånt slagvåpen, som man dunderer medarbeidersamtalen gjennom ... Sånn at ... æ pirker ikke ... Æ henger mæ ikke på at "Og du sa ikke noe på det punktet der"-liksom."

Bruken av slike skjemaer ser ut til å variere fra leder til leder. Noen ledere bruker skjemaer som veiledning og prioriterer enkelte temaer i samtalen, samtidig som de legger opp til at medarbeidere opplever mestring. Andre ledere sørger for å være innom alle temaer på skjemaet for å få full oversikt over situasjonen som har innvirkning på medarbeidernes hverdag.

Anne: "Det er mindre viktig å følge det der skjemaet med alle punktene du skal innom. Det kan være greit å gjøre det første gangen for at medarbeideren skal få et innblikk i hva vi måler."

Dina: "Det [medarbeidersamtalsystemet] er veldig liste-styrt ... Og sånn kan medarbeidersamtalen oppleves. For når dem [medarbeidere] går gjennom den forberedelsen, så det er liste av ting som du kan føle deg mislykket på ... et viss ... Æ prøver å starte med: "Det her e' en liste på den perfekte forskningsgruppa vi ser nedover her"; fordi æ vil ikke at dem skal føl' at dem ikke strekker til. For alle vil jo føle det. For dem [medarbeidere] kan få velg å utelate noe. Æ e ikke sånn slavisk på det: "Og det punktet sa du ikke noe, gitt"... Æ danner mæ et bilde på forhånd, det er en del av forberedelsen på en måte, sånn: "Hvor ligger vi hen i laget?" ... Og da har jeg gjerne notert meg på forhånd at dette er noe jeg må bringe inn i samtalen."

Brita: "Vi skal innom alle temaene ... Det skal ikke være noen temaer vi har hoppa over ... Det er jeg litt opptatt av ... For alt sammen har jo noe med arbeidshverdagen å gjør', så vi må innom alt sammen."

Lederne bruker skjemaet som et utgangspunkt for medarbeidersamtalen, samtidig som det skapes rom for fleksibilitet. Et skjema får også større verdi for lederne som fokuserer på ressurser og dialog, viser fleksibilitet underveis og tilpasser seg. Da blir et skjema til noe mer enn noen bokser som skal krysses av eller fylles ut.

4.2. Gruppe 2: "Oj, sann, det er en metode, faktisk"

Lederne ser verdien i verdsettende utforskning (AI) som en metode og hvordan den kan være nyttig. "Oj sann, det er en metode, faktisk" er et eksempel på at en leder gjorde en oppdagelse om verdsettende utforskning (AI) som metode, samtidig som vedkommende gjenkjente elementer av metoden i sin eksisterende praksis og oppfattet det som en bekreftelse på å ha gjort noe riktig om leder.

Dina: "Æ kjente at "Oj, det her er det noe gjenkjenning"... Å få liksom: "Oj sann, det er en metode, faktisk." ... Det å bli gjort oppmerksom på og ha tid til å ha litt fokus på det, det var kjempefint."

Empirien viser at ledere har oppfattet og opplevd verdsettende utforskning (AI) som et godt verktøy for en god samtale basert på dialog med fokus på muligheter og det positive hos medarbeidere selv om begrepet i seg selv kan være vanskelig å få tak i.

Anne: "Begrepet i seg selv er vanskelig å få tak i ... Det er en veldig god måte å snakke sammen på ... En fin måte å få til dialogen ... Det er et verktøy for å få til en god samtale egentlig ... Det handler om å fokusere på det positive hos medarbeideren."

Brita: "En måte å fokusere på mulighetene."

Cecilie: "Det e' veldig fin rettesnor ... den positive vinklinga, positive inngangen te' ting ... Det er en slags grunnleggende innstilling som e' fin å ha med sæ uansett."

Dina: "Det er en hyggelig måte å se verden på. Det å finne det positive, det som er riktig, det som vi tar vare på og ... bringe med oss videre ... Det er angrepsmåten ... for å få medarbeideren til å åpne seg ... eller ... utvikle seg på en måte."

Flere ledere sa at innholdet i den dialogbaserte intervensjonen⁵ om verdsettende utforskning virket kjent, men at de ikke var klar over at det var en metode. Spesielt opplevde de at den positive vinklingen og undrende innstillingen var kjent, noe som de brukte i sin lederrolle fra før og som faller lett for dem. Den dialogbaserte intervensjonen ble oppfattet som en slags bekreftelse av deres måte å gjøre ting på, noe som de opplevde som positivt.

Anne: "Jeg skjønner at det handler om å fokusere på det positive hos medarbeideren. Og det tror jeg at jeg har gjort det uten at jeg har vært helt bevisst på det."

Cecilie: "Æ føler egentlig [trykk på dette ordet] at æ e litt sånn [positiv] i utgangspunktet sjøl ... Æ fikk litt hjelp te' å sett litt ord på eller ha ... gode spørsmål som var litt konkret med samtidig positivt også."

Dina: "Det var egentlig litt kjent ... Æ visste ikke at dette var et verktøy ... Men det å erkjenne at: "Men æ gjør jo nesten noe sånt fra før", det var godt. Og da får man nesten litt lyst til sånn: "Du gjør noe riktig. Det ligner på noe det du allerede er på. Du har vært litt på dette sporet." ... Og da kjenner æ: "Åh, det er en slags bekreftelse på at ... æ gjør noe riktig." ... Æ føler at det har gitt mæ positiv energi, ja ... "

Lederne har blitt bevisst på verdien som verdsettende utforskning (AI) innehar og hvordan den kan nyttiggjøres. Det å sette søkelys på ressurser og ha positiv vinkling på spørsmålene virker kjent for ledere. Flere ledere gjenkjente elementer fra verdsettende utforskning (AI) i sin eksisterende praksis og opplevde det som en positiv bekreftelse for det de allerede gjør som ledere.

4.3. Gruppe 3: "Fokuset var gjennomgående helt fra forberedelsen"

Empirien fra dybdeintervjuene viser at hovedvekten ligger i det at ledere er blitt bevisst på verdsettende utforskning (AI) og brukte det bevisst ved at de måtte tenke gjennom sine forberedelser til alle medarbeidersamtaler med et nytt, positivt fokus. En annerledes måte å tenke på viser seg å ha krevd litt mer tid i forberedelsen til samtalene.

Dina: "Æ var fokusert på at den [samtalen] skal være positiv for den enkelte. Uten at æ følte at æ var negativ te' dem fra før da ... Ja, fokuset var gjennomgående helt fra forberedelsen ... Det var et grep som gjorde at æ måtte tenke på nytt om 'osn forbereder æ meg til medarbeidersamtalen."

Anne: "Før var det på en måte at jeg satt og fylte ut skjema. Og det gjorde at jeg måtte tenke litt mer på ... litt mer bevisst på hvordan man kan smette inn sånne [verdsettende] spørsmål ... Jeg brukte mer tid på å forberede meg på."

Cecilie: "Altså den derre [positive] innstillinga, det skilles fra før æ gjorde."

⁵ Ledere var med på en dialogbaserte intervensjon om verdsettende utforskning (AI). Så fikk de øve seg på å stille verdsettende spørsmål til hverandre før de skulle ta i bruk denne metoden i sine medarbeidersamtaler, slik det er beskrevet i metodekapittel 3.2 *Aksjonsforskning som forskningsdesign og utvalg*.

Brita: "Æ tenkte jo ganske mye ... Jeg gjorde litt annerledes ... Jeg var veldig bevisst på hva jeg skulle begynne med og hva jeg skulle slutte med. Individuelt tilpasset da ... for å være helt sikker på at jeg avslutta med noe bra ... Brukte dobbelt så langt tid til å forbedre meg."

Ledernes fornyede fokus i forberedelser til medarbeidersamtaler førte til at de måtte tenke gjennom samtalen for (A) å starte og avslutte samtalen med noen positive tilbakemeldinger, (B) å praktisere undrende innstilling ved å stille konkrete verdsettende spørsmål med inspirasjon fra heftet som de fikk i forbindelse med den dialogbaserte intervensjonen, (C) å øve seg på å stille verdsettende spørsmål og (D) å balansere verdsettende tilnærming med effektivitetskravene som stilles til ledere. Oppsummering av positive effekter ved bruk av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler utgjør den siste undergruppen (E). Videre er det disse fem underkategoriene jeg skal gå i dybden på.

4.3.1. Undergruppe 3A: "Det ble en slags strategi"

Lederne opplevde at de måtte lage en slags strategi for gjennomføring av samtalen for å kunne anvende verdsettende utforskning (AI), noe som sitatet "Det ble en slags strategi" er et eksempel på. Lederne ble bevisst på hvordan de utformet spørsmålene, og de måtte reflektere over hvordan de kunne ta opp problemer på en positiv måte, noe som har ført til ærlighet og fokus på å finne løsninger i fellesskap.

Alle ledere opplevde at de måtte planlegge sine samtaler på en annen måte enn før. På forhånd måtte de tenke gjennom positive tilbakemeldinger som de kunne gi til sine medarbeidere. Spesielt forteller de om det å kunne starte og avslutte med noe positivt i hver medarbeidersamtale. Ledere la også til rette for at man kunne snakke om utfordrende ting i midten av samtalen.

Dina: "Da måtte du liksom planlegge samtalen litt mer sånn ... Det ble en slags strategi da, som æ ikke nødvendigvis føler at æ hatt før ... Det å ha tenkt gjennom litt på forhånd ... hvis vi starter og slutter bra ... at hvis det er noe som er vondt, som vi må ta, som æ kan styre ... så prøver jeg på en måte å ikke la den overskygge hverken starten eller slutten av samtalen. Og særlig ikke la det overskygge slutten. Sånn at jeg har noe igjen til slutt som er litt positivt."

Brita: "En av de viktigste tingene, det var jo å ikke spare de gufne tinga til slutt og sende mennesket ut med en dårlig følelse ... litt innledende "viss-vass" og så vanskelige tinga, og så ... bedre og bedre mot slutten sånn at de ... skulle være glad og fornøyd da dem gikk ut da ... Jeg ble kanskje litt låst til den her voldsomme rekkefølgen i forberedelsen jeg hadde laga meg."

Ledere som trengte å ta opp ting som måtte endres på hos enkelte medarbeidere, tenkte på både hvordan de tar opp slike ting og når i samtalen slike ting ble tatt opp. En leder fokuserte spesielt på at medarbeideren og lederen kunne finne en løsning sammen, slik at medarbeideren ikke ble sittende med problemet i fanget på egen hånd.

Dina: "Vanligvis ... er det ikke sånn at man tenker: "Det skal æ si på en positiv måte." Fordi det var jo ikke bare de derre "glade tinga'n " [setter hermetegn med hendene] du prøver å få oss til å finn' en positiv vinkling på, men også ting som potensielt kan være litt betent, da: "Hvordan kan man liksom ta opp et problem på en positiv måte?"

Cecilie: "Tenkt litt sånn konstruktivt: "Kordan kan man innrette sæ på spørsmåla'n for å ... gjøre det te' at det blir et stort problem, men at det e' noe som kan løses da, [en] mulighet?"

Brita: "Jeg tror den beste ... endringa jeg gjorde fra sist da, det var vel at vi tok ... elefanten ganske tidlig ... På de vanskelige temaene ... Du kan jo ikke bare være positiv når det er et problem. Du må jo fortelle hva problemet er ... Jeg måtte jo si først at: "Dette er et problem. Hvordan skal vi løse det?" ... Du kan ikke hoppe over å si at det er et potensielt problem."

4.3.2. Undergruppe 3B: "Realt å ta med de spørsmåla'n inn"

Verdsettende utforskning (AI) som metode har stor innebygget fleksibilitet som kan tilpasses til hver leder og hver medarbeider. Det er heller ikke her noe fasit på hvordan man kan anvende metoden. Ledere fikk utdelt et hefte med eksempler på verdsettende og utforskende spørsmål (vedlegg 2), som lederne brukte til inspirasjon til utforming av egne spørsmål og tilpasset dem til hver enkelt medarbeider. Sitatet "realt å ta med de spørsmåla'n inn" er benyttet som et eksempel på verdien av å ta med seg slike spørsmål inn i medarbeidersamtaler. To av lederne presiserte at det å kunne bruke verdsettende spørsmål i samtaler med nyansatte var spesielt nyttig da spørsmålene bidrog til at lederne ble enda bedre kjent med sine nyansatte.

Flere ledere brukte spørsmålene fra heftet som utgangspunkt, og tilpasset dem til hver enkelt medarbeider ved å bruke sitt naturlige ordforråd.

Cecilie: "Før æ hadd medarbeidersamtala'n, satt æ mæ ned med all spørsmåla'n æ hadd ... Æ har prøvd å tenk' hvilke spørsmål bør æ gi den og den personen for å få frem det æ ønsker. Så æ brukte dem ganske aktivt inn i praten ... Æ synes at det var realt å ta med de spørsmåla'n inn."

Dina: "Det æ gjorde at æ gikk gjennom de der spørsmålstillingene dine og faktisk fordelte dem til hver enkelt ... og ... fant noen som æ tenkte: "Det her passer til den æ skal snakk med der ..."

Anne: "De ... spørsmålene i eksemplene var veldig nyttige ... gode verktøy til å stille gode spørsmål i en medarbeidersamtale ... Så på de eksempelspørsmålene og tok ut noen, lagde egne formuleringer da, som jeg syntes passet da til vedkommende."

Brita: "Det må avpasses veldig til individet ... Det er ikke noe universell oppskrift på det der."

Ledere fremhevet slike eksempelspørsmål som nyttige i samtaler med nye medarbeidere der det ikke er så mye felles historikk mellom lederen og medarbeideren, spesielt der deres faglige bakgrunn er ulik. Verdien av åpne, utforskende spørsmål samt deres positive vinkling er blitt trukket frem som et spesielt egnet virkemiddel til å få til dialogen og å bli bedre kjent med nyansatte.

Dina: "Der man ikke har så mye å bygge på, så var det en fin tilnærming fordi det var så åpne spørsmål ... For at h*n har ikke samme fagbakgrunn som æ ... så æ ... ha' ikke så mange ting å falle tilbake på ... så der følte at det var fint å kunne bruke det her metoden da te' å forberede meg da [...] Jo, du hadde jo noen spørsmål for nyansatte, du. "Du skal tenke på noe som er mest positivt ... og hva var det som gikk rett " [...] Det er veldig avvæpnende på en måte [...] Du sier jo ikke: "Æ vil ikke høre på alt som er svart og vanskelig" på en måte, men på en måte sier jo du det: "Nå skal vi ta den positive vinklingen", ja. [...] Du prøver å lure frem smilet litt sånn ... uten at du sier at: "Æ vil ikke høre om det som er vanskelig", for det skal man jo kunne ta i en sånn sammenheng. ... Æ erkjenner at æ synes at det var ... ganske ... sterke virkemidla ... sterkere enn æ trodde da vi hadde den første gjennomgangen."

Anne: "Når du kjem som nyansatt, så i de 2-måneders og 4-måneders [samtaler], er det samme spørsmål [i malen] ... Så samtalen kunne ha vært litt kjedelig. Så var det egentlig litt fint ... å ha inn sånne spørsmål ... fra sidelinjen ... Så vi fikk noe mere prat rundt det, ja. Så jeg tror at det er kanskje en fin måte å få til dialogen."

Eksempelspørsmål fra utdelt hefte ble også inspirasjon til å utarbeide egne spørsmål som ledere brukte i sine medarbeidersamtaler.

Anne: "Hvordan du har funnet motivasjonen til å stå i ... denne hjemmekontor-situasjonen? ... Hvordan har du klart å motivere deg for å sitte hjemme?"

Dina: "Nå som korona-året var sånn som det har vært ... Æ vil gjerne kjenne litt på hva ... dokker ... har ... klart å levere ... så bra? ... Hva var det som gjør det så robust?"

4.3.3. Undergruppe 3C: "Man må øve seg på sånne trylleformler"

Erfaringslæring, ferdighetstrening og øving er viktige funn i denne delen, noe som sitatet "man må øve seg på sånne trylleformler" er et eksempel på. Lederne har påpekt at den nye måten å stille åpne, verdsettende spørsmål på, er noe som de må trene på for å kunne beherske den bevisst verdsettende innstillingen i sine medarbeidersamtaler. Flere ledere påpekte at de i starten opplevde det som unaturlig eller kunstig å ta i bruk elementer av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler.

Dina: "Og det hender at man må øve seg på sånne trylleformler [løfter en imaginær tryllestav opp og vifter med den i lufta] ... Man merker at når man tar seg tida til det og anerkjenner at man trenger litt tid å ta det bruk."

Brita: "Det ble litt unaturlig, kanskje da. Jeg må nok øve litt for at det skal komme av seg sjøl."

Cecilie: "Det må øves på. Faktisk ... Så det er en slags grunnleggende innstilling som er fin å ha med seg uansett egentlig da ... Det må praksis te'... Du må tren dæ, du må øv dæ på de spørsmål'an for å kunne dem egentlig, for at du skal bruk dem aktivt ... Æ følt at det hjalp litt, men æ kjenne' at æ må øv mæ meir på det."

Anne: "Det var kanskje litt sånt kunstig første gangen ... da det ikke kommer helt naturlig ennå ... Det var sånne spørsmål jeg hadde forberedt ... Jeg hadde spørsmålene at med meg ... så ... [jeg] fikk flettet naturlig inn da ... Og når man har gjort det noen ganger, sitter litt mere i fingrene."

Lederne erkjente at de trengte å sette av tid til å øve seg på nye måter å gjøre ting på. Empirien viser at ledere er villige til å øve seg på den nye metoden og ønsker å bli bedre til å bruke den på en naturlig måte.

4.3.4. Undergruppe 3D: "Det kreves litt effektivitet rundt det her også"

Høye effektivitetskrav i form av høy faktureringsgrad som er stilt til kunnskapsmedarbeidere, er noe som er veldig typisk for denne typen virksomheter, som for mange tilsvarende. Dilemmaet ligger ofte i det at høy faktureringsgrad må kombineres og balanseres med opprettholdelse av høy faglig kvalitet og utvikling. I tillegg kan man finne en annen antatt motsetning: lederne er ofte positive til relasjonsbygging, god dialog, nærhet og kontakt så lenge det ikke går på bekostning av effektiviteten og driften. Effektivitetskrav i form av høy faktureringsgrad kan dermed stå i kontrast til det å bruke tid på dialog, nærhet og relasjon. Lederne har likevel tatt seg tid til å stille utforskende spørsmål, fått medarbeiderne til å formulere sine utfordringer med egne ord og fått medarbeiderne til å komme med egne forslag til løsninger på

utfordringene de opplever. Lederne bruker tiden til forberedelser effektivt og stoler på at deres forberedelser holder mål når samtalen finner sted. "Det kreves litt effektivitet rundt det her også" er et eksempel som en av lederne har trukket frem, på en forventning om effektive møter og kravet om høy faktureringsgrad.

Dina: "Det er litt sånn [...] at det kreves litt effektivitet rundt det her også. Handlingsplanen skulle egentlig ha vært skrevet ferdig nesten før du kommer ut av det møtet."

Ledere opplevde at de måtte imøtekomme eksisterende effektivitetskrav samtidig som de prøvde å anvende undrende tilnærming i sin hverdag. På den ene siden ønsket lederne at medarbeidere kunne ordlegge seg selv og de prøvde å unngå å tre sine løsninger over hodene på sine medarbeidere. På den andre siden opplevde ledere at gode samtaler kunne ta lengre tid, noe som de ikke alltid har til rådighet, da både lederne og medarbeiderne må bruke sin tid på en effektiv måte.

Anne: "Å prøve å få vedkommende til å snakke selv, stille åpne spørsmål ... Stille spørsmål sånn at vedkommende får snakket selv og ... oppfordre: "Kan du si ka du tenker selv først", og så kan jeg supplere litt ... Ofte er slik at de har tenkt og reflektert mye selv, og så er det noen små ting som jeg supplerer med selv."

Dina: "Ikke nødvendigvis at æ ska' komme med løsningen heller ... Dem forteller mæ om situasjonen, så kjenner dem på den best, sånn at min løsning kan bli feil. Sånn at det er i alle fall det er fornuftig om dem har forslag til en løsning selv ... for at løsningen forteller kanskje mere om problemet enn beskrivelsen av problemet av og til."

Brita: "Da var jeg ekstremt godt forberedt på at æ sku' stille spørsmål ... ikke komme med konklusjoner, men vente ut medarbeideren ... til å komme med løsninger sjøl ... Som utenforstående for noen som strever litt', så er det jo ofte ganske lett å se hva de strever med. Men det å få dem til å si det sjøl i stedet for at jeg skal si det. Så stille nok spørsmål sånn at det kommer frem da."

Lederne er praktisk anlagt. De bruker avsatt tid slik de har planlagt og stoler på at det de gjør vil holde mål når medarbeidersamtalen finner sted.

Dina: "Det er ikke alltid sånn at man har masse tid til å forberede seg på heller. Men æ tenker sånn at: "Nå har du satt av tiden til å forberede seg på det her. Det er nok." Du kan jo holde på det uendelige og gå inn i dybden i og huske på hva folk gjorde langt, langt tilbake i tid. Men å sette av den tiden æ skal bruke på dette her og så stoler jeg på det når jeg kommer meg inn i samtalen."

4.3.5. Undergruppe 3E: "Det gav positiv effekt"

Empirien viser at lederens subjektive erfaringer tilsier at verdsettende utforskning (AI) hadde positiv effekt, spesielt i samtaler som omtales som vanskelige. Lederens sitat "det gav positiv effekt" er trukket frem som et eksempel på lederens vurdering av effekten av bruken av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler. Medarbeider-samtaler med medarbeidere som i utgangspunktet er positive, blir ifølge ledere like positive selv om man ikke anvender verdsettende utforskning (AI) som metode. Videre opplevde en leder at vedkommende fikk oppspill til andre medarbeidersamtaler da medarbeidere fikk anledning til å rose sine kollegaer siden verdsettende utforskning (AI) ble brukt.

Flere av lederne har trukket frem at de opplevde flere positive effekter da de brukte verdsettende utforskning (AI) i sine medarbeidersamtaler: at samtaler ble bedre og ble avsluttet mer positivt enn de ellers ville ha gjort, samt at ingen av samtalene gikk i negativ retning på grunn av bruken av verdsettende spørsmål.

Dina: "Denne gangen tenkte jeg positivt ... Jeg har merka at det gav positivt effekt ... Ingen av samtalene tok negativ retning fordi æ valgt å bruke noen sånne spørsmål i starten."

Cecilie: "Det e kanskje en samtale som æ nevnt, som æ synes var veldig god og viktig å ha ... Kanskje det her hjalp litte grann at den blei bedre enn den kunne ha vært, da. Under normale omstendigheter."

Brita: "For to av dem så tror jeg at de [samtalene] slutta bedre enn det ville ha gjort ellers."

Lederne erfarte at samtaler med positive medarbeidere ville uansett ha vært positive og at alt opplevdes som muligheter, uavhengig av bruken av verdsettende utforskning (AI). Samtidig opplevde lederne at verdsettende utforskning (AI) var til hjelp ved krevende temaer, og de opplevde at denne metoden var til hjelp i samtaler som lederne hadde gruet seg til.

Anne: "Det litt sånn at utgangspunktet for den medarbeideren man snakker med er positivt, så er ikke behovet kanskje det største, for å ha sånne finurlige spørsmål. Men hvis du har en medarbeider som er vanskelig og lei, det er kanskje da du virkelig ser effekten av å stille spørsmål på en sånn måte."

Brita: "Det er ikke noe tvil om hvilken medarbeidersamtale som var enklest. For det handler om den enkleste medarbeideren som gjør alt rett. Så det er egentlig god stemning hele veien ... Men den hadde jo gått bra uansett ... Oppsummert for enkel medarbeider så trenger man kanskje ikke sånn teknikk ... Alt er muligheter, uansett ... For den som er enkel, så blir det kanskje mer som "verdsettende undersøkelse" uten at du har planlagt det. Hvis ting er bra, så er det bare: "Hva skal vi gjøre mere av?"

Dina: "Man kan jo si at man lykkes når man har god tone og at praten går greit, men det er kanskje viktigere å lykkes når starten er ... når dem kommer med noe som ikke er noe greit, da ... Det var litt vondt å høre, men æ følte at det ble bra, fordi vi valgte å legge en strategi for hvordan vi kan gå derifra. Og så er vi ikke i mål med det ... men ... det var litt godt å få til den dialogen. Fordi det var jo masse positivt der."

Cecilie: "Hvis det e' krevende tema som man må nødt te' å gjør' noe med ... Æ følte ikke at æ lyktes med alt, men det hjalp ... Æ føler at det hjalp litt, særlig dem samtala'n der man følt at æ grudde mæ te'."

Empirien viser at når ledere tar i bruk verdsettende utforskning, forsterkes gode samtaler og medarbeidersamtaler blir mindre kjedelig for medarbeidere som jobber i en organisasjon over lengre tid.

Dina: "Jeg opplevde at jeg hadde gode medarbeidersamtaler, men det hadde jeg kjent på også før."

Brita: "Medarbeidersamtaler kan fort bli rutine. Så det er greit å bli ruska litt opp i og få liten inspirasjon. Det er jo ikke noe revolusjon, sånn sett. Men det er greit å få noen sånne påminnelser innimellom ... og så funka jo det."

Anne: "Og det mener jeg kan fort skje at man blir trøtt og lei hvis man bruker det samme skjemaet hvert år. Det å se utenfor skjemaet og stille sånne interessante spørsmål og lytte."

En leder opplevde noe som vedkommende kalte for "oppspill" til andre medarbeidersamtaler, da denne lederen opplevde at medarbeidere gav ros til sine kollegaer i sine medarbeidersamtaler. Denne effekten kom av at verdsettende spørsmål ble brukt. Dette

representerer et viktig funn og er en motvekt til at samtaler hvor andre kollegaer trekkes inn med negativt fortegn.

Dina: "Gjennom å stille spørsmålene sånn, så får man medarbeiderne te' å verdsette sine kolleger ... Den effekten kom i alle fall ... Dem [medarbeidere] gjennom det å tenke på den måten, fikk rosa en kollega eller flere da ... i stedet for at man skal tenke på: "Hva er som trykker? Jo det er den personen der, og litt sånn der." ... Det er ikke uten videre at dem trekker inn det positive om andre, hvis vi ikke borrer inn i det. Og den her måten å spør på, laget en åpning for å gi ros utover seg selv ... De kom med de positive ting om andre ... Vi kunne jo da framsnakke andre i samtalen ... Og æ følte at æ kunne bruke det i samtala'n med andre, ja ... Det gav meg kanskje flere oppspill til de andre samtala'n Til å gi positive tilbakemeldingene ... å be dem på en måte å beskrive positive opplevelsene i sin arbeidshverdag ... Det var ikke sånn at samtalen dreide seg om de andre medarbeidere, men ... inngangen var at vi kunne fortelle litt om sin arbeidshverdag og noen som har gitt dem noe positivt."

Når det gjelder mindre positive opplevelser som ledere hadde i sine medarbeider-samtaler, ble det nevnt at rekkefølgen på temaer og spørsmål som de skulle stille kunne virke hemmende, at ledere ikke fikk stilt alle spørsmålene som de hadde forberedt, at verdsetting oppleves å være lettest i medgang samt at enkelte medarbeidere ikke klarte å komme med svar på verdsettende spørsmål.

Brita: "Jeg vet ikke om det er negativt, men jeg ble kanskje litt låst til den her voldsomme rekkefølge forberedelsen jeg hadde laga meg. Men jeg vil ikke si at det er.. jeg vet ikke om det er noe negativt, jeg."

Anne: "Også er det sånn at jeg har forberedt noen spørsmål, men så blir det litt sånn: "Nei, det blir dumt å stille det spørsmålet, for det snakket vi om i sted", for man går jo inn på ulike tema."

Dina: "Så det der med verdsetting er nok også lettest i medgang. For da er det lettere å finne flere ting, ... at det høres ærligere ut da."

Dina: "Det var ikke alle sammen som klarte å komme på noe ... Noen blir så perpleks for å høre alle dem der: "Tenk tilbake ... finn noe positivt ... ", at dem ramla av på de første ordene i spørsmålene ... Og noen av dem som har vært her noen år ... som e litt ingeniør i hue, de blir litt sånn: "Hva mente du nå?" ... Men det var jo ingen som sa at "Det var tull" eller "Det vil æ ikke svare på" heller ... Det er noen som ikke boble over med svar, det er det jo."

Ledere har trukket frem at de opplevde flere positive effekter ved bruk av verdsettende utforskning (AI) i sine medarbeidersamtaler, særlig slike som (1) opplevd positiv effekt spesielt i samtaler som omtales som vanskelige, (2) samtaler ble bedre og ble avsluttet mere positivt enn de ellers ville ha gjort, (3) ingen av samtalene gikk i negativ retning, (4) medarbeidersamtaler blir mindre kjedelig for medarbeidere som jobber i en organisasjon over lengre tid. En av ledere kunne formidle ros til andre medarbeidere. Når det gjelder mindre positive opplevelser, tekkes det frem (1) rekkefølgen på temaer og spørsmål som lederne hadde forberedt, kunne virke hemmende, (2) ledere fikk ikke stilt alle spørsmålene som de hadde forberedt, (3) verdsetting oppleves å være lettest i medgang, (4) medarbeidere som hadde lengst fartstid i bedriften, klarte ikke å komme med svar på verdsettende spørsmål da disse var formulert på en uventet måte.

4.4. Gruppe 4: "Det positive ... det sprer seg"

Empirien viser at ledere ser et potensiale i det å ta i bruk verdsettende utforskning (AI) i sin lederhverdag utover medarbeidersamtalene. "Det positive.. det sprer seg" er et sitat

som en leder bruker for å beskrive effekten av verdsettende utforskning (AI) på andre arenaer enn i medarbeidersamtaler. Verdsettende utforskning (AI) som nysgjerrighet i hverdagen, bidrar til å skape en positiv spiral, en kultur bygget på bevissthet om ressurser og muligheter, slik at det positive sprer seg på andre arenaer utover medarbeidersamtaler.

Dina: "Jeg tror at det å se positivt på ting, det skal man bruke som første redskap så ofte man kan ... Det viktigste for meg at vi lykkes sammen, at æ ser at andre lykkes, og gjerne i et team, det handler jo om å få den positive spiralen til å fylles og at man får mernytte av det da. At det sprer seg ... Dem gir på en måte hverandre energi med å være ... verdsettende til hverandre i prosjekt sammenheng."

Anne: "Man kan jo bruke det ellers òg, ikke bare på medarbeidersamtaler. Vi har jo gruppemøter, og når man har runde rundt bordet ... kan du si noe positivt fra siste uka ... Bruke det mere i hverdagen, på gruppemøter, i dialog med enkelte, i den uformelle praten ... Jeg tror at man som leder må være litt bevisst på å gjøre sånne ting. Stille sånne spørsmål ... Og du blir veldig bevisst på ... å bry deg om dine medarbeidere, gi ros, og nysgjerrighet i hverdagen, ikke bare på medarbeidersamtalen."

Cecilie: "Så det var gode problemspørsmålstillinga som e' veldig fine å ha med sæ inn, egentlig i alle sammenhenga da ... Løfte blikket litt, ja. Og det kan sånne spørsmål faktisk vær med hvis man bruker det litt sånn i strategi [sammenheng]."

Noen ledere har allerede tatt i bruk verdsettende utforskning i lederhverdagen sin. Den ene har anvendt det i ledermøter og den andre brukte det i arbeidet med gruppen sin.

Cecilie: " Ja, for æ merka nå ... på noen ledermøta'n ... Æ kjenne' at æ blir utålmodig hvis tematikken går litt andre steder. Og da kjenner æ at æ må øv mæ på at æ ... må still spørsmåla'n på litt annen måte. [lett latter] I stedet for: "Nu går det altfor lang tid!", ja. ... Men det må øves på. Faktisk."

Dina: "Og i denne ... prosjektledergruppa [en gruppe som ble opprettet for å dele positive erfaringer mellom prosjektledere i etterkant av kovid-nedstegningen], at det gav meg som leder litt mere verktøy. Og det er en effekt som æ ikke har ... tenkt over etter medarbeidersamtaler før. At det gav en slags mernytte utover samtalen med den enkelte. Den var positivt også."

Dina: "Det med det positive ... det sprer sæ ... Vi har jo ... nytt godt av den inn i andre sammenhenga allerede ... at hvis æ skal ta opp noe i gruppemøta ... Nå vet æ at det går an å borre sånne vanskelige ting med sånne positive spørsmål ... Det er jo også en prosess som man kan: "Kan vi se positivt på dette her? " selv om vi ikke underslår at det er en utfordring. Men har vi noe som kjennetegner oss som vi nå kan bruke? Æ følte at vi gikk ut av rommet med litt lettere følelse."

Det er interessant å se at flere ledere tar frem andre settinger fra sin hverdag hvor de ser at verdsettende utforskning kan skape og har skapt merverdi.

5. Drøfting

Med utgangspunkt i problemstillingen "Hvordan erfarer ledere at verdsettende utforskning (AI) kan påvirke medarbeidersamtaler?" vil jeg i denne delen av oppgaven drøfte sammenhenger i de empiriske funnene opp imot teorier som er presentert innledningsvis og i kapittel 2. Strukturen i drøftingen legges tett opptil de fire gruppene av funn:

- ✓ gruppe 1 - En fortrolig dialog og "det er ikke noe fasit"
- ✓ gruppe 2 - "Oj, sann, det er en metode, faktisk"
- ✓ gruppe 3 - "Fokuset var gjennomgående helt fra forberedelsen"
- ✓ gruppe 4 - "Det positive ... det sprer seg"

Empiriens hus som er beskrevet i detalj i innledningen til kapittel 4, presenteres igjen under. Det hjelper meg å strukturere drøftingen, som går suksessivt fra gruppe 1 til gruppe 4, eller fra gulvet til taket i empiriens hus.



Figur 3 Empiriens hus: visualisering av fire grupper og undergrupper av empiriske funn

5.1. En fortrolig dialog og "det er ikke noe fasit"

Ledere anser medarbeidersamtaler som verdifulle fordi de får anledning til å fokusere uforstyrret på hver enkel medarbeider og for å bli enda bedre kjent med hver og en. Funnene viser at ledere prioriterer å få frem hvordan medarbeidere har det og prøver å finne ut om medarbeidere har det bra faglig. De prøver også å sette ord på hvordan de har det i relasjonen til hverandre. Lederne setter pris på gode medarbeidersamtaler selv om det kan ta tid. Funnene viser at en medarbeidersamtale oppleves å være meningsfull fra ledernes ståsted, fordi den gjennom dialog bidrar til relasjonsbygging, gir rom for vanskelige samtaler og setter retning for medarbeidernes utvikling gjennom konkrete handlingsplaner.

Disse funnene bekreftes gjennom resultatene fra forundersøkelsen som ble gjennomført for å berede grunnen for denne oppgaven. Forundersøkelsen viser at ledere selv anser medarbeidersamtaler som nyttige: svært nyttige (65%) eller noe nyttige (35%). Ved gjennomføring av medarbeidersamtalene prioriterer lederne følgende elementer: finne ut

hvordan medarbeidere har det (29%), god dialog (24%), avklare hva medarbeidere trenger (13%) og lage utviklingsplan for kommende året (12%). I medarbeidersamtaler anser ledere følgende elementer som aller viktigst: å stille åpne spørsmål og ha god dialog (59%), medarbeidernes kompetanseutvikling (15%) og utfordre og utforske muligheter (11%).

5.1.1. Fortrolig dialog

Lederne erfarer at en medarbeidersamtale er en dialog, og det ser ut som de får til den gode dialogen. "En fortrolig dialog" er et sitat som brukes av en leder for å beskrive essensen i en medarbeidersamtale. Det er nettopp gjennom dialogen at lederne får til å skape en arena for fortrolige og ærlige samtaler, og til grunn for det ligger gjensidighet. I sin teori U skiller Scharmer (2009) tydelig mellom downloading, debatt og dialog. Når lederne sier at samtaler blir fortrolige, ærlige og hvor man kan ta opp alt, tyder det på at de er kommet forbi både downloading som holder seg på nivå med høflige samtaler, og debatt som handler om å forsvare sitt synspunkt eller overtale en annen. Ved uavhengige relasjoner får man gjerne debatt eller konkurranse (Fikse, 2015). Scharmers teoretiske fremstilling av samtalefeltene definerer og avgrensner tydelig downloading, debatt og dialog. I løpet av en medarbeidersamtale kan man befinne seg på flere nivåer. I starten av medarbeidersamtalen befinner man seg gjerne i det første samtalefeltet som er downloading, hvor man innledningsvis snakker om vær og vind. Så vil man bevege seg frem og tilbake mellom de ulike samtalefeltene. Når man er på vei til komme på debattnivå, vil en leder gjerne justere litt hvordan vedkommende stiller spørsmål, så korrigerer man responsen og man kommer inn på dialognivå. Det at lederne klarer å manøvrere seg i et slikt terreng på en klok og god måte ved å hele tiden tilpasse sin respons, slik at de kan befinne seg mest mulig i dialog i sine medarbeidersamtaler. Det er den relasjonelle kompetansen som lederne anvender her, og vi ser relasjonsbygging i praksis. Selv om ingen klarer å være på dialognivå hele tiden, kan man allikevell bestrebe det.

5.1.2. Relasjonsbygging

Selv medarbeidersamtaler kan til tider oppleves av lederne både som ganske slitsomme og som det mest krevende de gjør som ledere, har samtaler allikevell positiv verdi da de bidrar til relasjonsbygging.

Ledernes evne til å bygge gode relasjoner gjennom dialog gjør medarbeidersamtaler til en arena for fortrolige samtaler hvor man kan ta opp alt, en arena for vanskelige og ærlige samtaler hvor gufne temaer kan luftes. Disse utsagnene tyder på at ledere har oppnådd en gjensidig kvalitet i relasjonen med sine medarbeidere, og gjensidighet er en forutsetning for dialog (Fikse, 2015; Kvalsund & Meyer, 2014; McCauley et al., 2008; Nygard, 2007).

Ledernes svar om utarbeidelse av handlingsplaner i felleskap med medarbeidere, som "vi lager en handlingsplan", "at vi kommer et skritt videre, vi legger en plan", kan tolkes slik at både lederen og medarbeidere kan komme med forslag til handlingsplan. Dette underbygger min oppfatning om at relasjonen mellom lederen og medarbeidere har utviklet seg til gjensidig avhengig (Fikse, 2015; Kvalsund & Meyer, 2014; McCauley et al., 2008; Nygard, 2007). Gjensidig avhengige relasjoner baserer seg på gjensidig oppdagelse av kunnskap og skaper dermed inkluderende samarbeidsrelasjoner (Kvalsund & Meyer, 2014). Når planen utarbeides i fellesskap, skjer det i tillegg en forankring hos

medarbeideren, som gir vedkommende både kontroll over og ansvar for egen utvikling, noe som bidrar til økt indre motivasjon til å gjennomføre planen (Amundsen, 2020).

Når en leder forteller om at "de eier jo sin forskningskarriere, og utvikling selv", presiserer vedkommende at det er medarbeidere som eier sin utvikling og er ansvarlige for den. Samtidig presiserer vedkommende at hun som leder kan "være med og korrigere kursen sånn at vi totalt sett kommer godt ut av det". Dette kan igjen underbygge tolkningen av relasjonskvaliteten som gjensidig avhengig.

5.1.3. Medarbeidernes utvikling: styrker og ressurser

Når lederen blir bedre kjent med sine medarbeidere, får vedkommende innsikt i medarbeidernes styrker og kan legge til rette for at disse blir godt brukt på arbeidsplassen. Når medarbeidere får bruke sine styrker på jobben, har det positiv effekt på velfungering for enkelte medarbeidere, men også for organisasjonens produktivitet (Linley et al., 2011). Medarbeidernes bruk av sine styrker kan bidra til deres økte livskvalitet. De som får brukt styrkene sine mye i arbeidet sitt, har 18 ganger høyere sannsynlighet til å trives enn ansatte som ikke får bruke styrkene sine (Hone et al., 2015).

Videre kan dette forstås som at lederen erkjenner medarbeidernes ressurser og talenter i tråd med positiv psykologi (Linley & Harrington, 2006), samtidig som lederen må balansere disse med organisasjonens mål og andre medarbeidernes ressurser og ønsket utvikling innfor gruppens tildelte økonomiske rammer. Derfor bruker lederne medarbeidersamtaler til å gi retning, å lage handlingsplaner og å korrigere kursen for medarbeidernes utvikling. Når lederne poengterer viktigheten av handlingsplaner og medarbeidernes utvikling, kan det også tyde på at ledernes perspektiv kan karakteriseres som vekstorientert. Lederne i studien viser stor interesse for medarbeiderutvikling, som er tråd med Dweck (2015, 2017) sin teori, som poengterer at ledere med vekstorientert perspektiv tror på at evner og ferdigheter kan utvikles i alle og at de ikke er statiske og medfødte egenskaper.

5.1.4. Skjema som hjelpeverktøy

Funnene viser at lederne bruker skjemaer ved forberedelser til medarbeidersamtaler som et utgangspunkt for samtaler. Skjemaer gir rom for fleksibilitet og det er ikke noe fasit på hvordan disse brukes i samtaler. En leder benytter også humor i forbindelse med bruken av skjemaer i medarbeidersamtaler, og anvender dem som et verktøy for å bryte isen i samtalen. Det er morsomt å se at skjemaer kan ha en slik funksjon.

Ledere forteller at medarbeidersamtaler kan oppleves å være listestyrt. Samtidig poengteres det at det er mindre viktig å følge skjemaer slavisk til punkt og prikke. Lederne presiserer at skjemaer må brukes som et verktøy og utgangspunkt: man må passe på "at man ikke bruker det som sånt slagvåpen, som man dundrer medarbeidersamtalen gjennom". Når flere ledere poengterer dette, tyder det på at lederne bruker skjemaer som et utgangspunkt for en medarbeidersamtale og at de utøver fleksibilitet i forhold til bruken av skjemaer da de ønsker å tilpasse dem til hver enkel medarbeider. Når en leder svarer at vedkommende på forhånd danner seg et bilde av hele gruppen ved å reflektere over "Hvor ligger vi hen i laget?" og med bakgrunn i dette prioriterer de temaer som ønskes å ta med inn i samtalen, tyder det på at lederen har en god oversikt og har gode evner til å prioritere. Når lederne bruker skjemaer som

veiledning, viser tilpasningsevner og prioriteringskapasitet, kan det tolkes slik at de er kommet til ekspertnivå i forhold til gjennomføring av medarbeidersamtaler (Benner, 1995; Dreyfus & Dreyfus, 1988). Deres håndtering av medarbeidersamtaler ser ut til å foregå intuitivt. Disse lederne ansees å være eksperter, som har vært gjennom mange medarbeidersamtaler. Ledernes utsagn peker også på at deres læringsprosess skjer gjennom observasjon og selvrefleksjon (Benner, 1995; Dreyfus & Dreyfus, 1988). Når en leder presiserer at vedkommende ikke henger seg opp i at medarbeidere velger å hoppe over noen punkter, underbygger det lederens ekspertnivå og tyder på at lederen utviser fleksibilitet og reflekterer over medarbeidersamtalen mens den pågår ("reflection-in-action") (Fikse, 2015). I tillegg kan lederens refleksjoner over bruken av skjemaer i denne studien defineres som etterrefleksjoner: de skjer etter en gjennomført handling ("reflection-on-action"). Slike etterrefleksjoner bidrar til å videreutvikle deres ledelseskapasiteter i forbindelse med gjennomføring av medarbeidersamtaler (Fikse, 2015).

En av lederne insisterer på å komme gjennom alle temaene på skjemaene uansett og presiserer at det ikke skal være noen temaer som man hopper over i medarbeidersamtaler. Dette kan ha sammenheng med lederens kortere ledererfaring i organisasjonen, og kan dermed tolkes som at vedkommende befinner seg et sted mellom novise og avansert nybegynner nivå (Benner, 1995; Dreyfus & Dreyfus, 1988) når det gjelder gjennomføring av medarbeidersamtaler, siden vedkommende ser ut til å være avhengig av å følge gitte regler, prosedyrer og skjemaer for denne prosessen. Når lederen legger til at "vi må innom alt sammen ... for alt sammen har jo noe med arbeidshverdagen å gjøre" kan det være med og underbygge antagelsen om novisenivå, da vedkommende ser ut til å mangle overblikk og klarer dermed ikke å prioritere hva som er viktigst sammenlignet med ledere på ekspertnivå (Benner, 1995; Dreyfus & Dreyfus, 1988).

En annen leder poengterer at det kan være nyttig å gå gjennom hele skjemaet med nysansatte første gangen, slik at nyansatte kan få et innblikk i hva som man blir målt på i organisasjonen. Når lederen sier dette, erkjenner vedkommende at nyansatte befinner seg på novisenivå (Benner, 1995; Dreyfus & Dreyfus, 1988) når det gjelder gjennomføring av medarbeidersamtaler i denne organisasjonen. Som novise er man helt avhengig av instruksjoner og skjemaer. Lederens erkjennelse av nyansattes novisenivå blir da godt utgangspunkt til relasjonsbygging mellom dem.

Når en leder starter med å si "Det her er en liste på den perfekte forskningsgruppa vi ser nedover her", kan det tolkes som vedkommende bruker skjemaet som et verktøy til å bryte isen i starten av medarbeidersamtale. Det lederen sier her peker også på lederens valgte fokus på medarbeidernes ressurser, noe som er med på å skape et mestringsarena for sine medarbeidere (Amundsen, 2020). I tillegg kan det tyde på at lederen bruker humor for å ta ned prestasjonsnivået og konkurranseinnstillingen. Vennligssinnet humor har også relasjonsbyggende effekt og "kan være den korteste avstanden mellom mennesker" (Sagør, 2016). I tillegg bidrar humor til at medarbeidere kan motta 40% mer av budskapet når man kobler informasjon med humor (Sagør, 2016).

Når enkelte ledere presiserer at de ønsker å unngå at medarbeiderne skal føle seg mislykket eller føle at de ikke strekker til når de ser alle kravene i skjemaene som de blir målt på, tyder det på at ledere er mest opptatt av medarbeidernes ressurser. Slike ledere ønsker å fokusere på medarbeidernes styrker og legger til rette for at styrkene blir

godt brukt på jobben (Linley & Harrington, 2006). Fokus på medarbeidernes ressurser og styrker har positiv effekt både på medarbeidernes velfungering og på organisasjonens produktivitet (Linley et al., 2011). Ved å fokusere på styrkene, legger ledere til rette for at medarbeidere får oppleve positive følelser, som for eksempel tilfredshet, stolthet eller inspirasjon. Medarbeiderne kan da erfare positive effekter av positive følelser, som for eksempel å være mere åpne og oppmerksomme, å bli bedre på mulige problemløsninger og bedre på å finne nye løsninger (Fredrickson, 2010). På lengre sikt legges det et grunnlag for at medarbeidere kan få økt motstandskraft ("resilience") og bedre helse (Fredrickson, 2010).

Ledernes svar om bruken av skjemaer tyder på at disse ansees som nyttige og anvendes som et utgangspunkt. Samtidig skapes det rom for fleksibilitet, da det ikke er noen fasit eller universelt oppsett for gjennomføring av medarbeidersamtaler. Dette underbygges også gjennom forundersøkelsen som ble gjennomført for å berede grunnen for denne oppgaven. Forundersøkelsen viser at 54% av lederne opplever at skjemaer som er gjort tilgjengelig i forbindelse med medarbeidersamtaler, ikke står i veien for den spontane dialogen, samtidig som disse skjemaene oppleves av 76% av lederne som svært, eller noe nyttige. Skjemaer fikk også større verdi for lederne i denne studiet, som fokuserte på medarbeidernes styrker og ressurser, utøvde fleksibilitet underveis og tilpasset seg til hver enkel medarbeider. Skjemaer ble dermed til noe mer enn bokser å krysse av.

5.2. "Oj, sann, det er en metode, faktisk"

Lederne erkjenner verdien av verdsettende utforskning (AI) som en metode og ser hvordan den kan nyttiggjøres i medarbeidersamtaler. Lederne oppfatter verdsettende utforskning (AI) som en fin måte å få til dialogen, som en veldig god måte å snakke sammen på og som verktøy til å få til en god samtale. Ifølge lederne handler det om å ha en grunnleggende innstilling hvor man har positiv inngangen til ting, i tillegg til å fokusere på muligheter og på det positive hos medarbeidere, som man tar med seg videre i forbindelse med medarbeiderutvikling. Ledernes refleksjoner rundt verdien av verdsettende utforskning (AI) gjenspeiler definisjonen av verdsettende utforskning (AI) som er brukt i denne oppgaven og som primært handler om å utforske medarbeidernes styrker og ressurser og bruke dem videre i deres utvikling (MacCoy, 2014; Whitney & Trosten-Bloom, 2010). Selve *utforskningen* forutsetter her et lærende tankesett, nemlig det å stille seg undrende, det å være villig til å oppdage og lære om nye ting, samt være åpen for endring (Whitney & Trosten-Bloom, 2010). Et slikt lærende tankesett peker på et åpen, vekstfokuseret perspektiv skissert av Dweck (2015, 2017). Når lederne ønsker å være med på å lære en ny metode som verdsettende utforskning (AI), tyder det på at lederne innehar et vekstorientert perspektiv på sine egne og medarbeidernes evner og ressurser, at disse kan videreutvikles (Dweck 2015, 2017).

Lederne gjenkjenner elementer av verdsettende utforskning (AI) i sin eksisterende ledelsespraksis. Lederne erfarer at de har gjort nesten noe sånt fra før og at det ligner på det sporet de allerede er innpå. Gjennom verdsettende utforskning (AI) som metode, har lederne samtidig fått hjelp til å sette ord på sin eksisterende praksis og har opplevd en positiv bekreftelse på at de gjør noe riktig som ledere, noe som igjen gav dem positiv energi. Når lederne opplever gjenkjennelse og positiv bekreftelse på deres eksisterende praksis, kan det være et tegn på at de opplever positive følelser som for eksempel stolthet og tilfredshet. Disse positive følelser kan ifølge Fredrikson (2010) ha positive

effekter på deres ledelseskapasiteter, som for eksempel økt åpenhet og oppmerksomhet, samt økt evne til å holde på informasjon over lengre tid.

5.3. "Fokuset var gjennomgående helt fra forberedelsen"

Lederne erfarer at deres bevissthet på verdsettende utforskning (AI) gjorde at de valgte å tenke på nytt om hvordan de forbereder seg til medarbeidersamtaler. De beskriver det slik at de tidligere satt og fylte ut skjemaer da de forberedte seg til samtaler, men denne gangen fikk bevissthet på verdsettende utforskning (AI) dem til å tenke mer over hvordan de kunne bruke metoden. Lederne erfarer at verdsettende utforskning (AI) gav dem mulighet til å løfte blikket fra sin vanlige lederhverdag, de ble mer bevisst på og fikk utvidet perspektiv ved at de fikk reflektere over sin egen praksis rundt medarbeidersamtaler. I tillegg erfarer enkelte ledere at de var mer positivt innstilt enn før. Økt bevissthet (Jordan, 2011) fikk ledere til å ta i bruk og være oppmerksomme på verdsettende utforskning (AI). Ifølge Scharmer (2009) er det tre trinn i bevissthetsprosessen: man går fra downloading over til nullstilling, så til omdirigering og til slutt gir slipp. Uten dialogisk intervensjon om verdsettende utforskning (AI), ville ledere har gjort det samme som før i forbindelse med forberedelse og gjennomføring av medarbeidersamtaler. De ville følgelig ha stoppet ved downloading. Etter ny kunnskap om verdsettende utforskning (AI), ble ledernes vanlige mønstre brudd og de gikk til et dypere nivå, nemlig nullstilling. Gjennom refleksjon ble lederne bevisst på flere elementer rundt sin praksis og verdsettende utforskning (AI), noe som førte til omdirigering (Scharmer, 2009) eller reflekterende utforskning rundt medarbeidersamtaler. Når lederne sier at de måtte tenke på nytt og endre sin vanlige måte å gjøre ting på, tyder det i tillegg på at den nye kunnskapen om verdsettende utforskning (AI) ble kombinert med deres lokale bedriftskultur og eksisterende kunnskap om medarbeidere, deres oppgaver, evner og ressurser, noe som er i tråd med formålet for aksjonsforskning, nemlig å få bekreftet og videreutviklet eksisterende praksis (Riese, 2016).

5.3.1. "Det ble en slags strategi"

Lederne opplever at de utarbeidet en slags strategi for gjennomføring av samtalen for å kunne anvende verdsettende utforskning (AI). Funnene viser at lederne planla samtalen ved å tenkte gjennom på forhånd hvordan de kunne starte og avslutte samtalen med noe positivt. Ledernes fokus på det positive ved medarbeiderne og deres arbeidssituasjon kan tolkes som ledernes særskilte fokus på medarbeidernes ressurser og deres positive erfaringer. Økt bevissthet (Jordan, 2011) på verdsettende utforskning (AI) fikk lederne til å fokusere mest på det positive ved medarbeidere, og dermed gikk de bort fra det problemløsende tilnærmingen. Det kan tyde på at den styrkebaserte, verdsettende tilnærmingen har preget lederne, deres tanker og beslutninger (Hauger, 2008; MacCoy, 2014; Tanggard, 2017; Watkins et al., 2011). Ledernes utsagn kan tolkes som en bekreftelse på at det bevisstgjørende fokuset på det positive hadde en slik effekt at lederne sluttet å downloade sine vanlige tanker og overbevisninger de kunne ha hatt om sine medarbeidere (Scharmer, 2009), og dermed nullstilte, for så å omdirigere sin oppmerksomhet til medarbeidernes ressurser. Når en leder forteller at vedkommende vanligvis ikke tenker "Det skal jeg si på en positiv måte", kan det også være et tegn på at lederne beveger seg fra å downloade sine vante, problemfokuserede mønstre: vedkommende nullstiller og omdirigerer oppmerksomheten på muligheter i en situasjon.

Ytterligere funn viser at flere ledere snudde sitt fokus fra problemer til å se muligheter. En av lederne prøvde å finne en positiv vinkling på et potensielt betent tema ved å stille seg selv spørsmålet: "Hvordan kan man ta opp et problem på en positiv måte?". En annen leder tenkte konstruktivt ved å undre seg over følgende spørsmål: "Hvordan kan man innrette seg for å unngå at en sak blir et stort problem, men en mulighet?". I tillegg til bevegelse fra downloading via nullstilling til omstilling (Scharmer, 2009), kan disse utsagnene representere effekten av den praktiske anvendelsen av det poetiske prinsippet som handler om at ledernes overbevisninger og historiefortellinger kan påvirke deres forståelse og handlinger i konkrete situasjoner (Hauger, 2008; Stavros et al., 2018). Når ledernes forståelse utvides og de fokuserer på muligheter og positive effekter, ser det ut som deres tanker endrer seg og de reflekterer hvordan de kan formulere betente tema på en positiv måte eller som en mulighet i stedet for et problem. Dessuten kan disse tilnærmingene være eksempler på flippeteknikk (Stavros et al., 2018): i stedet for å fokusere på det problematiske, velger lederne å se på det positivt motsatte som får dem til å fokusere på muligheter og effekter av det positive.

Når lederne forteller om at de valgte å starte samtalen med noe positivt, kan det tyde på at lederne prøvde å ta i bruk det positive prinsipp for å skape en positiv ramme for samtalen og dermed fikk satt samtalsens retning til å være positiv helt fra starten av (Hauger, 2008; Stavros et al., 2018). Og effekten av denne inngangen på samtalen leser vi i funnene som balnt annet sier at ingen av samtalen gikk i negativ retning fordi lederne valgte å bruke vedsettende, positive spørsmål i starten.

Samtidig erfarer lederne at de ønsket å avslutte samtalen med noe positivt for å unngå at eventuelle negativt ladete saker skulle overskygge samtalsens slutt og for å forsikre seg at medarbeiderne skulle gå glade og fornøyde ut fra samtalen. Dette kan tyde på at lederne ønsket å avslutte samtalen positivt i tråd med det positive prinsipp: de ønsket å sende medarbeidere ut i deres hverdag med positive følelser og fremtidsbilder (Stavros et al., 2018), noe som igjen kunne påvirke deres handlinger og produktivitet (Hone et al., 2015; Corporate Leadership Council, 2002).

5.3.2. Verdsettende spørsmål som "trylleformler" som krever øvelse

Funnene viser at lederne synes at det var realt å ta med verdsettende spørsmål inn i samtaler, og de brukte dem aktivt i praten. Lederne synes at verdsettende spørsmål var veldig nyttige og var gode verktøy til å stille gode spørsmål i en medarbeidersamtale. Flere lederne brukte eksempler av verdsettende spørsmål som utgangspunkt til å lage egne formuleringer som var tilpasset deres medarbeidere. Lederne presiserer at det heller ikke her finnes en universell oppskrift.

Samtidig opplever flere av lederne at det kjentes som unaturlig å stille verdsettende spørsmål i starten og de bruker ordene "kunstig" og "unaturlig" for å beskrive sine opplevelser med å stille slike spørsmål de første gangene. Lederne poengterer at praksis må til, at de må trene på å stille verdsettende spørsmål for å kunne bruke dem aktivt i samtaler. En leder kaller kraftfulle, verdsettende spørsmål for "trylleformler" og erkjenner også at vedkommende trenger å bruke litt tid for å ta verdsettende utforskning (AI) i bruk. Lederens utsagn ser ut til å være i tråd med Kværner (2020) sin påstand som at praksis og trening er det som skal til for å omsette teoretisk kunnskap i praksis. Da lederne ble introdusert for verdsettende utforskning (AI) var de på novisenivå: deres kunnskap var bygget på regler og prinsipper for dette temaet. Metod delen inneholder beskrivelser av læringsprosessen som gikk ut på å fortelle og instruere lederne i

hvordan de kunne anvende dette teamet i medarbeidersamtaler. Lederne måtte tilegne seg denne kunnskapen. Gode eksempler og repetisjon var til hjelp for lederne å kunne huske på hovedpoengene ved nye kunnskapen ved verdsettende utforskning (AI). Den dialogiske intervensjonen, spørsmål underveis og dialog om temaet hjalp lederne til å henge den nye kunnskapen på eksisterende knagger ved deres kunnskap og ferdigheter. Videre var det praktiske øvelser i etterkant av dialogisk intervensjon som var designet til å hjelpe lederne til å erfare selv og huske hvordan det opplevdes å stille og besvare kraftfulle verdsettende spørsmål. Som det er beskrevet i metodekapittelet, hadde en slik pratisk øvelse et formål om å forankre den teoretiske kunnskapen om verdsettende utforskning (AI) til handlinger og opplevelser, slik at kunnskapen kunne feste seg bedre.

Når lederne snakker tilpasning av eksempler på verdsettende spørsmål til konkrete situasjoner for konkrete medarbeidere, kan det tyde på at de har beveget seg fra et novisenivå til avansert nybegynner dersom vi anvender teorien fra novise til ekspert (Benner, 1995; Dreyfus & Dreyfus, 1988), når det gjelder bruken av verdsettende spørsmål i medarbeidersamtaler. Det ser ut som lederne fortsatt er avhengige av konkrete eksempler og henviser til oppskrifter, samtidig som de utviser fleksibilitet ved å bruke egne ord og tilpasser verdsettende spørsmål til sine medarbeidere. Når lederne i tillegg snakker om at det i starten opplevdes som unaturlig å stille verdsettende spørsmål i medarbeidersamtaler, kan det også være et tegn på at de har beveget seg til avansert nybegynner nivå: lederne har tatt i bruk den nye metoden, men opplever at metodebruken ikke kjennes som naturlig og den ikke sitter helt i fingerene, som det ville ha gjort hos en som befinner seg på et kompetentnivå. For å kunne komme til neste kunnskapsnivå, kompetent, forventes det at lederne utvikler sine perspektiver ved bruk av verdsettende utforskning (AI) gjennom repetisjon og gjentakelser slik at den nye måten å formulere spørsmål på automatiseres og deres systemteknik utvikles. Ved systematisk bruk av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler, blir lederne etter hvert gode til å stille egne kraftfulle, verdsettende spørsmål og kommer videre til neste nivå (Benner, 1995; Dreyfus & Dreyfus, 1988). Dersom lederne anvender selvrefleksjon etter bruk av verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler, vil de kunne komme til et ekspertnivå ved å observere, registrere og reflektere over dette temaet og videreutvikle sitt kompetansenivå. Det vil si etterrefleksjon etter gjennomførte samtaler ved bruk av verdsettende utforskning (AI) ("reflection-on-action"; Fikse, 2015) og metarefleksjon (Kværner, 2020) over slike samtaler hvor lederne betrakter sin medarbeidersamtalsituasjoner utenfra er forutsetninger for videreutvikling av ledernes kapasiteter og deres utvikling til neste kompetansenivåer.

I tillegg viser funnene at lederne utarbeider egne verdsettende spørsmål, som

- "Hvordan du har funnet motivasjonen til å stå i denne hjemmekontorsituasjonen? Hvordan har du klart å motivere deg for å sitte hjemme?" (Anne)
- "Nå som korona-året var sånn som det har vært. Dere har klart å levere så bra. Hva var det som gjør det så robust?" (Dina)

Når lederne stiller slike spørsmål, kan det tyde på at lederne er på vei til kompetentnivå. Samtidig kan det være et tegn på ektefølt nysgjerrighet om medarbeidernes hverdag og forsøk på å få frem medarbeidernes ressurser som vedkommende utviser til tross for krevende arbeidssituasjon (Stavros et al., 2018; Whitney et al., 2002). Ektefølt nysgjerrighet er en ideell forutsetning for dialog: lederne klarer å slutte å downloade sine vante samtale-mønstre, åpner sine hjerter og kommer videre til dialognivå (Scharmer, 2009). Når verdsettende spørsmål stilles basert på ektefølt nysgjerrighet, bidrar det til

dialog og videreutvikling av relasjonskvaliteten mellom ledere og medarbeidere. Dialog, samarbeid og verdsetting av ulikheter er med på å bygge gjensidig avhengige relasjoner mellom ledere og medarbeidere (Fikse, 2015; Kvalsund & Meyer, 2014; McCauley et al., 2008).

5.3.3. Dialog som effektiv samtaleform

Lederne prøvde å få medarbeidere til å snakke selv ved å stille åpne spørsmål. Videre erkjenner lederne at medarbeiderne tenker og reflekterer mye selv, så ledere oppfordret medarbeidere til først å formidle hva de tenker selv og så supplerte lederne selv til slutt. Ledere var forberedt på å stille spørsmål, de ønsket ikke å komme med egne konklusjoner og var opptatt av at medarbeidere måtte komme frem med forslag til løsninger. En leder presiserer også at det ofte er medarbeidere som kjenner sin situasjon best og at lederens løsning kan bli feil, i tillegg til at medarbeiderens løsning kanskje kan fortelle mer om problemet enn beskrivelsen av problemet. Disse utsagnene kan tyde på at lederne la forholdene til rette for å få medarbeiderne til å snakke selv slik at lederne fikk utforske medarbeidernes synspunkter og skapte ny innsikt gjennom en dialog (Fikse, 2015). Det ser ut som ledernes innsikt og perspektivbevegelse fikk dem til å balansere sine meninger og samtidig fikk frem medarbeidernes synspunkter (Bang & Middelfart, 2019). Det virker som om lederne klarte å legge til side både den kritiske og den kyniske stemmen (Scharmer, 2009), og nådde et dialognivå i sine medarbeidersamtaler. Selv om dialog krever en del tålmodighet, er det godt investert tid (Bang & Middelfart, 2019). Ledere som har en svak perspektivbevissthet, tror at dialog er bortkastet tid (Jordan, 2011). Slike ledere synes at det er mest effektivt at lederen som ekspert kan ta en beslutning og være handlingsorientert. En slik perspektiv peker på en leder som underbygger avhengige relasjoner med sine medarbeidere (Fikse, 2015; Kvalsund & Meyer, 2014; McCauley et al., 2008). En leder presiserer at en løsning skissert av lederen, kan være feil siden det er medarbeideren som kjenner best situasjonen og ser dermed den beste løsningen. Videre poengterer lederen at løsningen som medarbeideren kommer med, kan belyse problemet bedre enn selve formuleringen av problemet. Dette kan være med og underbygge det at dialog skaper ny innsikt og at effektivitet ikke bør gå på bekostning av dialog.

5.3.4. "Det gav positiv effekt"

Da lederne tok i bruk verdsettende utforskning (AI), erfarte de flere positive effekter i sine medarbeidersamtaler: at samtalene ble bedre enn de kunne ha vært under normale omstendigheter, at samtalene ble avsluttet mer positivt enn de ellers ville ha gjort, at ingen av samtalene gikk i negativ retning da lederne valgte å bruke verdsettende spørsmål i starten av samtalene. Lederne erfarer at en av grunnene til positive effekter er at lederne selv hadde positiv innstilling i forkant av og tenkte positivt underveis i samtalene.

Inntrykket man kan få gjennom studiens funn er at lederne hadde hatt gode medarbeidersamtaler før verdsettende utforskning (AI) ble tatt i bruk. Lederne erfarer også at medarbeidersamtaler med medarbeidere som i utgangspunktet er positive, blir like positive selv om de ikke anvender verdsettende utforskning (AI) som metode: i samtaler med de medarbeidere som gjør alt rett, pleier det å være god stemning hele veien og alt er muligheter, uansett. Lederne erfarer at for slike medarbeidere blir samtalen til en verdsettende utforskning uten at lederen har planlagt det. Når ledere forteller om at samtaler med positive medarbeidere ville ha endt positivt uansett om verdsettende utforskning (AI) blir tatt i bruk eller ikke, ville det ha vært interessant å

utforske nærmere om dette kan skyldes sterke, positive og gjensidige relasjoner som ligger i bunnen og som skaper åpnehet og god dialog. Eller om en slik effekt er forårsaket av at ansatte snakker kun om det som lederne ønsker å høre, at de ikke tørr å gå i dybden og fortelle som sine egentlige meninger, slik at samtalen forblir på downloading nivå (Scharmer, 2009).

Når lederne kjenner på at det hjalp å bruke verdsettende utforskning (AI) i samtaler hvor krevende tema måtte adresseres og som lederne hadde gruet seg til, kan det være et eksempel på det som er selve kjernen for denne metoden. Det kan være et eksempel på at ledere bevisst tok verdsettende tilnærming, de valgte bevisst positiv innstilling og fokuserte på medarbeidernes styrker og potensiale. Ved å bevare nysgjerrighet, utforsket lederne medarbeidernes tidligere suksesser, som igjen trigget deres stolthet og optimisme. Lederne fikk da kunnskap om de beste erfaringene, om muligheter, styrker og potensiale, samtidig som de identifiserte det som fungerte godt og fikk anledning til å ta det til neste nivå. Videre ble det skapt en arena for å finne ulike måter til å ta i bruk medarbeidernes styrker på og utløse potensiale til de involverte og selve bedriften (Bushe, 2013; Cooperrider & Whitney, 2005; Stavros et al., 2018; Tanggard, 2017; Whitney & Trosten-Bloom, 2010).

Lederne erfarer at medarbeidersamtaler fort kunne bli rutine. Lederne uttrykker at de kunne bli lei av samme skjemaer som skulle brukes hvert år i forbindelse med medarbeidersamtaler, og så dermed verdien av å se utenfor skjemaet, stille verdsettende spørsmål og lytte. Når lederne presiserer at de kunne se effekten av verdsettende utforskning (AI) og verdsettende spørsmål i samtaler med medarbeiderne med lengre fartstid i organisasjonen som kunne oppfattes som vanskelig og lei, kan det være et tegn på at denne metoden kan være med og hjelpe til å bryte vanlige mønstre som skjer i samtaler på downloading nivå (Scharmer, 2009). Verdsettende spørsmål stilles på en slik måte at de styrer medarbeidernes oppmerksomhet mot noe som er positivt ved vedkommende eller arbeidssituasjonen, som går på tvers den vanlige problemløsende tilnærmingen med fokus på det som er mangelfullt og som ikke fungerer. Siden verdsettende spørsmål vekker nysgjerrighet og kreativitet (Tanggard, 2017) og inviterer til refleksjon (Kværner, 2020), bryter de vanlige mønstre som medarbeideren downloader i medarbeidersamtaler (Scharmer, 2009). Dette kan bidra til at medarbeiderne får til å nullstille og omdirigere sin oppmerksomhet på positive opplevelser og sine ressurser, noe som åpner muligheter for dialog og ytterligere relasjonsbygging. Dette kan underbygges også med at ledernes sin positive sinnstemning og evner til å skape positive, støttende og inspirerende relasjoner bidrar til at medarbeidernes hjerneaktivitet i områder ansvarlige for nytenkning og sosiale aktiviteter øker, følelsen av å ha det godt økes og det styrker følelsesmessig og kognitiv åpenhet (Klarskov, 2013). På den andre siden erfarer lederne at verdsettende spørsmål ikke alltid fungerte i henhold til formålet. Her trekker lederne frem at det var noen som ikke klarte å komme på noen svar da verdsettende spørsmål ble stilt. Dette kan være et tegn på at disse medarbeiderne var låst til sin vanlige tankegang og ikke klarte å fristille seg fra det: de downloadet samme tankemønstre, klarte ikke å nullstille og komme deg videre (Scharmer, 2009).

Lederne forteller at samtaler med nyansatte kunne fort bli kjedelige dersom lederne kun skulle lene seg på eksisterende skjemaer for samtaler med nyansatte, siden skjemaene inneholder akkurat samme spørsmål for samtaler etter to, fire og seks første måneder etter ansettelsen. Lederne som hadde medarbeidersamtaler med nyansatte, bekrefter at

verdsettende spørsmål var med og skapte en dialog, spesielt da lederne ikke hadde den samme faglige bakgrunnen som nyansatte. Lederne erkjennelse av at verdsettende utforskning (AI) var til stor hjelp i samtaler med nyansatte, hvor lederne ikke har så mye å falle tilbake på hverken relasjonelt eller faglig, kan være en bekreftelse på at denne metoden bidrar til å vekke nysgjerrigheten og skape rom for den gode samtalen og dialogen (Scharmer, 2009), som fører til at lederne får anledning til å bli bedre kjent med nyansatte og fortsette relasjonsbygging. Verdsettende utforskning (AI) bidrar dermed til den gode dialogen, som på sikt vil kunne skape gjensidighet i relasjonen mellom lederen og medarbeideren (Fikse, 2015).

5.4. "Det positive ... det sprer seg"

Ledernes erfaringer viser til flere positive effekter ved å ta i bruk verdsettende utforskning (AI) både i og utover medarbeidersamtaler.

Studien viser at bruken av verdsettende utforskning (AI) og verdsettende spørsmål i medarbeidersamtaler bidro til at enkelte medarbeidere gav ros til sine kollegaer: utformingen av verdsettende spørsmål laget en åpning for å gi ros utover seg selv og medarbeiderne kunne da framsnakke andre kollegaer i samtalen. Lederne kunne da bruke slike positive tilbakemeldinger i andre medarbeidersamtaler, som gjaldt dem som ble fremsnakket. Det ble da en anerkjennelse som ikke bare kommer fra lederen, men også fra ens kollegaer. Dette kan være et eksempel at det skapes en positiv spiral av positiv, verdsettende atmosfære i gruppen og det vil være med og danne en verdsettende kultur i denne gruppen og avdelingen. Det kan underbygges ved at verdsettende utforskning (AI) bidrar til å skape positiv atmosfære, som er både produktivitet-, effektivitet- og kreativitetsfremmende (Drønnen, 2020; Klarskov, 2013).

Flere ledere ser verdien av å ta i bruk verdsettende utforskning (AI) i sin lederhverdag utover medarbeidersamtaler, som på gruppemøter, i dialog med enkelte medarbeidere og i den uformelle praten. Når lederne opplever at de ble mer bevisst på å bry seg om, gi ros til og være generelt nysgjerrig på sine medarbeidere i hverdagen, kan det tolkes som en bekreftelse på grunnleggende innstilling av undring, nysgjerrighet og verdsettende holdning som skapes gjennom verdsettende utforskning (AI) (Cooperrider & Whitney, 2005; Hauger, 2008; Stavros et al., 2018; Tanggard, 2017; Whitney & Trosten-Bloom, 2010). Når lederne sier at verdsettende spørsmål hjalp dem å løfte blikket og kunne brukes ved faglig strategiarbeid, kan det være et eksempel på at verdsettende utforskning (AI) kan utløse potensiale til medarbeiderne ved at suksesshistorier fortelles og markedsmuligheter utforskes gjennom god dialog, hvor medarbeiderne selv kan komme frem til aksjoner og ideer som de ønsker å realisere. Man får frem kreativitet og innovasjon gjennom drivkraften og styrkene til medarbeiderne og evner til å skape strategi hvor alle ser det store, felles bildet (Hauger, 2008; MacCoy, 2014; Tanggard, 2017; Watkins et al., 2011).

Etter at lederne tok i bruk verdsettende utforskning (AI), erfarer de at det positive sprer seg videre: lederne har allerede brukt metoden i andre sammenhenger, som for eksempel i gruppemøter da utfordrende situasjoner skulle taes opp. Lederne ser verdien i å utforske vanskelige tema ved å ta i bruk verdsettende spørsmål, ved å stille seg undrende og tenke: "Kan vi se positivt på dette her? Eller "Har vi noe som kjennetegner oss, som vi nå kan bruke?" uten å underslå at det er en utfordring. Når lederne forteller dette, kan det tolkes som den praktiske anvendelsen av vekstorientert perspektiv hvor

lederne identifiserer medarbeidernes og gruppens styrker og ressurser for så å bruke dem til å løse utfordringer og komme et steg videre (Drønnen, 2020; Dweck, 2015; Stavros et al., 2018).

Et annet eksempel som trekkes frem her, er merverdien av verdsettende utforskning (AI) utover samtaler med enkelte medarbeidere i form av en nylig opprettet prosjektledergruppe. Denne gruppen har som formål å dele beste praksis vedrørende prosjektledelse i etterkant av flere perioder med samfunnets nedstegninger grunnet pandemien. Dette kan være et eksempel på at ledernes fokus på ressurser og utforskning av hva som fungerer godt, har bidratt til prosjektledernes ønsker om å dele sine erfaringer med andre og dermed skape merverdi for hele gruppen. Dette kan tolkes slik at prosjektlederne besitter lærende, vekstorientert perspektiv samtidig som de er verdsettende i forhold til egne og andres erfaringer (Drønnen, 2020; Dweck, 2015; Stavros et al., 2018).

6. Avslutning

Denne studien løftes verdsettende utforskning (AI) som en godt egnet metode for samskapende og relasjonsbyggende utforskning av medarbeidernes styrker og ressurser i medarbeidersamtaler. Gjennom dialog som verdsettende utforskning (AI) er bygget på, samskapes nye narrativer og fremtidsbilder (Cooperrider & Whitney, 2005; Stavros et al., 2018; Whitney & Trosten-Bloom, 2010).

Studien besvarer problemstillingen *"Hvordan erfarer ledere at verdsettende utforskning (AI) kan påvirke medarbeidersamtaler?"* gjennom bruk av dialogisk intervensjon og verdsettende dybdeintervju. Studien viser at den nye kunnskapen om verdsettende utforskning (AI) og eksisterende praksis knyttet til forberedelser og gjennomføring av medarbeidersamtaler, kan flettes godt sammen.

Videre ønsker jeg å oppsummere studiens sentrale funn, studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

6.1. Oppsummering av sentrale funn

Studien viser til flere funn, og noen sentrale funn er oppsummert her. Den første gruppen av funn beskriver det som gjør medarbeidersamtaler meningsfulle. Den andre gruppen av funn tar for seg ledernes oppdagelse av verdsettende utforskning (AI) som metode. Den tredje gruppen adresserer selve kjernen i oppgavens problemstilling og beskriver ledernes erfaringer med å ta i bruk verdsettende utforskning (AI) i medarbeidersamtaler. Siste gruppen av funn viser til positive effekter ved å ta i bruk verdsettende utforskning (AI) utover medarbeidersamtaler.

Lederne opplever medarbeidersamtaler som meningsfulle da disse skaper en arena for relasjonsbygging gjennom dialog, for formidling av tilbakemeldinger og for å ta den vanskelige samtalen, samtidig som det er en samtale som setter retning for medarbeiderutvikling. Lederne hadde i utgangspunktet et positivt inntrykk av medarbeidersamtaler og erfarer at det ikke finnes noe fasit for gjennomføring av samtalen. Lederne brukte skjemaer ved forberedelser til medarbeidersamtaler som dannet et utgangspunkt og skapte rom for tilpasninger til den enkelte medarbeideren og til konkrete situasjoner. Et skjema fikk større verdi for lederne da de var opptatt av medarbeidernes ressurser, fokuserte på dialog og tilpasset seg underveis i samtalen. Dette gjorde skjemaet til noe mer enn noen bokser som skulle krysses av eller fylles ut.

Lederne gjenkjente flere elementer av verdsettende utforskning (AI) i sin eksisterende praksis og opplevde det som en positiv bekreftelse for det som de allerede gjorde som ledere. Bruk av verdsettende utforskning (AI) bidrog det til at lederne revurderte sine forberedelser til medarbeidersamtaler ved å bevisst anvende et nytt, positivt fokus. De planla å starte og avslutte samtalen med positive tilbakemeldinger, i tillegg til å aktivt bruke verdsettende spørsmål underveis i samtalen.

Lederne synes at verdsettende spørsmål var nyttige, representerer gode verktøy for å stille gode spørsmål og skape en dialog i medarbeidersamtaler. Verdsettende spørsmål omtales som "trylleformler", og lederne erfarer at praksis og trening må til for naturlig anvendelse av slike kraftfulle spørsmål. I samtalen la lederne forholdene til rette for å få medarbeiderne til å formulere sine egne meninger og løsninger. På den måten fikk lederne til å utforske medarbeidernes synspunkter og skapte ny innsikt gjennom en dialog (Fikse, 2015).

Medarbeidersamtaler med medarbeidere som i utgangspunktet er positive, blir ifølge ledere like positive selv om verdsettende utforskning (AI) ikke anvendes som metode. Verdsettende utforskning (AI) har ifølge lederne størst positiv effekt i samtalerne hvor krevende temaer ble tatt opp, i samtalerne med medarbeiderne som kunne oppleves som vanskelig, i samtalerne med nyansatte hvor lederne ikke hadde så mye å falle tilbake på hverken faglig eller relasjonelt, i samtalerne med erfarne medarbeidere som hadde jobbet lenge i organisasjonen hvor samtalerne kunne oppleves som gjentakende og kjedelige.

Da lederne tok i bruk verdsettende utforskning (AI), erfarte de flere positive effekter i sine medarbeidersamtaler: at samtalerne ble bedre enn de kunne ha vært under normale omstendigheter, at samtalerne ble avsluttet mer positivt enn de ellers ville ha gjort, at ingen av samtalerne gikk i negativ retning da lederne valgte å bruke verdsettende spørsmål i starten av samtalerne. Lederne erfarer at utformingen av verdsettende spørsmål laget en åpning for at medarbeiderne valgte å gi ros utover seg selv og framsnakke andre kollegaer. Lederne kunne da bruke slike positive tilbakemeldinger i medarbeidersamtaler med dem som ble fremsnakket.

Verdsettende utforskning (AI) som er dialogbasert, bidrar til å skape en positiv spiral, en kultur bygget på bevissthet om ressurser og muligheter, slik at det positive sprer seg på andre arenaer.

Lederne ser verdien av å ta i bruk verdsettende utforskning (AI) i sin lederhverdag utover medarbeidersamtaler, som på gruppemøter, i dialog med enkelte medarbeidere og i den uformelle praten. Etter at lederne tok i bruk verdsettende utforskning (AI), erfarer de at det positive sprer seg videre: lederne har allerede brukt metoden i andre sammenhenger, som for eksempel i gruppemøter da utfordrende situasjoner skulle drøftes. Lederne ser da verdien i å utforske vanskelige tema ved å ta i bruk verdsettende spørsmål og ved å stille seg undrende. Merverdien av verdsettende utforskning (AI) utover medarbeidersamtaler er også skapt i form av en nylig opprettet prosjektledergruppe som har deling av beste praksis som sitt formål.

6.2. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning

Det er to hoved svakheter ved denne studien. Den ene går ut på at selve utvalget på fire deltakere er relativt lite, selv om det er vurdert til å være tilstrekkelig for denne masteroppgaven. Den andre svakheten kan være at alle deltakere var kvinner, noe som påvirket funnene. Utelukkende kvinnelig deltakelse kan være forårsaket av selve temaet for studien, noe som er usikkert, da årsaken ikke er blitt undersøkt nærmere.

Når det gjelder videre forskning, kan den etter min mening bli gjennomført i fem retninger.

Den ene retningen kan være å gjennomføre en studie med flere deltakere.

Den andre retningen kan være å involvere medarbeidere og spørre dem om hvordan de opplever medarbeidersamtaler etter en dialogisk intervensjon.

Den tredje retningen kan være å gjennomføre en studie i et annet miljø enn et forskningsmiljø, hvor mange medarbeidere er utdannet som ingeniører med PhD-grad og som i sin arbeidshverdag er vant til å tenke kritisk både på sin egen og andres forskning.

Den fjerde retningen for fremtidig forskning kan være å få utviklet og iverksatt en hel AI 5D-modell (se modellens kortfattede beskrivelse i kapittel 2.2.2) i selve metoden for gjennomføring av medarbeidersamtaler. Som inspirasjonen for denne utforskningen kan man ta artikkelen av Trosten-Bloom et al. (2014). En slik prosess vil kreve utarbeidelse av undervisningsmateriell og dialogisk intervensjon for alle ledere i en organisasjon, og deretter gjennomføring av intervju eller utsendelse av spørreskjemaer dersom man ønsker å benytte en annen metode.

Den femte retningen for fremtidig forskning kan være å utvikle et system hvor ansatte og ledere kan dele det de opplever gjennom sine medarbeidersamtaler gjennomført i henhold til en AI 5D-modell (se modellens kortfattede beskrivelse i kapittel 2.2.2). Ved å dele med hverandre får alle deltakere anledning til å bli bedre kjent med hverandres styrker, beste erfaringer og ambisjoner. Man får dermed mulighet til å bidra til hverandres utvikling og samskaping. Slik det er nå, er det kun ledere som sitter på den kunnskapen og må forvalte den til det beste for hver medarbeider, gruppe og avdeling. Ved å dele denne kunnskapen med alle medarbeiderne kan man legge forholdene til rette for kobling til og videreutvikling av kollektiv intelligens i gruppen.

Referanser

- Abinger Institute. (2019). *The outward mindset*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage.
- Amundsen, S. (2020). Kapittel 9. Empowerment i arbeidslivet – trådene samles i et praksisperspektiv. I S. Amundsen, *Empowerment i arbeidslivet. Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. (ss. 245-260). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bang, H., & Middelfart, T. (2019). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal.
- Benner, P. (1995). *Fra novise til ekspert : dyktighet og styrke i klinisk sykepleiepraksis*. Oslo: Tano.
- Buber, M. (2004). *I and thou*. London: Continuum (Originalverk utg. 1923, Berlin: Schocken Verlag).
- Bushe, G. R. (2013). Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry. I D. Cooperrider, D. Zandee, L. Godwin, M. Avital, & B. Boland, *Organizational Generativity. The appreciative inquiry Summit and a Scholarship of Transformation (Advances in Appreciative Inquiry, bind 4)*. Bingley, England: Emerald Group Publishing .
- Cain, T. (2011). Teachers' classroom-based action research . *International Journal of Research & Method in Education, 34(1)*, 3-16.
- Cooperrider, D. (2011, september 1). Appreciative Inquiry: A Conversation with David Cooperrider. (T. D. School, & I. www.youtube.com/watch?v=3JDfr6KGV-k, Intervjuere)
- Cooperrider, D., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positiv revolustion in Change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Corporate Leadership Council. (2002). *Building the High-Performance Workforce. A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies*. Washington, D.C.: Corporate Executive Board.
- Dreyfus, H., & Dreyfus, S. (1988). *Mind over machine : the power of human intuition and expertise in the era of the computer*. New York: Free Press.
- Drønnen, M. (2020). *Positivt lederskap*. Oslo: Gyldendal.
- Dweck, C. (2000). *Self-theories : their role in motivation, personality, and development*. New York: Psychology Press.
- Dweck, C. (2015). Carol Dweck Revisits the 'Growth Mindset'. *Education Week, 35(5)*, 20-24.
- Dweck, C. (2017). *Mindset. Changing the way you think to fulfil your potential*. London: Robinson, an imprint of Little, Brown Book Group.
- Ellinor, L., & Gerard, G. (2018). *Ledelse og samspill med dialog; den gode samtalen, mangfold, mulighet*. Flux Forlag.
- Ericsson, K., & Lehmann, A. (1996). Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task constraints. *Annual review of Psychology, 47(1)*, 273-305.
- Fikse, C. (2015). Kap. 7: Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskapning. I R. Kvalsund, & C. Fikse, *Rådgivningsvitenskap. Helhetlige rådgivningsprosesser: Relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold* (ss. 167-196). Vigmostad & Bjørke AS.
- Fikse, C. (2020). Relasjonell kapasitetsbygging for samskapning. I A. Myskja, & C. (. Fikse, *Perspektiver på livsmestring i skolen* (ss. 65-94). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Fredrickson, B. (2010). *Positivitet. Kilder til vækst i livet*. Virtum: Dansk Psykologisk Forlag.

- Grimsø, R., Egerdal, Å., & Sanyang, F. (2015). *Personaladministrasjon : teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hart, S. (2013). Den fødte leder. I S. Hart, & H. Hvilshøy, *Ledelse mellom hjerne og hjerte* (ss. 27-54). København: Hans Reitzels forlag.
- Hauger, B. (2008). *Organisasjoner som begeistrer : appreciative inquiry*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Hauger, B. (2021). Appreciative Inquiry: Å skape en bedre verden gjennom forestillinger som begeistrer! I D. von Heimburg, & O. Ness, *Aksjonsforskning* (ss. 173-191). Bergen: Fagbokforlaget.
- Haynes, John-Dylan, Soon, Chun Siong, Brass, Marcel, & Heinze, Hans-Jochen. (2008). Unconscious determinants of free decisions in the human brain. *Nature neuroscience, Vol.11 (5)*, 543-545.
- Heimburg, D., & Ness, O. (2021). *Aksjonsforskning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hone, L. C., Jarden, A., Duncan, S., & Schofield, G. M. (2015-09, Vol.57 (9)). Flourishing in New Zealand Workers: Associations With Lifestyle Behaviors, Physical Health, Psychosocial, and Work-Related Indicators. *Journal of occupational and environmental medicine*, 973-983.
- Hummelvoll, J. (2021). Handlingsorientert forskningsarbeid: Kan lokal erfaring konverteres til sentral kunnskap? I D. von Heimburg, & O. Ness, *Aksjonsforskning* (ss. 157-171). Bergen: Fagbokforlaget.
- Isaacs, W. (2012). The Magic of thinking together. *The watercooler - Straight talk on Strategic Issues* 6(4), 9-11.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjon fungerer, 5. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jordan, T. (2011). Skillful Engagement with Wicked Issues. A Framework for Analysing the Meaning-making Structures of Societal Change Agents. *Integral review*, 7(2), 47-91.
- Klarskov, L. (2013). Indre styrke og sosial kapasitet - når lederen gjør en forskjell. I S. Hart, & H. Hvilshøy, *Ledelse mellom hjerne og hjerte* (ss. 451-479). København: HansReitzels forlag.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal .
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvalsund, R. (2020). *Coaching : metode, prosess, relasjon. 2. utg.* Synergy Publishing.
- Kvalsund, R., & Meyer, K. (2014). *Samarbeidets kunst i læring, veiledning og ledelse*. Trondheim: Akademika forlag.
- Kværner, K. J. (2020). *Hjernemysterier. Å leder seg selv og andre*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lange, B. (2017, 10 18). Den utskjelte samtalen. *Dagens næringsliv*.
- Linley, A. P., & Harrington, S. (2006). Playing to your strengths. *Psychologist, Vol.19 (2)*, 86-89.
- Linley, P. A., Joseph, S., Maltby, J., Harrington, S., & Wood, A. M. (2011). Positive Psychology Applications. I S. J. Lopez, & C. R. Snyder, *Handbook of positive psychology*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Lohne, L. (2015, 10 4). Meningsløs medarbeidersamtale? *Dagens næringsliv*, link <https://www.dn.no/ledelse/arbeidsliv/meningslos-medarbeidersamtale/1-1-5474006>.
- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *The American behavioral scientist (Beverly Hills), Vol.47 (6)*, 740-765.
- Lybomirsky, S. (2008). *The How of happiness*. New York: Penguin.
- MacCoy, D. (2014). Appreciative Inquiry an evaluation - getting to what works. *Canadian journal of program evaluation, vol.29(2)*, 104-127.

- McCauley, C. P. (2008). *Interdependent leadership in organizations: Evidence from six case studies*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- McNamee, S. (2002). Værdsettende samtale og social konstruksjon i praksis. I C. Dasgaard, T. Meisner, & K. Voetmann, *Forvandling : værdsættende samtale i teori og praksis* (ss. 110-129). København: Dansk Psykologisk forlag.
- NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi, 5. utg.* Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora.
- Ness, O., & Heimburg, D. (2021). Aksjonsforskning: Samskapt kunnskap som endrer liv og samfunn. I D. von Heimburg, & O. Ness, *Aksjonsforskning* (ss. 19 - 33). Fagbokforlaget.
- Nygaard, R. (2007). *Aktør eller brikke? Søkelys på menneskets selvforståelse*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Postholm, M. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Riese, H. (2016). Å være lærer og forsker innenfor et kvalitativt design : aksjonsforskning som en autoetnografisk praksis. I M. Ulvik, H. Riese, & D. Roness, *Å forske på egen praksis : aksjonsforskning og andre tilnærminger til profesjonell utvikling i utdanningsfeltet* (ss. 36-49). Bergen: fagbokforlaget.
- Sagør, R. (2016, 04 25). *Helse i humor*. Hentet fra www.mind.no: <https://mind.no/aktuelt/helse-i-humor>
- Scharmer, O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Schein, E. (1999). *Process consultation revisited. Building the helping relationship*. . Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Seligman, M. (2011). *Flourish : a new understanding of happiness and well-being : and how to achieve them*. London: Nicholas Brealey.
- Stavros, J., Torres, C., & Cooperrider, D. (2018). *Conversations worth having. Using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement*. Berrett-Koehler Publishers.
- Straume, L. V. (2016, 04 04). *Positiv psykologi - om å tenke positivt?* Hentet fra www.mind.no: <https://mind.no/aktuelt/positiv-psykologi-1>
- Tanggard, P. (2017). *Prosesslederboka - Lær å lede gode prosesser og møter*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Trosten-Bloom, A., Deines, T., & Carsten, T. (2014-04, Vol.53 (5)). Positive Performance Management: Bold Experiments, Provocative Possibilities. *Performance improvement (International Society for Performance Improvement)*, p.26-37.
- Ulvik, M. (2016). Aksjonsforskning - en oversikt. I M. Ulvik, H. Riese, & D. Roness, *Å forske på egen praksis. Aksjonsforskning og andre tilnærminger til profesjonell utvikling i utdaningsfeltet*. (ss. 17-35). Bergen: Fagbokforlaget.
- Watkins, J. M., Mohr, B. J., & Kelly, R. (2011). *Appreciative inquiry change at the speed of imagination*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: the principles and practice of coaching and leadership (Fifth edition.)*. Nicholas Brealey Publishing.
- Whitney, D. K. (2007). *Teambygging: Appreciative inquiry. Et verktøy for å skape velfungerende team*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change, 2nd edition*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Whitney, D., Cooperrider, D., Trosten-Bloom, A., & Kaplin, B. (2002). *Encyclopedia of Positive Questions: Using Appreciative Inquiry to Bring out the*. Euclid: Lakeshore Communications.

Vedlegg

- Vedlegg 1. Presentasjon benyttet i forbindelse med dialogbasert intervensjon
- Vedlegg 2. Hefte med eksempler på verdsettende spørsmål til bruk i medarbeidersamtaler.
- Vedlegg 3. Intervju guide for verdsettende dybdeintervju.
- Vedlegg 4. Informasjonsbrev
- Vedlegg 5. Godkjenning fra NSD

