

# Vedlegg 1. Presentasjon benyttet i forbindelse med dialogbasert intervensjon

## Verdsettende undersøkelse

Appreciative inquiry  
i  
medarbeidersamtaler



Hva positivt har skjedd deg  
i dag/ denne uken?



## Plan for møtet:



- HMS – tiltak mot korona ifm dette møtet
- Appreciative Inquiry (AI) Verdsettende undersøkelse
  - Definisjon, begrepsavklaring på engelsk og norsk
  - Overblikk over teoretisk fundament
  - AI prinsipper
  - Kritikk av AI
- Pause – 10 min
- Bruk av AI i medarbeidersamtaler
  - Stille verdsettende spørsmål
  - Positive omformuleringer
  - "Flipping" av problematiserende utsagn til verdsettende undersøkelse
  - Anerkjennende hypoteser
  - Øvelse i verdsettende spørsmål
- Avslutning

## HMS

- Tiltak fra risikovurderingskjema

Delaktivitet	Mulig uønsket hendelse	Tiltak som skal gjennomføres
Bespisning	Smittespredning	Før og etter bespisning gjennomføre en grundig håndvask i henhold til vedlagte plakat, se under fanen "Bilder", alternativt bruke Antibac som skal gnis inn i 15 sekunder som om du vasker hendene og lufttørkes.
Bespisning	Smittespredning	Bespisning gjennomføres i møterommet. Det vil være egenmatpakke eller personsmat bestilt av møteleder med egen drikk.
Avslutning av dagen	Smittespredning fordi man tar på overflater.	Gjennomføre en grundig håndvask i henhold til vedlagte plakat, se under fanen "Bilder". Alternativt bruke Antibac som skal gnis inn i 15 sekunder som om du vasker hendene og det skal lufttørkes.
Avslutning av dagen	Smittespredning fordi man tar på overflater.	Vaske bord, tilkoblinger, fjernkontroller og stoler med overflatedesinfeksjon før man forlater møterommene.

## Appreciative inquiry

- **Appreciate**
  - en handling i å **anerkjenne** det **beste** i mennesker og verden rundt oss, å stadfeste tidligere og nåværende **styrker**, **suksesser** og **potensialer**, å oppfatte alle elementene som gir liv, vitalitet, eksellens for levende systemer
  - å øke i verdi
  - Synonymer: å sette pris på, å prise, å verdsette, å beære
- **Inquiry**
  - utforskning og oppdagelse
  - det å stille spørsmål, å være åpen til å se ny potensiale og nye muligheter
  - Synonymer: oppdagelse, søk, systematisk studie, utforskning og undersøkelse



Verdsettende  
undersøkelse



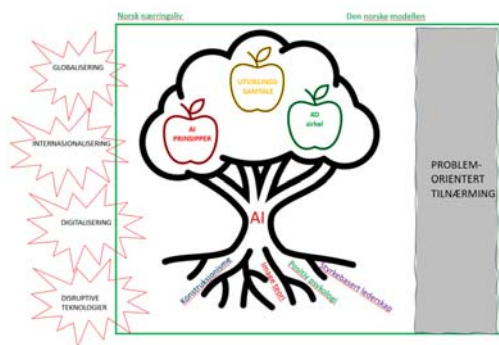
Vitaliserende katalysator  
for lederskap  
og  
positive endringer

## Verdsettende undersøkelse handler om

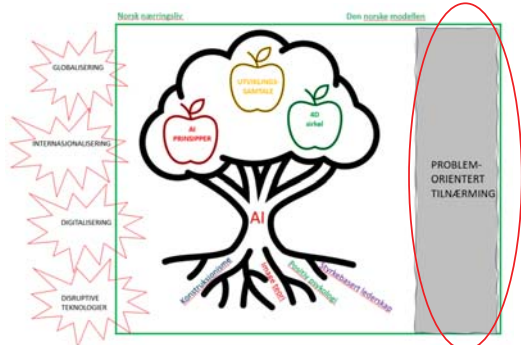
Å **søke** etter det **beste** i  
mennesker, situasjoner,  
organisasjoner og den  
**mulighetsrike** og **styrkebaserte**  
verden rundt dem



## Teoretisk fundament av AI

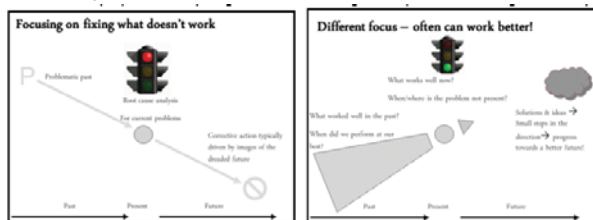


## Teoretisk fundament av AI



### AI som motpol til problemfokustert tilnærming

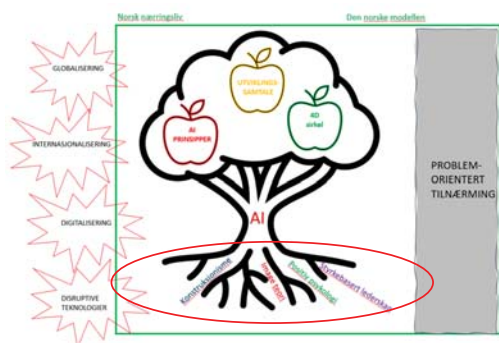
- Problemfokusterte tilnærminger var effektive i å finne løsninger for eksisterende problemer, men ubrukelige i å identifisere hva som fungerer godt og ta det til neste nivå (MacCoy, 2014)



### AI med fokus på suksesser og ønsker



## Teoretisk fundament av AI



## Teoretisk base for AI

### • Sosialkonstruksjonisme:

menneskelig kommunikasjon er en prosess som skaper, opprettholder og transformerer realitet

### • Image teori :

bilder som vi har om fremtiden vår påvirker våre beslutninger og handlinger vi foretar oss i nåtiden

### • Positiv psykologi

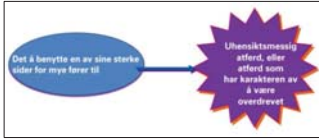
belyser betydningen av positiv vekst og utvikling med tanke på å få frem det beste i mennesker og organisasjoner.

"Positiv psykologi benekter ikke at mennesker har problemer, men sier at det som er godt i livet er like sant. Man antar videre at det å ha et godt liv må være noe mere enn å unngå å ha problemer."

## Styrkebasert lederskap

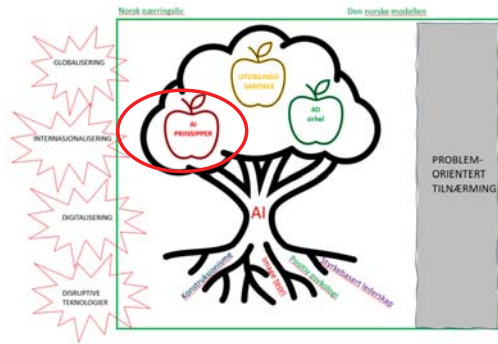


- **Styrker** - The Values in Action (VIA) Inventory er en av de mest kjente kartleggingsverktøy og finnes gratis på [www.viacharacter.org](http://www.viacharacter.org)
  - ansatte som får brukt styrkene sine mye i arbeidet sitt, har 18 ganger høyere sannsynlighet til å blomstre, trives ("flourish") enn ansatte som ikke får bruke styrkene sine
  - dersom medarbeidere på arbeidsplassen får tilbakemelding på sine styrker, kan de føle seg **vesentlig mere engasjert** og blir **mere produktive** enn personer som får tilbakemeldinger på sine svakheter.



Det som ser ut til å være ens svakhet er ofte overdreven bruk av ens sterke side eller når den sterke siden er brukt i en situasjon der en slik handlemåte ikke passer.

## Teoretisk fundament av AI



## Sentrale prinsipper av AI

- det **konstruksjonistiske** prinsippet: språket vi bruker skaper den verden vi lever i
- **Simultanitetsprinsippet**: i det man stiller et spørsmål, skaper man en endring
- det **antesipatoriske** prinsippet: våre bilder om fremtiden former våre handlinger nå
- det **positive** prinsippet: positive, anerkjennende spørsmål skaper grunnlaget for positive forandringer
- det **poetiske** prinsippet: organisasjoner er som historiefortellinger som man kan fortelle på mange ulike måter.

## Verdsettende undersøkelse handler om

Å **søke** etter det **beste** i mennesker, situasjoner, organisasjoner og den **mulighetsrike** og **styrkebaserte** verden rundt dem



## Verdsettende undersøkelse handler om

Å ha evnen til å **stille spørsmål** som, på en svært kunstferdig og disiplinert måte, bidrar til å øke kapasiteten til å forestille seg og realisere **sitt største potensial**



## AI – kritiske bemerkninger

- AI overser ikke problemer og utfordringer. Problemer og utfordringer blir omformulert til utsagn om muligheter og alternativer med invitasjon til å ta ansvar.
- Man bør være klar over følgende kritiske punkter:
  - Naiv positivitet (Tenk positivt)
  - Ignorerer alvorlige hendelser, maktrelasjoner og samfunnsmessige årsaker
  - At man ikke ser sine blindsoner - nekter å snakke om og ta på alvor mobbing, krenkelser

## Egen refleksjon

- Noter for deg selv nå:
  - ✓ 1-2 nye oppdagelser
  - ✓ hva tar du med deg i hverdagen din
- Felles runde rundt bordet

pause



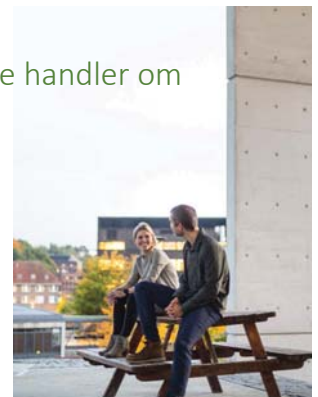
## Verdsettende undersøkelse handler om

Å **søke** etter det **beste** i mennesker, situasjoner, organisasjoner og den **mulighetsrike** og **styrkebaserte** verden rundt dem



## Verdsettende undersøkelse handler om

Å ha evnen til å **stille spørsmål** som, på en svært kunstferdig og disiplinert måte, bidrar til å øke kapasiteten til å forestille seg og realisere **sitt største potensial**



### Konkrete anvendelser av AI i medarbeidersamtaler -1/4

- **Verdsettende spørsmål:** spørsmål som bevisst skaper positive konnotasjoner og positive forståelser i spørsmålene

*Kommentar: De siste årene som leder i avdelingen har vært en lang prøvelse.*

*Spørsmål: Hvordan har du funnet krefter til at stå i det?*

⇒ Åpner nye perspektiv: *Hvordan ser DU på det?*

⇒ Søker ny kunnskap: *Hvordan har du fått det til i ditt siste prosjekt?*

⇒ Stimulerer kreativitet og innovasjon: *Hvilke muligheter åpner seg når vi oppretter en ny gruppe i Mobilitet og samfunnsøkonomi?*

Fokusere på det beste som finnes og hva som kan oppnåes

### Konkrete anvendelser av AI i medarbeidersamtaler 2/4

- **Positive omformuleringer:** vender mangelfokus til fokus på ressurser, forbedringer og muligheter

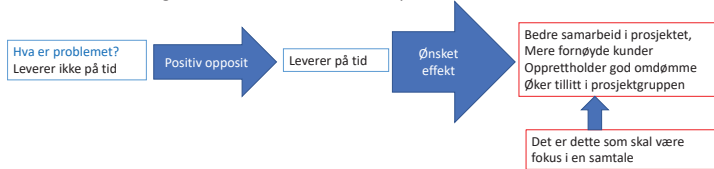
*Kommentar: "Det er fullstendig demotiverende å ha møter i vår ledergruppe".*

*Spørsmål: "Så du kunne peke på en masse som kunne forbedres?"*

## Konkrete anvendelser av AI i medarbeidersamtaler 3/4

- **Positive reframing/ ny ramme og fokus:** når du merker at en samtale holder på gå i en negativ/ depreciative retning, flippe/snur du den  
depreciative/ kritisk => appreciative/ verdsettende

F.eks. Utfordringen er at en ansatt ikke leverer på tid



## Konkrete anvendelser av AI i medarbeidersamtaler 3/4

- **Positive reframing/ ny ramme og fokus :** åpen sinn, åpenhet for nye ideer og løsninger er en forutsetning
- **3 steg:**
  1. **Name it** Hva er uønsket problem/ klage?
  2. **Flip it** Hva er det motsatte positive? Det positive du ønsker
  3. **Frame it** Hva er ønsket resultat av det positive?
- **Resultat:** bedre relasjoner og effektiv samarbeidsklima da du som leder fokuserer din oppmerksomhet på ønsket resultat og legger forholdene til rette for det

## Konkrete anvendelser av AI i medarbeidersamtaler 4/4

- **Anerkjennende hypoteser:** tilby en annen, mulighetsorientert måte at tenke om problemet på; bak ethvert problem finnes det en frustrert drøm -> det handler om å få tak i hva drømmen går ut på?

## Praktiske tips ved AI anvendelse

- **God forberedelse:**
  - ✓ Åpen sinn og positiv innstilling
  - ✓ Velg ut tema du ønsker å fokusere på og under deg over sammen med en medarbeider (se forventningssirkler)
  - ✓ Velg hvilke spørsmål du ønsker å stille
  - ✓ Ta en pause før samtalen fra hverdagsstress og still deg inn på samtalen
    - "sett the stage" for samtalen: innstille på verdsettende tone og positiv retning i samtalen i stedet for kritisk tone og retning
    - Nysgjerrig, undrende holdning

## Praktiske tips ved AI anvendelse

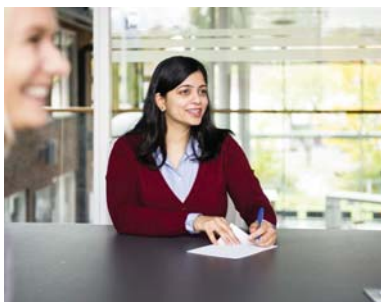
- **God gjennomføring:**
    - ✓ Åpen sinn og positiv innstilling
    - ✓ **Lytt etter styrker** hos medarbeideren og situasjoner og trekk disse frem
- ⇒ Listen as if the answer matters
- ⇒ Vær nysgjerrig og det vil gjøre naturlig lettere å stille verdsettende spørsmål

## The questions we ask, make a difference



If you truly wish to change **your** world, you must change **your way of asking questions**.

It could be that the moment you do so, a totally different world will take shape around you.



## En praktisk øvelse i positive spørsmål

- Vi deler oss 2 og 2
- Oppgaven er å velge 1 spørsmål fra hefte, stille det og vente på svar. Bytt på hvem som stiller spørsmål og svarer.
- Når vi er tilbake skal vi avslutte med felles runde rundt bordet.

## Egen refleksjon

- Noter for deg selv nå:
  - ✓ 1-2 nye oppdagelser
  - ✓ hva tar du med deg i hverdagen din som leder
  - ✓ Hva vil du forlate denne samlingen med?
  - ✓ Hva er det viktigste vi etter din mening har gjennomgått her?

## Avslutning



Enhver samtale en unik



Vær nysgjerrig og still verdsettende, positive spørsmål



Flip it!



Omformuler til ressurs- og mulighets spørsmål



Lytt etter styrker

## Vedlegg 2. Hefte med eksempler på verdsettende spørsmål til bruk i medarbeidersamtaler

### Eksempler på AI spørsmål

- ✓ Kunne du tenke på 2-3 eksempler på hva du fikk til spesielt godt i året som gikk?
  - ✓ Fortell mere: hvordan var settingen? Hvordan opplevde du det? Hvem var det som var til stedet? Hvordan har du forberedt deg? Skjedde det noe uforutsett? Hvordan håndterte du det? Hva var det det ved deg som gjorde at dette gikk så bra?
- ✓ Hva ønsker du å gjøre mere av i året som kommer?
- ✓ Fortell om en episode da du fikk anerkjennelse og resultatene av arbeidet ditt ble feiret. Hvordan føltes det? Hvorfor hadde markeringen en slik effekt på deg?

### Beste opplevelse som en del av et team

- Når du ser tilbake på din karriere og tenker tilbake på en opplevelse som en del av et prosjektteam som du husker aller best, kunne du fortelle en historie om da du var en del av en godt team? Hvorfor hadde prosjektgruppen suksess? Hva var det ved deg som gjorde denne prosjektgruppen bra? Hva lærte du da som kan være til hjelp oss nå, slik at vi får slike gode prosjektgrupper nå og fremover?

### Karriere utvikling

- Når du ser på året som er gått siden forrige medarbeidersamtalen, hva har du opplevd som er mest krevende og samtidig spennende? Kan du beskrive det nærmere? Hva gjorde det krevende og spennende? Hva lærte du av det? Hva fikk du ut av denne erfaringen? Hvilke fordeler fikk gruppen/ avdelingen/ bedriften av denne situasjonen?

### Kommunikasjon

- Når du ser tilbake på året som er gått siden forrige medarbeidersamtale, kunne du fortelle om en situasjon/ et prosjekt hvor du opplevde at kommunikasjonen med en annen person fungerte utmerket? Kunne du beskrive situasjonen? Hva var det ved deg, den andre personen og kommunikasjonen selv som gjorde det mulig?

### Kommunikasjon og informasjon

- Når du ser tilbake på året som er gått siden forrige medarbeidersamtale, hva synes du den mest effektive måten å formidle informasjon i vår gruppe og avdeling på? Hva synes du fungerte best og hvorfor?
- Hvilken type kommunikasjon som etter din mening skaper mest tilknytning og tilhørighet mellom folk i vår gruppe?
- Hva slags kommunikasjon som hjelper vår gruppe å samarbeide slik at alle opplever tilfredhet og føler seg inspirert?

### Samarbeid

- Tenk på en situasjon sa du hadde en følelse av undring, overraskelse eller glede over samarbeidet på tvers av bedriften som gikk over all forventning. Kunne du fortelle om en slik situasjon? Hvem var det som var med? Hva satte du mest pris på hos de personene som var med? Hva satte du mest pris ved deg selv i den situasjonen?



## Samarbeid med en kunde

- Kunne du tenke tilbake på en situasjon hvor du hadde en svært positiv opplevelse med en kunde/ kundekontakt. Hvordan skjedde det? Hva var det som gjorde situasjonen så spesiell? Hva lærte du av den erfaringen?

## Kunder

- Forestill deg at bedriften vår og vår gruppe kan velge å gjøre 3 ting mere av eller på en annen måte slik at lojalitet hos våre kunder ville ha økt dramatisk. Hva ville de 3 tingene/endingene være slik du ser det?

## AI spørsmål til nyansatte

- Når du tenker tilbake til da du begynte å jobbe hos oss, hva var dine mest positive og virkningsfulle første opplevelser? Hva var det som var så godt ved arbeidsplassen og dine kollegaer som du la mest merke til?

## Stolthet/ suksess

- Når du tenker tilbake på det året som er gått siden forrige medarbeidersamtalen, kunne du tenke på en situasjon/ prosjekt/ leveranse/ rapport/ søknad som du er veldig stolt av eller veldig fornøyd med. Kan du fortelle om det? Hva var det som gjorde deg stolt/ tilfreds? Hva var det ved deg som gjorde suksess mulig?

## Beste dag på jobb

- Når du tenker tilbake på det året som er gått siden forrige medarbeidersamtalen, kunne du tenke på din beste dag på jobb? Hva var det som gjorde dagen så bra? Hva var det ved deg eller det du gjorde som fikk dagen til å bli så bra?
- Hva er det som skal til for at du kan oppleve flere slik arbeidsdager fremover?

## Deg på sitt beste på jobb

- Tenk på en arbeidsdag da du kjente på at du var din beste utgaven av deg selv på jobb. Kunne du beskrive den dagen? Hva var det som skjedde? Hvem var til stedet? Hva var det du gjorde? Hva var det ved situasjonen som gjorde av at du kunne være den beste utgaven av deg selv?
- Hva er det som skal til for at du kan ha flere slik opplevelser fremover?



## Fremtiden i bedriften

- Hva er det som du ønsker å få til/ oppnå i løpet av neste 2 år i bedriften?

## Arbeid i bedriften

- Når du tenker tilbake på all den tiden du har jobbet hos oss, tenk på hva din jobb i bedriften har bidratt til i din faglige utviklingen og ditt liv ellers?

## Tilfredshet på jobb

- Når du ser tilbake på året som er gått siden forrige medarbeidersamtale, kunne du tenke tilbake på en situasjon da du opplevde at du gjorde et godt stykke arbeid og du kjente på at du var veldig tilfreds med jobben din og opplevde glede. Kan du beskrive situasjonen nærmere? Hva var det som gjorde deg tilfreds? Hva var det som gjorde deg glad? Hva var det du satte mest pris på hos personer du jobbet sammen med da?

## Gøy på jobb

- Når du ser tilbake på året som er gått siden forrige medarbeidersamtale, kunne du fortelle en historie om da du hadde det gøy på jobb? Hva var det som var gøy? Hvordan kan du oppleve å ha det mere gøy på jobben?
- Hvilke 2-3 ting som du og dine kollegaer kan gjøre slik at det blir mere trivelig på jobb? Hvilke 2-3 ting som du og dine kollegaer kan gjøre slik at det blir mere gøy på arbeidsplassen?

## Arbeidsoppgaver

- Hva er det du setter mest pris på når det gjelder arbeidsoppgaver på jobb?

## Kollegaer

- Når du ser på alle kollegaer i bedriften vår, hvem er det du ser opp til og hvorfor? Hva ved denne personen som inspirerer deg?
- Hvem av ansatte i bedriften vår du ser opp til når det gjelder gjøre det dem sier. Kunne du fortelle en historie om denne personen som kan illustrere personens lojalitet i aksjon.

## Samarbeid med kollegaer

- Vi er en organisasjon med ansatte fra ulike deler av Norge og verden. Vi er alle forskjellige. Vi er forskjellige i vår gruppe også. Kunne du fortelle om en erfaring med en ansatt som er helt forskjellig fra deg og som du hadde en svært positiv opplevelse med. Hva har du lært fra denne relasjonen/ erfaringen?

## Balanse mellom jobb og familie/privat tid

- Kunne du fortelle om en nylig episode der du opplevde god balanse mellom jobb og privatliv. Hva var det som bidrog til dette? Hva var det som du gjorde som skapte denne opplevelsen av balanse?
- Hva er det ved bedriften vår som hjelper deg å skape god balanse mellom arbeidstid og privattid?
- Når du tenker på bedriften vår, hva er det som kunne ha vært gjort som kunne ha hjulpet deg å ha en bedre balanse mellom arbeidstid og privattid?

## Inspirerende prosjektledelse

- Tenk tilbake på en arbeidssituasjon hos oss da du jobbet sammen med noen som du opplevde som en svært inspirerende prosjektleder. Kunne du beskrive situasjonen? Hva var det som var inspirerende i den situasjonen for deg? Hva var det PL gjorde som inspirerte deg?

## Lederskap

- Hva er det du setter mest pris på ved lederskap i vår avdeling/ institutt?
- Personer som er i lederposisjoner i bedriften vår, hvilke 2-3 ting de kan gjøre som kan være til hjelp for deg å bli den beste utgaven av deg selv på jobb?

## Styrker og arbeidsstil

- ✓Arbeidsstil: Hvis du skulle spørre forskere som du samarbeider mest med i hverdagen, hva ville de sagt om styrkene dine?
  - ✓Hva er det du får til spesielt godt når det gjelder ...
    - ✓prosjektarbeid?
    - ✓kommunikasjon?

## Når alt går bra, hvordan løfte det videre

- Hvordan skal du sikre deg at medgangsbølgen fortsetter?
- For å ta med deg erfaringen videre, hva var nøkkelen til suksess for deg?
- Jeg hører at alt er bra, men gitt det finnes et høyere nivå, hva ville dette være?
- Hvis jeg skal stimulere deg til et steg videre, hvordan skulle jeg gjøre dette?
- I forhold til suksessen du har hatt, kunne du gi meg noen kunnskap og fortelle hvilke forbedringsmuligheter du ser rundt deg?
- Ser du baksiden ved suksessen du har hatt? Noen fallgruver?

## Fremtiden

- Tenk at det er gått 5 år. Det er nå 2026 og gruppen din er på sitt aller beste. Hvordan ser hverdagen din ut? Hvilke oppgaver holder du på med? Hvilke oppgaver begeistrer deg? Hvordan er arbeidsatmosfæren rundt deg? Hvordan er stemningen på kontoret? Hva er bidraget ditt til den gode kommunikasjonen med kollegaer? Hvilket fagfelt holder du på med?
- Hva er som skal til på kort sikt, om 1 år, om 3 år for at du har det helt topp på jobben i bedriften vår om 5 år? Hva er det du kan bidra med og hva lederen din kan bidra med?

## Vedlegg 3. Intervju guide for verdsettende dybdeintervju

### Intervjuguide til dybdeintervju om bruk av utforskende undersøkelse i medarbeidersamtaler

#### Del A. Innledning og presiseringer

Takk for at du er her i dag. Takk for at du har takket "ja" for å være med på denne undersøkelsen som er en del av min masteroppgave.

Først og fremst la oss ta et lite øyeblikk og se sammen på hva vi kommer til å gjøre i dag og hvorfor. [Her ser vi gjennom samtykkeskjema sammen].

Før vi går til selve intervju, ønsker jeg å presisere følgende punkter:

- Din deltakelse i denne undersøkelsen er frivillig, og du kan trekke deg når du ønsker det.
- Jeg ønsker at du holder privat og /eller taushetsbelagt informasjon utenfor dette intervjuet.
- Alle dine svar i dette intervjuet vil bli anonymisert så langt det er mulig. Det er ønskelig at du ikke sier navn på dine medarbeidere når du ønsker å komme med eksempler.
- I dette intervjuet ønsker jeg at du ser på meg som en forsker som undersøker dette temaet og ikke som din kollega. Så langt det er mulig ønsker jeg at dine svar ikke skal påvirkes av vår relasjon på jobb. Informasjonen som vil bli samlet inn, kommer ikke til å bli brukt i arbeidssammenheng.
- Dette er ikke noe konkurranse eller prestisjeprosjekt. Jeg er ute etter dine erfaringer, dine opplevelser og dine beskrivelser. Det er ikke noe konkurranse som du skal vinne. Det viktigste er at du er med og deler dine tanker og dine erfaringer med meg.

Har du noen spørsmål før vi begynner?

#### Del B. Spørsmål for å bli kjent med intervjuobjektet.

I dette intervjuet kommer jeg til å bruke spørsmål som hovedsakelig kan beskrives som positivt utforskende.

1. Hvis du tenker tilbake på den dagen da du bestemte å takke ja til lederstillingen i SINTEF. Hva var det ved SINTEF som gjorde så attraktivt å jobbe her? Hva var det som var så spennende å kunne få jobber her? Kunne du beskrive dine første opplevelser da du begynte å jobbe som leder i SINTEF?
2. I din rolle som leder i SINTEF, tenk på det øyeblikket som DU opplevde som et høydepunkt, et godt øyeblikk, en gylden stund da DU kjente deg glad, fornøyd

med og virkelig stolt over deg selv og jobben du har gjort. Kan du beskrive denne situasjonen? Når og hvor var det, hva var det som gjorde at akkurat dette øyeblikket som bukket frem i minnet ditt? Hva kjente du på, hvilke følelser kjente du på? Hvordan kan du beskrive andre sine følelser i den situasjonen?

3. I forrige spørsmål beskrev du en situasjon der du hadde en positiv opplevelse som leder. Når du tenker tilbake på den situasjonen, kan du tenke på hva det var ved deg (dine evner, egenskaper, talenter og kunnskap) som har bidratt til den gode opplevelsen? Hva var det gjorde at en slik positiv opplevelse ble til? Hva var det du gjorde, følte eller sa til deg selv som gjorde at det ble til en virkelig god opplevelse? Hvem flere som var involvert? Hvordan bidrog de til den engasjerende følelse?
4. Hvor lang ledererfaring med personalansvar har du i SINTEF? Har du hatt lederstilling med personalansvar andre steder?
5. Har du formell lederutdanning? Kan du fortelle kort om det?
6. Hvor mange medarbeidere har du personalansvar for?
7. Som leder i SINTEF, hvilke verdier synes du er viktige for deg? Hvilke av dine verdier synes du er viktigst og hvorfor? Hvordan vil andre beskrive at dine verdier bidrar i det du gjør i SINTEF? Når ting går veldig bra i din gruppe i SINTEF, hva setter du størst pris på?
8. Hvis jeg hadde møtt på noen av dine medarbeidere i gangen på jobben og spurt dem om å beskrive din ledertilnærming, hva tror du de ville ha sagt?
9. Hvis du tenker tilbake på en medarbeidersamtale som du hadde med en av **dine ledere** som du synes gikk veldig bra, kunne du sette ord på hva var det som gjorde en slik samtale spesielt god? Hva var det du satt ekstra stor pris på? Hva var det ved deg, slik du se der: det du gjorde, det du sa, det du var oppmerksom på, det du mestret, som gjorde at det gikk bra? Hva var det med lederen som gjorde at samtalen gikk så bra etter din mening?

## Del C. Medarbeidersamtaler

### C1. Medarbeidersamtaler generelt

10. Kan du fortelle litt om ditt syn på medarbeidersamtaler? Hvordan forholder du deg til medarbeidersamtaler med dine medarbeidere?
11. Hva legger du vekt på ved gjennomføring av dine medarbeidersamtaler?
12. Hva er det som er mindre viktig i medarbeidersamtaler etter din mening?
13. Hvor mange medarbeidere har du gjennomført medarbeidersamtale med etter opplæringen i verdsettende undersøkelse (AI)?

## C2. Utforskende undersøkelse i medarbeidersamtaler

14. Hvordan oppfatter du begrepet "utforskende undersøkelse (AI)"? Vær oppmerksom på at jeg er ute etter din forståelse etter undervisningen, hva du har fått ut av undervisningen for din egen del og ikke etter noe fasitsvar.
15. Hvordan var det for deg å ta i bruk utforskende undersøkelse (AI) i medarbeidersamtaler?
16. Hvis du tenker tilbake på en medarbeidersamtale som du hadde med en av dine **medarbeidere** som du synes gikk veldig bra, kan du beskrive den? Hva var det som gjorde at det gikk bra? Hva var det ved deg (det du gjorde, det du sa, det du var oppmerksom på, det du mestret) som gjorde at det gikk bra? Hva var det ved medarbeideren som gjorde at samtalen gikk så bra?
17. Kan du fortelle om hva var det du gjorde for å kunne bruke utforskende undersøkelse (AI)? Kunne du gi eksempler på/ beskrive din utforskende undersøkelse (AI) i medarbeidersamtaler?
18. Etter din mening ble medarbeidersamtaler påvirket av din bruk av utforskende undersøkelse (AI)? Og hvordan?
19. I hvilke deler av medarbeidersamtalen var det naturlig for deg å bruke utforskende undersøkelse (AI)?
20. Hva var det som fungerte mindre godt i samtالene du hadde?
21. Hvilket inntrykk fikk du av dine medarbeidernes opplevelser av samtالene?

## C3. Om dine egne evner til å ta i bruk utforskende undersøkelse (AI)

22. Hva det noe forskjell i måten du har forberedt deg til medarbeidersamtaler etter undervisningen i utforskende undersøkelse (AI)? Kan du fortelle om det og gi noen eksempler?
23. Slik du opplevde det, hva var det som påvirket din evne til å bevisst bruke utforskende undersøkelse (AI) i medarbeidersamtaler? Hva hadde positiv virkning? Hva hadde negativ virkning?
24. Fikk du noe inntrykk av at medarbeideren ble påvirket av at du brukte utforskende undersøkelse (AI)? Kan du gi noen konkrete eksempler?
25. Hvis du sammenligner medarbeidersamtaler der du tok i bruk utforskende undersøkelse (AI) med tidligere medarbeidersamtaler, har du merket noen forskjell? Stemningen i samtalen? Dybden i samtalen? Kjennskap til medarbeideren i forkant av samtalen?
26. I undervisningen ble det presentert enkle verktøy for å ta i bruk utforskende undersøkelse (AI) i medarbeidersamtaler. Kan du fortelle om hvorvidt du har klart å ta i bruk noen av disse elementene i samtالene? Var det vanskelig/ lett for deg? Kan du utdype hvordan det erfartes?

#### C4. Den perfekte medarbeidersamtalen

27. Se for deg at du våkner en vakker morgen utvilt og full av energi og vi kan gå på jobb som vanlig fordi COVID er utryddet. Se for deg din beste arbeidsdag på jobb og du er full av energi, pågangsmot og kalenderen din er nesten tom den dagen. Det er kun 1 avtale som er på agenda den dagen. En medarbeidersamtale med en av dine beste medarbeidere som nettopp har forsket frem en virkelig imponerende innovasjon innenfor ditt fagfelt, har vunnet en internasjonal pris på 15 mill NOK, det er mange muligheter, dere skal på en konferanse sammen hvor denne prisen skal overrekkes og prosjektene står i kø. Hvis du tenker fremover og ser for deg den beste medarbeidersamtalen med en av dine medarbeidere, hvordan er denne samtalen? Hva er det som gjør at denne samtalen blir god? Hvor finner møtet sitt sted? Hva fokuserer du på? Hvordan er stemningen i rommet? Hvor sitter du og hvor sitter din medarbeider? Hvor lang tid bruker du i denne samtalen? Hvilke spørsmål stiller du? Hvilke svar får du? Hva lurte du på? Hvordan oppfører seg den medarbeideren (saklig, entusiastisk, glad, rolig, avslappet, imøtekommande, åpen, hjertelig)? Hvordan avslutter du en slik samtale? Hva er dere enige om? Når du er ferdig med denne samtalen, hva er du stolt av?
28. Da du så for deg den perfekte medarbeidersamtalen i spm. over, hva kan du se for deg som en mulig vei til å oppnå en slik dag og en slik samtale? Kan du beskrive flere muligheter som kan bringe deg nærmere en slik samtale? Hva som er viktig på kort sikt? Hva som er viktig på lang sikt?

#### C5. Utforskende undersøkelse (AI): muligheter for anvendelse i hverdagen din som leder og eventuelle utfordringer

29. Slik du ser det, kan utforskende undersøkelse (AI) ha betydning i jobben din utover bruken i medarbeidersamtaler? På hvilken måte? Hva eventuelt som skal til for at det skal skje?
30. Hvilke muligheter ser du for deg som er knyttet til bruken av utforskende undersøkelse (AI) på arbeidsplassen din og for deg personlig?
31. Hvilke utfordringer ser du for deg som er knyttet til bruken av utforskende undersøkelse (AI) på arbeidsplassen din?
32. Kan det være hensiktsmessig å ta i bruk utforskende undersøkelse (AI) i din rolle som leder? På hvilken måte? Hva skal til for å ta det i bruk etter din mening?



## Avslutning

Hva sitter du igjen med etter å ha vært med etter å ha vært med på denne undersøkelsen?

Hvis du skulle ønske å legge til noe til vi har snakket om, hva ville det ha vært?

Hvis du skal trekke frem en ting om hvordan du har opplevd dette intervjuet, hva vil det være?

Til DEN DET GJELDER

**Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**  
**«Bruk av verdsettende undersøkelse/ appreciative inquiry (AI)**  
**i medarbeidersamtaler»**

Jeg vil med dette invitere deg til å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke erfaringer mellomledere får ved å ta i bruk verdsettende undersøkelse/ appreciative inquiry (AI) i medarbeidersamtaler. I dette prosjektet vil fem-seks mellomledere delta. I dette skrivet finner du informasjon om målet for prosjektet og hva en eventuell deltakelse vil innebære for deg hvis du velger å være med på det.

**Formål**

Jeg skriver en masteroppgave som en avsluttende del av erfaringsbasert masterprogram i Organisasjon og ledelse med spesialisering i relasjonsledelse ved NTNU. Tema for oppgaven er bruk av verdsettende undersøkelse/ appreciative inquiry (AI) i medarbeidersamtaler. Med denne undersøkelsen ønsker jeg å se nærmere på mellomledernes erfaringer ved å ta i bruk AI i sine medarbeidersamtaler.

Det er NTNU ved institutt for pedagogikk og livslang læring som er ansvarlig for prosjektet.

**Hvorfor akkurat du som får spørsmål om å delta?**

Utvalget er gjennomført som et strategisk utvalg blant mellomledere ved SINTEF Community i Trondheim. Du inviteres å delta i dette forskningsprosjektet da du oppfyller kravet om å være mellomleder med personalansvar som gjennomfører årlige medarbeidersamtaler.

**Postadresse**  
7491 Trondheim

**Org.nr.** 974 767 880  
**E-post:**  
info@adm.ntnu.no  
<http://www.ntnu.no/adm/info>

**Besøksadresse**  
Hovedbygningen  
Høgskoleringen 1  
Gløshaugen

**Telefon**  
+ 47 73 59 55 40  
**Telefaks**  
+ 47 73 59 54 37

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

## Gjennomføring av studien

Intervensjon: I forbindelse med dette studiet vil det bli gitt en kort undervisning (ca. 2 timer inkl. pauser) om hva verdsettende undersøkelse/ appreciative inquiry (AI) er, hva baseres det på og hvordan det praktisk kan anvendes i medarbeidersamtaler.

Intervju: For å få mer inngående kunnskap om erfaringer som mellomledere får ved å ta i bruk verdsettende undersøkelse/ appreciative inquiry (AI) i sine medarbeidersamtaler, vil jeg i etterkant av intervensjonen gjennomføre 5-6 intervjuer for å samle inn data. Selve intervjuet vil foregå i SINTEF sine lokaler i Trondheim og vil ha en varighet på ca. 45 minutter. I intervjuet vil du få spørsmål som rettes mot dine erfaringer med medarbeidersamtaler og bruk av verdsettende undersøkelse/ appreciative inquiry (AI) i medarbeidersamtaler.

## Behandling av personopplysninger

Forskningen utføres i tråd med forskningsetiske retningslinjer. Det stilles strenge krav til behandling av personopplysninger, og forskningsprosjektet vil meldes til Norsk Senter for datatjeneste (NSD), som gjør en vurdering av hvordan data blir samlet inn og videre om hvordan opplysninger vil bli behandlet.

## Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til de formål som er omtalt i dette skrivet. Jeg vil behandle opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til datamaterialet, vil være undertegnede student og min veileder Camilla Fikse ved NTNU. For å sikre anonymiteten gjennom hele prosessen vil verken ditt navn eller avdeling bli opplyst noe sted. På grunn av undervisningen og det lave antallet av informanter, vil ikke informantene anonymiseres for hverandre. Jeg ønsker ikke å samle inn opplysninger om ditt navn, fødselsdato eller personnummer. Når data i spørreskjema er kryptert og lagret på min studentlagringsplass ved NTNU vil spørreskjema bli slettet, og data anonymiseres under transkribering. Videre vil båndopptaket som gjøres under intervju bli slettet etter at lydfil er overført til tekst. Forskningen basert på datainnsamling vil bli publisert i form av en masteroppgave. Innsamlet data vil presenteres på en måte hvor det hverken direkte eller indirekte skal være mulig å identifisere den enkelte deltaker eller avdeling.

## Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg, og være til stede når dette skjer.
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

**Hva skjer med opplysningene dine når dette forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen desember 2021. Alle opplysninger som er samlet inn i forbindelse med dette prosjektet vil bli slettet når prosjektet er avsluttet.

**Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta i studien, kan du når som helst trekke deg fra deltakelse i forskningsprosjektet, uten å oppgi noen grunn. Når det gjelder deltakelse i intervju må dette skje før intervju er transkribert. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Forskningsprosjektet vil bli gjennomført etter at det foreligger godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata AS (NSD).

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

- meg, Tatiana Sekkeseter, mob. 92 80 66 40, [tatiana.sekkeseter@sintef.no](mailto:tatiana.sekkeseter@sintef.no)
- min veileder ved Institutt for pedagogikk og livslanglæring, NTNU, ved Camilla Fikse, e-post [camilla.fikse@ntnu.no](mailto:camilla.fikse@ntnu.no) eller telefon 73 59 04 70.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tatiana Sekkeseter

Masterstudent ved NTNU-videre

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Bruk av verdsettende undersøkelse/ appreciative inquiry (AI) i medarbeidersamtaler" og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

☐

Å delta i undervisning og intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. desember 2021.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vurdering

### Referansenummer

634658

### Prosjekttittel

Bruk av verdsettende undersøkelse/ appreciative inquiry (AI) i medarbeidersamtaler

### Behandlingsansvarlig institusjon

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

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Camilla Fikse, camilla.fikse@ntnu.no, tlf: 73590470

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Tatiana Sekkeseter, tatiana.sekkeseter@sintef.no, tlf: 92806640

### Prosjektperiode

06.04.2021 - 31.12.2021

### Vurdering (1)

---

#### 25.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må veileder inviteres på nytt.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2021.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

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

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

Ved bruk av databehandler (f.eks ved skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

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